

**TC İstanbul
Kültür Üniversitesi**
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi

AİK'04

1. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı

2. Baskı

Editör

Prof.Dr. Tamer Koçel

Kitabı Yayına Hazırlayan
Öğr.Gör. Mehtap Eliaçık

17 – 18 Nisan 2004

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 40

ISBN : 975 6957-43-3

© Her türlü yayın hakkı İstanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.

Baskı

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E5 Karayolu No:22, 34191, Şirinevler, İstanbul.

Tel: (0212) 639 30 24

Faks: (0212) 652 10 31

E-posta: iibf@iku.edu.tr

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

Sponsorlarımıza...



Fırat Plastik Kauçuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.



TİM - Türkiye İhracatçılar Merkezi



Birgi San. A.Ş. ve Mefar İlaç San. A.Ş.

...teşekkür ederiz.

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Aile İşletmeleri Araştırma Grubu ve
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi (AGMER)

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof.Dr. Tamer Koçel

Kongre Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. Tamer Koçel
Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu
Prof. Dr. Durmuş Dünder
Prof. Dr. Emre Alkin
Doç. Dr. Müge İşeri
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar
Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz
Yrd. Doç. Dr. Baki Deniz
Dr. Bahar Akıngüç Günver
Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık

Kongre Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Andaç Oğuz
Arş. Gör. Çağdan Toköz
Arş. Gör. Çağla Arıker
Arş. Gör. Deniz Girgin
Arş. Gör. Erol Muzır
Arş. Gör. Kemal Demircan
Arş. Gör. Sema İşler
Sekreter Suna Arlı

Kongre Akademik Kurulu

Ahmet Hamdi İslamoğlu.....	Kocaeli Üniversitesi
Alaattin Tileylıoğlu	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Alan Carsrud	Florida International University –ABD
Atilla Altop	İstanbul Kültür Üniversitesi
Atilla Dicle.....	Yeditepe Üniversitesi
Azmi Yalçın	Çukurova Üniversitesi
Bahar Akingüç Günver	İstanbul Kültür Üniversitesi
Behlül Üsdiken	Sabancı Üniversitesi
Beyza Oba	İstanbul Bilgi Üniversitesi
Ceyhan Aldemir	Dokuz Eylül Üniversitesi
Çetin Şanlı	İstanbul Kültür Üniversitesi
Fulya Sarvan	Akdeniz Üniversitesi
Güneş Gençylmaz	İstanbul Kültür Üniversitesi
Güven Alpay	Boğaziçi Üniversitesi
Haluk Erkut.....	İstanbul Teknik Üniversitesi
Hans Heiner Kühne.....	Trier Üniversitesi- Almanya
Hikmet Timur.....	Hacettepe Üniversitesi
Hüseyin Özgen.....	Çukurova Üniversitesi
İlhan Ulsan	İstanbul Kültür Üniversitesi
İsmail Dalay.....	Sakarya Üniversitesi
Ramazan Geylan	Anadolu Üniversitesi
Selami Sargut	Başkent Üniversitesi
Şadi Can Saruhan.....	Marmara Üniversitesi
Şan Öz-Alp.....	Kıbrıs Uluslararası Üniversitesi
Şerif Şimşek.....	Selçuk Üniversitesi
Tamer Koçel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Tayfun Akgüner	İstanbul Kültür Üniversitesi
Ümit Berkman	Bilkent Üniversitesi
Yıldırım Öner.....	Lefke Avrupa Üniversitesi
Zeyyat Sabuncuoğlu	Uludağ Üniversitesi

(Kurullar, isme göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

İçindekiler

Önsöz ve Sunuş	ix
Aile İşletmeleri, Fahamettin AKINGÜÇ.....	xiv
Üniversitemiz ve Aile İşletmeleri Kongresi, Prof.Dr. Önder ÖZTUNALI	xvi
Kongre Programı.....	xix
1. BÖLÜM : BİLDİRİLER*	
Bildiri Adı: Understanding The Complex Relationships Between Family, Business, and Ownership; Yazar: Alan CARSRUD	3
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği; Yazarlar: Esin Sayın ÜNLÜ, Ahmet Seha SELEK.....	12
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-; Yazarlar: Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU.....	20
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi; Yazar: Orhan PAZARCIK.....	33
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma; Yazar: Ebru KARPUZOĞLU	42
Bildiri Adı: Kent Yaşamında Aile Vakıflarının Rolü: Bolu'da İzzet Baysal Vakfı Örneği; Yazar: E.Elif YÜCETÜRK.....	54
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması; Yazarlar: Oya ERDİL , Erşan CİĞERİM, M.Şahin GÖK	64
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri; Yazarlar: Azmi YALÇIN, Rıdvan GÜNEL.....	72

* Kongre Programına göre dizilmiştir.

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları; Yazar: Peyami ÇARIKÇIOĞLU	79
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Benimsenmesi ve Kullanılması; Yazarlar: Şule ÖZMEN, Serra YURTKORU, Beril SİPAHİ	89
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Bilgi Teknolojisi Yetkinliği: Karşılaştırmalı Bir Uygulama; Yazar: Barış BARAZ	99
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması; Yazar: Haluk SOYUER	108
Bildiri Adı: Sıfır Merkez Yaklaşımı Perspektifinden Aile Şirketlerine Bakış; Yazarlar: Selim UZUNOĞLU, Fahri KARAKAŞ, İlhami FINDIKÇI, Fatih UZUNOĞLU, M. Fatih KARAKAYA.....	120
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği; Yazar: Veli Denizhan KALKAN	128
Bildiri Adı: 1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri; Yazarlar: Müge İŞERİ, Nazan ÇAĞLAR	140
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Ekonomik Krizlere Karşı Uygulamış Oldukları Stratejilerin, Performans Üzerindeki Etkileri: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama; Yazarlar: Nihat KAYA, Mehmet AYTEKİN	148
Bildiri Adı: Yüksek ve Düşük Düzeyde Çalışanlarını Güçlendiren Aile İşletmelerinde, Pazar Dinamizminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama; Yazarlar: Nihat KAYA, Mehmet AYTEKİN	154
Bildiri Adı: Gelecek İçin Aile Anayasası; Yazar: Ebru KARPUSOĞLU	159
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Geleceği; Yazar: Bahar Akıngüç GÜNVER.....	169
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklararası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Analiz; Yazarlar: H.Bahadır AKIN, Nahit YILMAZ	178
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme; Yazarlar: Adnan ÇELİK, Abdullah SOYSAL, Sedat ALICI.....	189
Bildiri Adı: Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning); Yazar: Nihat ERDOĞMUŞ.....	202
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma; Yazar: Cemil ULUKAN	212

Bildiri Adı: Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Araştırma; Yazar: H.Zümrüt TONUS	223
Bildiri Adı: Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma; Yazarlar: Erkan ERDEMİR, Ömer TORLAK	233
Bildiri Adı: Kobi Boyutlarında Aile İşletmelerinde Teknolojik Sorunlar – Öngörüler ve Mobilya Sektörü; Yazarlar: Kader GİRGIN, Derya DEĞERLİ, M.Ünal AZAKLIOĞULLARI	243
Bildiri Adı: Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar; Yazarlar: Nesrin ADA, Arzu ŞENGÜL, Burak ÇAPRAZ	255
Bildiri Adı: Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama; Yazarlar: Gürcan PAPATYA, A.Buğra HAMŞİOĞLU	264
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği; Yazarlar: İsmail SEYREK, Habib AKDOĞAN	275
Bildiri Adı: Geçmişten Günümüze Kapalı Çarşı Kuyumcularının İş Gelenekleri ve Büyüme Mekanizmaları: Sözlü Tarih Çalışması; Yazar: Refika BAKOĞLU	286
Bildiri Adı: Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları: Aile İşletmelerinde Bir Uygulama; Yazar: Muhsin HALİS	295
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi; Yazarlar: Tuba BÜYÜKBEŞE, İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN	307
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması; Yazarlar: Mehmet GÜVEN, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Mustafa TAŞLIYAN	314
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma; Yazarlar: Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL	325
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması; Yazarlar: Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN	333
Bildiri Adı: Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği; Yazar: Gül Selin ERBEN.....	345
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Üretken İş Devri: Koşulların Araştırılması ve Yeni Davranış Geliştirme Durumu -"Portsan Mermer A.Ş. Örneği"; Yazarlar: Gürcan PAPATYA, Nurhan PAPATYA, Hüseyin DALGAR, Süleyman AKSOY	357

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya İlişkin Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma; Yazarlar: Gürkan HAŞİT, Kazım DEVELİOĞLU	370
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetmel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi: Yöneticilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması; Yazarlar: İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN, Tuba BÜYÜKBEŞE.....	376
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri; Yazarlar: Oya ERDİL, Erşan CİĞERİM, M.Şahin GÖK.....	388
Bildiri Adı: Üniversite Öğrencilerinin Özellikler Kuramı Çerçevesinde Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi; Yazarlar: Yonca GÜROL, Nuray ATSAN	398
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu; Yazar: Şükrü KUT	402
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi -ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde- Bir Uygulama; Yazarlar: Fatih KARCIOĞLU, İlhami YÜCEL.....	415
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri; Yazarlar: Füsün KOCABAŞ, E.Pelin BAYTEKİN.....	424
Bildiri Adı: Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında. İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları; Yazarlar: Jülide KESKEN, Arzu ŞENGÜL, Burak ÇAPRAZ	431
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde (Yurt Dışında / Yurt Dışından) Yabancı Ortaklık; Yazar: R.Faruk İREN.....	441
Bildiri Adı: Türkiye'de Yoksulluğun Azaltılmasına Yönelik Bir Model: Aile İşletmeleri ve Alternatif İş Yerlerinden Beklentiler; Yazar: A.Turan ÖZTÜRK.....	453
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması; Yazarlar: İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Mustafa TAŞLIYAN, Sezin YILMAZ	461
Bildiri Adı: İMKB'de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları ve Finansal Performansları; Yazarlar: Gökhan TURGUT, İ.Atilla DİCLE	472
Bildiri Adı: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) Aile Şirketleri Yapısının Menkul Kıymetler Borsası'nın Etkinliğine Etkisi; Yazar: Okan ŞAFAKLI.....	480
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz; Yazar: Hüseyin YILMAZ	490

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci: İdaş Örneği; Yazar: R.Baki DENİZ.....	499
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi; Yazarlar: Tahir AKGEMCİ, İsmail SEVİNÇ	512
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama; Yazar: Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN	521
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği; Yazarlar: Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU	534
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği); Yazarlar: Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN	547
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması; Yazarlar: Mustafa TAŞLIYAN, Mehmet GÜVEN, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE.....	560
Bildiri Adı: Isparta Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Yönelik Tutumlarının Ölçülmesine İlişkin Bir Araştırma; Yazarlar: Hasan İBİCİOĞLU, Kürşat ÖZDAŞLI.....	570
Bildiri Adı: Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği); Yazarlar: Gülden TANTA, Gazi UÇKUN, Hasan LATİF.....	582
Bildiri Adı: Karaman İlinde "Aile ve Girişimcilik" Örneği Üzerine Bir Araştırma; Yazarlar: Fehmi KARASİOĞLU, Namık Kemal ERDEMİR.....	595
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama; Yazarlar: Burhan AYDEMİR, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Aslı D.A. TAŞÇI.....	604
Bildiri Adı: Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önergelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması; Yazarlar: Gürcan PAPATYA, Nurhan PAPATYA	618
Bildiri Adı: Örtülü Bilgi Potansiyeli ve Kaynakları Açısından Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma; Yazarlar: Hasan İBİCİOĞLU, Hulusi DOĞAN.....	631
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Paralel Planlama; Yazar: Ebru KARPUSOĞLU	640
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi? Yazarlar: Sevda Y. COŞKUN, Gökhan GÜRLER.....	652

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, 17 – 18 Nisan 2004 tarihlerinde İstanbul’da düzenlediğimiz Kongre için hazırlanmıştır. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenen ve yurdumuzda ilk defa gerçekleştirilen bu Kongrede sunulan bildiriler ve diğer ek yazı ve bilgilerle, bu kitabın, Aile İşletmeleri konusunda çalışanlar için bir “kaynak kitap” olması hedeflenmiştir.

Bu Kongre’de ve Kongre Kitabı’nda, hukuki bir yapılanmayı ifade eden “aile şirketi” terimi yerine, daha genel bir kavram olarak “aile işletmesi” terimini tercih etmiş bulunuyoruz. Böylece burada kullanıldığı şekliyle “aile işletmesi”, sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeleri ifade etmektedir.

Bu Önsöz vesilesiyle, Kongre ve Kongre Kitabı ile ilgili açıklamalar yanında, Aile İşletmeleri’ne ilişkin birkaç hususu katılımcı ve okuyucuların dikkatlerine sunmak isterim.

1 Bilindiği üzere ülke ekonomisinin temelini oluşturan “işletme”ler, çok değişik açılardan incelenmiş ve incelenmektedir. İşletmelerin neler yapması, bunların nasıl, ne zaman, hangi ortamda, hangi tekniklerle yapılması gerektiği gibi konularda pekçok teori, teknik ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bütün bu teori ve yaklaşımların yöneldiği nihai hedef, işletmelerin “yaşama gücü” ve “rekabet gücü” kazanmaları ve devam ettirmeleri olmuştur.

Değişen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel koşullar, işletmelerin “yaşama güçleri”ni koruyabilmeleri için “değişme”lerini gerektirmektedir. Değişebilen, oluşan yeni çevre koşullarına uyabilen işletmeler yaşamlarını sürdürebilmektedir. İşletmelerin içinde faaliyette bulundukları “çevre”de oluşan her yeni gelişme, işletmeleri, rekabet güçlerini korumak ve artırmak yönünde önlem almaya zorlamaktadır. Rekabet gücünü artıran işletmeler, yaşama güçlerini de artırmaktadırlar. Özellikle günümüzün “küresel rekabet” ortamında, işletmelerin “yaşama gücü”ne ve “rekabet etme” gücüne sahip olmaları, bunun için ne yapılması gerektiği, mevcut iletişim ve teknoloji imkanlarından nasıl yararlanmak gerektiği gibi konularda çok çeşitli yaklaşımlar, teknikler ve görüşler ileri sürülmektedir.

1. Aile İşletmeleri Kongresi, işletmelerin yaşama, değişme ve rekabet gücü elde etmelerinde “işletmenin sahipliği” ile “işletmenin yönetimi”nin oynadığı rolü incelemekte ve vurgulamaktadır. Bir bilimsel disiplin olarak İşletme Yönetimi, ana ilke olarak, işletmeleri

sahiplerinden bağımsız, kendilerine has “doğuş-gelişme-olgunlaşma-başarı-yaşlanma-yaşamının sona ermesi” gibi ayrı aşamaları olan bir yaşam eğrisine sahip “sosyal canlı” olarak ele alır ve inceler. Ancak sahiplik ile sahiplik – yöneticilik ilişkileri, işletmelerin yaşama ve rekabet gücü ile ilgili stratejik kararları üzerinde büyük bir öneme sahiptir. İşletmeyi kuran girişimcinin özellikleri, girişimcinin ailesi, aile içi ilişkiler, sahipliğin aile bireyleri arasında paylaşımı, işletmenin fiilen girişimci tarafından yönetilmesi, yönetim işinin ailenin bir işi olarak ele alınması, yönetimin aile içinde kuşaktan kuşağa geçişi, sahipliğin halka arz yolu ile çok sayıda kişi arasında dağılması ve benzeri gibi durumlar ve konular, işletmelerin yaşama ve rekabet gücü ile ilgili kararların alınmasını ve uygulamasını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Aile İşletmeleri” olarak ele alınan işletmecilik konusu, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu ilişkilerin çok yönlü olduğu açıktır. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuksal, ekonomik, sosyal, siyasal yönleri vardır. Ülke ekonomisi içinde “aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki” işletmelerin sayı olarak yüksek miktarlarda ve oranda olması ile konunun önemi daha da artmaktadır.

2. Ülkemizde son yıllarda “aile işletmeleri” ile ilgili konular dağınık bir biçimde de olsa değişik şekillerde ve yerlerde ele alınmaya başlamıştır. Konunun taşıdığı önem dolayısıyla İstanbul Kültür Üniversitesi, bünyesinde bir “Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi (AGMER’i)” oluşturmuş ve bu konu ile ilgili araştırmaları başlatmış bulunmaktadır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’ndeki Aile İşletmeleri Araştırma Grubu tarafından yürütülen bu çalışmaların ilk aşaması olarak, bir Aile İşletmeleri Kongresi düzenlenmesi kararlaştırılmıştır.

Yurdumuzda ilk defa düzenlenen bu 1. Aile İşletmeleri Kongresi’nin amacı, aile işletmeleri ile ilgili olarak üniversitelerimizde yapılan çalışmaların sergilenmesi ile iş hayatımızda bu konu ile ilgili işadamları ve yöneticilerin görüşlerini açıklamalarına imkan verecek bir tartışma platformu yaratmak olmuştur. Kongre bildiri çağrısı gerek üniversitelerden gerek iş hayatından büyük bir ilgi görmüş ve sonunda yoğun içerikli bu Kongre gerçekleştirilmiştir.

Bu Kongre sonunda aşağıdaki somut sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir:

- Tartışılacak sorunlar, geliştirilecek öneriler, paylaşılacak tecrübeler, irdelenecek uygulamalar katılımcıların kendi sorunları ve kararları için ufuk açıcı ve yönlendirici olacaktır.
- Ülkemizde ve dünyada aile işletmeleri ile ilgili olarak hangi konular tartışılmakta, hangileri öne çıkmakta ve bunlar için ne gibi uygulamalar önerilmektedir.
- İş hayatının aile işletmeleri ile ilgili güncel ve acil sorunları ile üniversitelerimizde yapılan çalışmalar arasındaki yakınlık, birbirini destekleyicilik ve bundan sonra yapılması gerekenler ortaya çıkacaktır.
- Ülkemizde pekçok konuda olduğu gibi, bu konuda da son derece yetersiz olan “araştırma” konusu çok net olarak görülecek ve aile işletmeleri konusunda “kendimizi yeterince bilmediğimiz” ortaya çıkacaktır.
- Aile işletmelerinin en önemli görünen sorunları karşısında, ülkemiz özelliklerini de dikkate alarak, ne gibi çözüm yolları olabileceği, bu çözüm yollarının uygulanmasında ne gibi zorluklarla karşılaşıldığı ve bunları aşmak için nelerin yapıldığı görülecektir.

- Aile İşletmeleri konusu ile ilgili işadamları, yönetici, araştırmacı, danışman ve üniversite elemanlarının birbirleri ile tecrübe paylaşımı ve ileriye dönük ortak çalışma alanları belirlemeleri imkanı doğacaktır.
- İleriye dönük Kongre, Sempozyum, Seminer vs. gibi çalışmalarda hangi konuların öncelik taşıyacağı ortaya çıkacaktır.

3 Elinizdeki 1. Aile İşletmeleri Kongresi "Kongre Kitabı", bir Kongre vesilesiyle hazırlanan kitaplar (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**

Bu bildiriler sözlü sunumu yapılan ve yazılı sunumu yapılan bildiriler olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Yazarları tarafından Kongre oturumlarında sözlü olarak sunulan bildiriler sözlü sunum bildirileridir. Zaman yetersizliği nedeniyle sözlü olarak sunulamayan, bazıları "poster sunum" şeklinde sunulan, fakat hepsinin Kongre Kitabı içinde ve Kongre Programı'nda yer aldığı bildiriler yazılı sunum bildirileridir. Kongre Kitabı içinde 40 adet sözlü, 23 adet yazılı sunum bildirisi yer almaktadır.

- **İşadamları ve Yöneticilerin Yazıları ve Söyleşiler**

Bu bölümde işadamları ve yöneticilerimizin aile işletmeleri ile ilgili yazıları ve aile işletmeleri konusunda bazı işadamlarımız ile yapılan söyleşiler yer almaktadır.

Bu bölümde ayrıca, Türk iş hayatında gerek kurdukları işletmeler gerek uyguladıkları yönetim sistemleri ile iz bırakan, bir kısmı aramızdan ayrılmış, bazı işadamları ve yöneticilerimizin kitaplarından, aile işletmeleri hakkındaki düşüncelerini içeren bölümler yeniden yayınlanmıştır. Kitaplarından alıntı yaptığımız işadamlarımız Vehbi Koç, Dr. Nejat Eczacıbaşı, Dr. Üzeyir Garih, Bernar Nahum, İshak Alaton ve Sakıp Sabancı'dır. Bu işadamları ve yöneticilerimizin kitaplarından alıntı yapmamıza izin veren Koç Holding A.Ş.'ne, ALARKO Eğitim ve Kültür Vakfı'na; Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı'na, Doğan Kitapçılık A.Ş.'ye ve Milliyet Yayınları'na çok teşekkür ederiz.

- **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, kısa süre içinde ulaşabildiklerimiz burada tanıtılmaktadır. Bu konuda ülkemizde önemli bir araştırma eksikliği olduğunu burada tekrar belirtmek isteriz.

- **Araştırmacılar İçin Kaynak**

Bu bölümde, aile işletmeleri ile ilgili olarak araştırma yapmak isteyenlere yardımcı olacağını düşündüğümüz bilgiler yer almaktadır.

Bunların başında ülkemizde üniversitelerimizde aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan "yüksek lisans tezleri" ile "doktora tezleri" nin künye bilgileri gelmektedir.

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.

- Kongre Kitabı'nın son kısmında, İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi'nin (AGMER) tanıtılmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Böylece 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, zengin içeriği ile, hem uygulayıcılara hem araştırmacılara hitap eden ve aile işletmeleri konusunda çalışanlar için bir "kaynak kitap" niteliğinde bir kitap olarak düşünülmüştür. Hedefimiz, ilerideki yıllarda, yurdumuzdaki uygulamaları, ders çıkarılacak vak'a örnekleri (örnek olaylar) ve en önemlisi kıdemli şirketlerle ilgili araştırmaları da içeren "İKÜ/AGMER Kaynak Kitapları"nı devam ettirmektir.

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

Bildirileriyle, yazılarıyla ve söyleşileriyle Kongre'nin içeriğini oluşturan çeşitli üniversitelerimizden katkıda bulunanlara, işadamlarına, yöneticilere teşekkür ederiz.

Kongre'nin ana sponsoru olmayı kabul eden, Kongre'nin, konunun önemine uygun bir şekilde düzenlenmesi için yardımlarını esirgemeyen FIRAT'a ve Sayın Nevzat DEMİR'e şükranlarımızı sunarız.

Kongre'nin çeşitli aşamalarında yaptıkları katkılar için özellikle Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve başkanı Sayın Oğuz Satıcı'ya; Birgi-Mefar Şirketler Grubu'na ve Sayın Dr. Mustafa Birgi ile Üstün Baharoğlu'na; tanıtım katkıları için Ambalaj Sanayicileri Derneği ve Başkanı Sayın Velit Günay'a teşekkür ederiz.

1. Aile İşletmeleri Kongresi'nin Kongre Akademik Kurulu'nda bulunmayı kabul eden, Kongre'nin fikir aşamasından gerçekleşme aşamasına kadar değişik safhalarında katkıda bulunan, ayrıca konuşmacı veya oturum başkanı olarak Kongremize katılan, değişik üniversitelere mensup meslektaşlarımıza teşekkür ederiz.

Kongre'nin hazırlanış "mutfağı"nı oluşturan İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üye ve yardımcıları ile İktisat Bölümü öğretim üye ve yardımcılarına ve özellikle başta İşletme Bölüm Başkanı Prof.Dr. Güneş GENÇYILMAZ olmak üzere Prof.Dr. Emre ALKİN ve Yard.Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ'e ve Düzenleme Kurulu Yardımcıları'na, yardım ve katkıları için teşekkür ederiz.

Kongre'nin her aşamasında ve Kongre Kitabı'nın hazırlanmasında "Kongre Sekreteri" olarak olağanüstü bir gayret ve titizlikle çalışan ve büyük emeği geçen Öğr.Gör. Mehtap ELİAÇIK her türlü övgüye layıktır. Kendisine çok teşekkür ederiz.

Bu Kongre'nin arzu ettiğimiz tarzda düzenlemesi için bizleri yüreklendiren, her zaman olduğu gibi büyük destek veren, öneri ve uyarıları ile yol gösteren Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Dr.hc. Önder ÖZTUNALI'ya ve Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ'e en samimi şükranlarımızı arzederiz.

1. Aile İşletmeleri Kongresi ve Kongre Kitabı'nın Türk İşhayatı ve İşletme Yönetimi Disiplini için yararlı sonuçlar üretmesi, bu Kongre'yi hazırlayanları motive edecek en önemli unsur olacaktır.

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
İİBF Dekanı ve Kongre Düzenleme
Kurulu Başkanı

AİLE İŞLETMELERİ

Fahamettin AKINGÜÇ

Kültür Okulları Kurucusu ve İstanbul
Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Aile işletmeleri, bugün ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Ülkemiz ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin hemen hepsi "aile işletmesi" niteliğindedir. Dolayısıyla hem bu işletmeler ülke ekonomisini etkilemekte; hem de ülke ekonomisindeki gelişmeler bu işletmeleri etkilemektedir.

Aile İşletmelerinin ekonomik boyutu kadar sosyal ve davranışsal boyutu da önemlidir. Ben bu kısa yazımda aile işletmelerinin daha çok bu yönüne ağırlık vereceğim.

Aile işletmesi de, işletmecilik ilke ve yöntemlerine göre yönetilmelidir. 1960 yılında Kültür Koleji'ni hizmete açtığım yıldan itibaren, büyüme dönemleri de dahil olmak üzere, en önemli stratejim, daima okulları işletme bilimi ilkeleri doğrultusunda yönetmek olmuştur. Bu ilkeler, organizasyonun kurulması ve işlerin yapılması ile ilgili olduğu gibi, finans açısından da planlama, bütçeleme ve yönetim muhasebesi uygulamalarını da içermektedir. Bir kurum, özellikle işin gerektirdiği finansal uygulamaları yapmazsa, aile içi ilişkiler nedeniyle, işletmecilik ilkeleri dışına çıkılırsa, kurumun geleceği tehlikeye girmektedir. Yöneticilik yaşamımda daima bu hususun bilincinde olarak davrandım.

Şüphesiz girişimci olan kurucu da bir ailenin üyesidir. Aile içi dengeler, aile üyelerinin birbirleri ile ilişkileri, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem kurucuyu hem de yönettiği işletmeyi etkileyecektir. Kurmuş olduğu işletme, kurucunun "evladı"dır. Kurucu bu işletmesi ile özdeşleşmiştir. Kurucunun ailesi küçükken belki diğer aile fertleri de işletmeye kurucu gibi bakabilirler, kurucuyu destekleyip yaşamlarını ona göre ayarlayabilirler. Ancak aile genişledikçe, aileye damatlar ve gelinler geldikçe, bunların çocukları yani torunlar geldikçe, aile içindeki farklılıklar doğal olarak ortaya çıkmaya başlayacaktır. Hedeflerde, yetenek ve becerilerde, dünya görüşlerinde, değer yargılarında, iş hayatına bakışlarında, kısacası "hayata bakışları"nda farklılıklar beklenmelidir. Sanki hiç farklılık yokmuş gibi, sanki herkes "kurucu – girişimci" gibi düşünüyormuş varsayarak hareket etmek; bu ikinci üçüncü kuşağı işletmeyi doğal olarak yönetecek adaylar olarak görmek yanlıştır. Hele bu yeni aile üyelerini, kendi özel kişilik ve farklılıklarını gözetmeden işletme içinde sorumlu mevkilere getirmek, her zaman doğru olmadığı gibi, çocukluk dönemlerinden itibaren bir "veliaht" olarak tanıtmak ve hissettirmek de doğru

olmaz. Doğru olanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu insangücünün nitelikleri ile aile fertlerinin niteliklerinin uygunluğunu araştırmaktır. Eğer aile fertleri arzulu ise, kendilerini bu doğrultuda yetiştirmektir.

Aile işletmesi, ailenin bir yatırımı ve çoğu kez de geçim kaynağıdır. Yani işletmenin ulaştığı sonuçlardan aile fertleri yararlanır. Aile fertlerinin bazıları, işletmede çalışıyorsa ücret alarak yararlanır. Çalışmayanlar ortak ise, temettü alarak yararlanır. Ancak işletmenin finansal sonuçlarından yararlanmakla, işletmeyi yönetmeyi istemeyi birbirinden ayırmak gerekir.

Türk toplumunun, her toplumda olduğu gibi, kendine has özellikleri vardır. Bu özelliklerden birisi de "kol kırılır yen içinde kalır" deyişi ile özetlenebilecek özelliğidir. Yani, aile içinde olan aile içinde kalır. Aile işletmesi içinde olan da aile içinde kalır. Ailenin işletmeyi etkileyen, hatta köstekleyen özellikleri açıkça tartışılmaz. Başkalarının duyması istenmez. Eğer böyle olursa aile yaşamının gizliliği kaybolmuş sayılır.

Böyle bir yaklaşım, kanımca, artık önemini kaybetmektedir. İşletmecilik ilkeleri bilimsel temellere dayanan, objektif ilkeler olduğuna göre, aile işletmelerinin sorunları da tartışılabilir, alternatif çözümler üretilebilir. Bugün üç kuşaktır var olan bir aile işletmesinin kurucusu olarak, işletme biliminin yanısıra, aile işletmemizi geleceğe taşıyacak yapı ve modeller üzerinde çalışmaktayım. Ailemizin Türk toplumuna karşı sorumluluklarını, aile üyelerimiz için öncelikli değerleri, bu değerlerden işe yansıtma istediklerimizi, işletmenin misyonu gibi konuları "Aile Anayasası" çerçevesinde kaleme alıyorum. İşimizi ahlaklı, erdemli ve en kaliteli yaparak mutlu olmamız için temel ilkeleri içeren bir rehber hazırlıyorum. Böylece ailenin ve işletmenin sürekliliğini sağlayabileceğimize inanıyorum.

Aile işletmesi sahip ve yöneticisi olan tüm girişimcilerin benzer sorunlarla ve durumlarla karşı karşıya olduklarını biliyorum. Bu girişimcilerden bazıları, eğer güçleri yetiyorsa, yurt dışından uzmanlara danışarak kendilerine uygun çözümleri bulmaya çalışmaktadır. Buna gücü yetmeyenler ise, ya kendi meslek kuruluşlarının yönlendirmesini veya üniversitelerin ve diğer kuruluşların yönlendirmesini beklemektedir.

İstanbul Kültür Üniversitesi, bünyesinde oluşturduğu Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi ile, ülkemizin bu önemli işletmecilik sorununa ilişkin araştırmalar ve yayınlar yapmayı, çeşitli sempozyum, sertifika programı ve paneller düzenlemeyi planlamaktadır. Bugün düzenlenen 1. Aile İşletmeleri Kongresi bu doğrultudaki ilk faaliyettir. Türk iş hayatına ve bilim dünyasına hayırlı olmasını dilerim.

ÜNİVERSİTEMİZ ve AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

Prof.Dr.Önder ÖZTUNALI
Rektör

1997’de 4281 sayılı kanunla kurulan T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi bugün itibarıyla bünyesindeki beş Fakülte, iki Meslek Yüksek Okulu, iki Enstitü ve üç Araştırma/Uygulama Merkezi ile Türk Yüksek Öğretimine hizmet vermektedir. 2004 yılı itibarıyla 3800 toplam öğrencisi olan Üniversitemiz 1999’dan beri önlisans, 1998’den beri yüksek lisans ve 2001 yılından başlayarak da lisans programlarından mezun vermeye başlamıştır. Üniversitemiz bir yandan da araştırma ve yayın performansı ile göstermiş olduğu başarı dolayısıyla 1999/2000 ders yılından itibaren bizim için manevi değeri çok büyük olan “Devlet Yardımı” almaya hak kazanmaya başlamıştır. Vakıf Üniversiteleri arasında bu ödüle kesintisiz layık görülen önemli Üniversitelerden biridir. Diğer yandan da Fakültelerimiz kendi alanlarında çeşitli başarılı programlarla eğitim, öğretim ve araştırma kalitesini sürekli yükseltmektedir. Bu yükselme trendi içinde şüphesiz Üniversitemiz tam zamanlı öğretim üyesi kadrosundaki yüksek nitelikli öğretim elemanlarımızın payı büyüktür.

2004-2005 öğretim yılında yeni yapılan Ataköy Yerleşkesi’ni de hizmete alacak olan Üniversitemiz, bir yandan çeşitli Avrupa Üniversiteleri ve mesleki kuruluşlar ile ortak projeleri yürürlüğe koyarken bir yandan da çevresi ile işbirliğini geliştirerek uygulamalarının sayısını arttırmaktadır. Örneğin, Üniversitemizi çevreleyen Şirinevler, Yenibosna, Bahçelievler, Ataköy, Bakırköy ve İkitelli civarındaki küçük, orta ve büyük ölçekli işletme yöneticilerine dönük **“Salı Öğle Toplantıları”** adı altında her hafta yeni işletmecilik konularının tartışıldığı ücretsiz toplantılar düzenlenmektedir.

Fakültemiz ayrıca bünyesinde oluşturduğu alt birimlerle iş hayatı ve uygulama ile daha yakın ilişkiler geliştirmektedir. Bu birimlerin başlıcaları şunlardır: İşletme Bölümü’müzdeki **“Danışma Birimi”** çeşitli işletmelere danışmanlık ve eğitim hizmeti vermektedir. Yine İşletme Bölümü bünyesinde oluşturulan **“Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi (AGMER)”** bu yıl 1. Aile İşletmeleri Kongresi’ni düzenleyerek Aile İşletmeleri ile ilgili konuları sistematik olarak araştırmaya başlamış bulunmaktadır. Uluslararası İlişkiler Bölümü’müzde oluşturulan iki ayrı birim ile çeşitli uluslararası ilişkiler daha yakından incelenerek öğrencilerimizin daha iyi yetişmesi için gayret sarfedilmektedir. Bu birimlerden birisi **“Dış Politika Platformu”** olup ülkemizin dış politika ile ilgili sorunlarını inceleme ve araştırmayı; ikincisi de **“Avrupa Birliği Merkezi”** olup ülkemiz ile AB arasındaki ilişkileri incelemeyi hedeflemektedir.

Mühendislik ve Mimarlık Fakültemiz, bünyesinde oluşturduğu ve Bayındırlık Bakanlığı tescilli Malzeme Laboratuvarları ile iş hayatına hizmet verirken bu Fakültemiz bünyesindeki İnşaat Mühendisliği Bölümü'müz Bahçelievler ilçesindeki okulların deprem güvenliğini inceleme projesini kazanmış ve çalışmalarını sürdürmektedir.

Hukuk Fakültemiz, Alman ve Avusturya üniversiteleri Hukuk Fakülteleri ile ortaklaşa ve DAAD işbirliği ile kısa ve uzun süreli eğitim programları düzenleyerek bir yandan Türk Hukuk Eğitimi'ne katkılarını sürdürürken bir yandan da Avrupa Birliği müktesebatına dönük çalışmalarını sürdürmektedir.

Fen-Edebiyat Fakültemiz artık geleneksel hale gelen Assos Toplantıları ile Matematik, Fizik, Astronomi konularının tartışıldığı toplantıları her yıl düzenlerken, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü'müz sadece ülkemizde değil yabancı ülkelerde de Edebiyatımız üzerine yaptığı araştırmalarla ilgili toplantı ve seminerler düzenlemektedir.

En genç Fakültemiz olan Sanat ve Tasarım Fakültemiz, bir yandan stüdyoları ve ülkemizin en yetenekli sanatçıları ile birlikte öğrencilerimizi en iyi şekilde yetiştirmeye çalışırken bir yandan da özellikle fotoğraf ve sinema konularında aldığı birinciliklerle şimdiden San'at dünyasında adını duyurmaya başlamıştır.

Üniversitemizin adı olan "Kültür" kavramına gerçek içeriğini vermeyi ilke edinen üniversitemiz ayrıca, konser, tiyatro, resim ve heykel sergileri gibi sanat faaliyetlerini sürekli olarak, bünyesindeki Güzel Sanatlar Araştırma ve Uygulama Merkezi kanalı ile düzenlerken, bir yandan da modern Türkiye'nin kurucusu, büyük değişimci dönüşümcü büyük önder Atatürk'ün, eserlerini derinlemesine ve değişik bilimsel yaklaşımlar açısından incelemek üzere Atatürk İlkeleri ve İnkılaplarını Uygulama ve Araştırma Merkezi kurmuştur.

Bunlara ek olarak, bünyesindeki International Office koordinasyonu ile, Almanya Bremen Üniversitesi ile Üniversitemiz arasında Erasmus programı uygulaması 2003-2004 Eğitim-Öğretim Yılı'nda başlamış bulunmaktadır. Üniversitemiz, oluşturmaya planladığı yeni Bölüm ve Merkezlerle "imajı" değil fakat "içeriği" vurgulayan eğitim anlayışı ile faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya devam edecektir.

Bugün başlayan 1. Aile İşletmeleri Kongresi vesilesiyle Üniversitemiz hakkındaki bu kısa açıklamalardan sonra, özellikle İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemiz İşletme Bölümü'nün geliştirdiği **"Bütünleşmiş İşletme Eğitimi (Integrated Business Education)"** uygulamasının öğrencilerimizin, sadece mesleki bilgileri değil fakat **"yaşamı"** öğrenmelerini sağlayacağını belirtmek isterim.

Ana hatları ile ders programlarının iş hayatı ile birlikte yürütülmesini ifade eden bu kavram ve uygulama ülkemizdeki ilklerden birisidir. Aynı şekilde ülkemiz özel sektör işletmelerinin hemen hepsi için geçerli olan "aile işletmesi" olma özelliği dolayısıyla, aile işletmelerinin sorunlarını inceleyerek, ülkemizde çok yetersiz olan araştırmaları yapacak ve bu konuda uzman yabancı üniversitelerle programlar geliştirmek üzere kurulmuş Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi (AGMER) ülkemizdeki bir diğer **"ilk"**tir.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ve "Aile işletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi" mensuplarını ülkemizdeki bir **ilk** olan bu 1. Aile İşletmeleri Kongresi'ni düzenledikleri için kutlar, başarılarının devamını diler, kendilerine teşekkür ederim. Kongrenin ülkemiz iş hayatı ve ekonomisi için yararlı sonuçlar üretmesini dilerim.

1. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

KONGRE PROGRAMI

1. GÜN – 17 Nisan 2004 Cumartesi

08³⁰ - 10⁰⁰ Kayıt

10⁰⁰ - 11³⁰ Açılış Oturumu (111)

Konuşmacılar

- **Prof.Dr. Tamer Koçel**
- **Prof.Dr. Önder ÖZTUNALI** (Rektör)
- **Fahamettin AKINGÜÇ** (Mütevelli Heyet Başkanı)
- **Prof.Dr. Alan CARSRUD** (Florida International University)

11³⁰ - 11⁵⁰ Kahve Molası

11⁵⁰ - 13¹⁵ Yuvarlak Masa

Yorumcu: Prof.Dr. Tamer KOÇEL

Konuşmacılar

- **İshak ALATON** (Alarko Holding)
- **Oğuz SATICI** (TİM – Türkiye İhracatçılar Meclisi)
- **Ege CANSEN** (İktisatçı, Araştırmacı, Gazeteci)

13¹⁵ – 14³⁰ Öğle Yemeği

14³⁰ - 16⁰⁰ PARALEL OTURUMLAR

14³⁰ - 16⁰⁰ 1. Oturum

AİLE İŞLETMELERİ SORUNLARI (GENEL)

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU (ODTÜ)

Konuşmacılar

- **Tahir GÜRSOY** (Mithat Giyim) (Konuşmacının görüşlerini “Yöneticilerle Söyleşiler” bölümünde bulabilirsiniz.)
- **Esin Sayın ÜNLÜ, Ahmet Seha SELEK, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği
- **Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri -Bir Uygulama-

14³⁰ - 16⁰⁰ 2. Oturum

KURUMSALLAŞMA UYGULAMALARI

Oturum Başkanı: Ege CANSEN (İktisatçı, Araştırmacı, Gazeteci)

Konuşmacılar

- **Ahmet ARKAN** (Arfesan A.Ş.) (Konuşmacının görüşlerini “Yöneticilerle Söyleşiler” bölümünde bulabilirsiniz.)
- **Halim DOĞRUSÖZ** (Elginkan Vakfı), Elginkan Topluluğu
- **Orhan PAZARCIK, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi

Yazılı Sunumlar

- **Ebru KARPUZOĞLU, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma
- **E.Elif YÜCETÜRK, Bildiri Adı:** Kent Yaşamında Aile Vakıflarının Rolü: Bolu’da İzzet Baysal Vakfı Örneği

14³⁰ - 16⁰⁰ 3. Oturum

AİLE – İŞLETME İLİŞKİLERİ

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Emre ALKİN (İKÜ)

Konuşmacılar

- **İlhami FINDIKÇI** (Eroğlu Giyim San.), Aile Şirketlerinde IQ-EQ Savaşı ve İnsan İlişkileri / Aile Şirketleri Kurumsallaşma Telaşında
- **Günsan ÇETİN** (GAP International – Sourcing)
- **Abdülkadir KONUKOĞLU** (Sanko Holding)
- **Meriç KÖYATASI** (Habertürk)

Yazılı Sunumlar

- **Oya ERDİL, Erşan CİĞERİM, M.Şahin GÖK, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması

16⁰⁰ – 16³⁰ Kahve Molası

16³⁰ - 18⁰⁰ PARALEL OTURUMLAR

16³⁰ - 18⁰⁰ 1. Oturum

YÖNETİM DEVRİ 2., 3. NESİLE GEÇİŞ

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN (Çukurova Üniv.)

Konuşmacılar

- **Azmi YALÇIN, Ridvan GÜNEL, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
- **Emir KUNT** (Yeni Karamürsel) (Konuşmacının görüşlerini “Yöneticilerle Söyleşiler” bölümünde bulabilirsiniz.)
- **Galip BİLOL** (Bilol Ltd.), Aile Şirketlerinde Zorluklar–Kolaylıklar
- **Deniz KURTSAN** (Kurtsan A.Ş.)
- **Emel İnci ÖNAL** (İnci Holding) (Konuşmacının görüşlerini “Yöneticilerle Söyleşiler” bölümünde bulabilirsiniz.)

16³⁰ - 18⁰⁰ 2. Oturum

KIDEMLİ AİLE İŞLETMELERİ

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Erdoğan ALKİN (İTİCÜ)

Konuşmacılar

- **Jülide KESKEN, Şerife ASLAN, Bildiri Adı:** Yanlış Yapılandırılmış Bir Değişim; Sanayi Devliğinden Varolma Savaşına Bir Aile Şirketinin Öyküsü
- **Nadir GÜLLÜ** (Güllüoğlu), (Konuşmacının görüşlerini "Kıdemli İşletmeler" bölümünde bulabilirsiniz.)
- **Yük.Müh. Doğan ŞAHİN** (Hacı Bekir), (Konuşmacının görüşlerini "Yöneticilerle Söyleşiler" bölümünde bulabilirsiniz.)
- **Fatma CEMİLOĞLU** (Cemilzade), (Konuşmacının görüşlerini "Yöneticilerle Söyleşiler" bölümünde bulabilirsiniz.)

16³⁰ - 18⁰⁰ 3. Oturum

AİLE MALVARLIĞINI KORUMADA HUKUKİ YÖNTEMLER/SORUNLAR

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Turgut ÖZ (İKÜ)

Konuşmacılar

- **Peyami ÇARIKÇIOĞLU, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları
- **Turgut ÖZ** (İKÜ)
- **Şükrü KIZILOĞ** (Gazi Üniv.)
- **Cihan YAMANER** (Yamaner Hukuk Bürosu)

16³⁰ - 18⁰⁰ 4. Oturum

YUVARLAK MASA : AİLE İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM / BİLGİ YÖNETİMİ / SIFIR MERKEZ YAKLAŞIMI

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Güneş GENÇYILMAZ (İKÜ)

Konuşmacılar

- **Şule ÖZMEN, Serra YURTKORU, Beril SİPAHİ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Benimsenmesi ve Kullanılması
- **Barış BARAZ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Bilgi Teknolojisi Yetkinliği: Karşılaştırmalı Bir Uygulama
- **Haluk SOYUER, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması
- **Selim UZUNOĞLU, Fahri KARAKAŞ, İlhami FINDIKÇI, Fatih UZUNOĞLU, M. Fatih KARAKAYA, Bildiri Adı:** Sıfır Merkez Yaklaşımı Perspektifinden Aile Şirketlerine Bakış

Yazılı Sunumlar

- **Veli Denizhan KALKAN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği

18³⁰ - 20⁰⁰ KOKTEYL

2. GÜN – 18 Nisan 2004 Pazar

09⁰⁰ - 10³⁰ PARALEL OTURUMLAR

09⁰⁰ - 10³⁰ 1. Oturum

NORMAL VE KRİZ DÖNEMLERİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS UYGULAMALARI

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Mustafa AYSAN (İstanbul Üniv.)

Konuşmacılar

- **Murat AKDOĞAN** (Baymak), Olağandışı Dönemlerde Şirket Yönetimi
- **Müge İŞERİ, Nazan ÇAĞLAR, Bildiri Adı:** 1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri
- **Nihat KAYA, Mehmet AYTEKİN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinin Ekonomik Krizlere Karşı Uygulamış Oldukları Stratejilerin, Performans Üzerindeki Etkileri: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama

Yazılı Sunumlar

- **Nihat KAYA, Mehmet AYTEKİN, Bildiri Adı:** Yüksek ve Düşük Düzeyde Çalışanlarını Güçlendiren Aile İşletmelerinde, Pazar Dinamizminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama

09⁰⁰ - 10³⁰ 2. Oturum

AİLE ANAYASASI/MECLİSİ UYGULAMALARI/ AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Üniv.)

Konuşmacılar

- **Ebru KARPUZOĞLU, Bildiri Adı:** Gelecek İçin Aile Anayasası
- **Bahar Akingüç GÜNVER, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinin Geleceği
- **Tunç ULUG** (Abalıoğlu A.Ş.), İşletmelerde Aile Bireylerinin Rolü ve Aile Anayasası İhtiyacı

09⁰⁰ - 10³⁰ 3. Oturum

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR/ÇATIŞMALAR

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Ceyhan ALDEMİR (Dokuz Eylül Üniv.)

Konuşmacılar

- **Ceyhan ALDEMİR, Bildiri Adı:** Babalar, Çocuklar ve Profesyoneller
- **H.Bahadır AKIN, Nahit YILMAZ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklararası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Analiz
- **Adnan ÇELİK, Abdullah SOYSAL, Sedat ALICI, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme
- **Nihat ERDOĞMUŞ, Bildiri Adı:** Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)

09⁰⁰ - 10³⁰ 4. Oturum

YUVARLAK MASA : DEĞİŞİK BÖLGELERDEKİ/SEKTÖRLERDEKİ AİLE İŞLETMELERİ SORUNLARI I

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN (Marmara Üniv.)

Konuşmacılar

- **Cemil ULUKAN, Bildiri Adı:** Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
- **H.Zümrüt TONUS, Bildiri Adı:** Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Araştırma
- **Erkan ERDEMİR, Ömer TORLAK, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma
- **Kader GİRGİN, Derya DEĞERLİ, M.Ünal AZAKLIOĞULLARI, Bildiri Adı:** Kobi Boyutlarında Aile İşletmelerinde Teknolojik Sorunlar – Öngörüler ve Mobilya Sektörü

Yazılı Sunumlar

- **Nesrin ADA, Arzu ŞENGÜL, Burak ÇAPRAZ, Bildiri Adı:** Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar
- **Gürcan PAPATYA, A.Buğra HAMŞİOĞLU, Bildiri Adı:** Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama
- **İsmail SEYREK, Habib AKDOĞAN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği
- **Refika BAKOĞLU, Bildiri Adı:** Geçmişten Günümüze Kapalı Çarşı Kuyumcularının İş Gelenekleri ve Büyüme Mekanizmaları: Sözlü Tarih Çalışması

10³⁰ – 11⁰⁰ Kahve Molası

11⁰⁰ - 12³⁰ PARALEL OTURUMLAR

11⁰⁰ - 12³⁰ 1. Oturum

MESLEK KURULUŞU YÖNETİCİLERİ GÖZÜ İLE AİLE İŞLETMELERİ

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Fulya SARVAN (Akdeniz Üniv.)

Konuşmacılar

- **Tuğrul KUDATGOBİLİK** (MESS)
- **Velit GÜNAY** (ASD – Ambalaj Sanayicileri Derneği)
- **Mehmet KUMBARACI** (TGSD), Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörü Açısından Değerlendirme

11⁰⁰ - 12³⁰ 2. Oturum

PROFESYONEL YÖNETİCİ GÖZÜ İLE AİLE İŞLETMELERİ

Oturum Başkanı: Güner KOÇEL (Alarko Holding)

Konuşmacılar

- **Tuğrul ERKİN** (Bosphorus Gaz Corp.), Aile İşletmeleri
- **Kaya TURHANOĞLU** (Kibar Holding)
- **Üstün BAHAROĞLU** (Birgi – Mefar), Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Yeri

Yazılı Sunumlar

- **Tuba BÜYÜKBEŞE, İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi
- **Mehmet GÜVEN, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Mustafa TAŞLIYAN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması

11⁰⁰ - 12³⁰ 3. Oturum

AİLE KÜLTÜRÜ / İŞLETME KÜLTÜRÜ EĞİTİMİ

Oturum Başkanı: Prof.Dr. İlhan ERDOĞAN (İstanbul Üniv.)

Konuşmacılar

- **Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma
- **Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması
- **Gül Selin ERBEN, Bildiri Adı:** Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği
- **Muhsin HALİS, Bildiri Adı:** Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları: Aile İşletmelerinde Bir Uygulama

Yazılı Sunumlar

- **Gürcan PAPATYA, Nurhan PAPATYA, Hüseyin DALGAR, Süleyman AKSOY, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Üretken İş Devri: Koşulların Araştırılması ve Yeni Davranış Geliştirme Durumu -"Portsan Mermer A.Ş. Örneği"

11⁰⁰ - 12³⁰ 4. Oturum

YUVARLAK MASA : GİRİŞİMCİLİK VE KURUMSALLAŞMA

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Şerif ŞİMŞEK (Selçuk Üniv.)

Konuşmacılar

- **Gürkan HAŞİT, Kazım DEVELİOĞLU, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya İlişkin Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma
- **İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetimsel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi: Yöneticilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması
- **Oya ERDİL, Erşan CİĞERİM, M.Şahin GÖK, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri

Yazılı Sunumlar

- **Yonca GÜROL, Nuray ATSAN, Bildiri Adı:** Üniversite Öğrencilerinin Özellikler Kuramı Çerçevesinde Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi
- **Şükrü KUT, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu
- **Fatih KARCIOĞLU, İlhami YÜCEL, Bildiri Adı:** Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi -ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde- Bir Uygulama

12³⁰ – 13³⁰ Öğle Yemeği

13³⁰ – 15⁰⁰ PARALEL OTURUMLAR

13³⁰ – 15⁰⁰ 1. Oturum

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE BİREYLERİ VE NEPOTİZM

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Ramazan GEYLAN (Anadolu Üniv.)

Konuşmacılar

- **Füsun KOCABAŞ, E.Pelin BAYTEKİN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri
- **Jülide KESKEN, Arzu ŞENGÜL, Burak ÇAPRAZ, Bildiri Adı:** Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında. İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları
- **R.Faruk İREN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde (Yurt Dışında / Yurt Dışından) Yabancı Ortaklık
- **Nihat ALAYOĞLU** (Yazar)

Yazılı Sunumlar

- **A.Turan ÖZTÜRK, Bildiri Adı:** Türkiye’de Yoksulluğun Azaltılmasına Yönelik Bir Model: Aile İşletmeleri ve Alternatif İş Yerlerinden Beklentiler
- **İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Mustafa TAŞLIYAN, Sezin YILMAZ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması

13³⁰ – 15⁰⁰ 2. Oturum

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜMENİN FİNANSMANI / SERMAYE PİYASASI VE FİNANSAL PERFORMANS

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Peyami ÇARIKÇIOĞLU (İKÜ)

Konuşmacılar

- **Gökhan TURGUT, İ.Atilla DİCLE, Bildiri Adı:** İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları ve Finansal Performansları
- **Okan ŞAFAKLI, Bildiri Adı:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde (KKTC) Aile Şirketleri Yapısının Menkul Kıymetler Borsası’nın Etkinliğine Etkisi
- **Hüseyin YILMAZ, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz

Yazılı Sunumlar

- **R.Baki DENİZ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci: İdaş Örneği
- **Tahir AKGEMCİ, İsmail SEVİNÇ, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi

13³⁰ - 15⁰⁰ 3. Oturum

DEĞİŞİK BÖLGELERDE AİLE İŞLETMESİ SORUNLARI II

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Durmuş DÜNDAR (İKÜ)

Konuşmacılar

- **Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama
- **Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği
- **Güliden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)
- **Mustafa TAŞLIYAN, Mehmet GÜVEN, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Bildiri Adı:** Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması

Yazılı Sunumlar

- **Hasan İBİCİOĞLU, Kürşat ÖZDAŞLI, Bildiri Adı:** Isparta Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Yönelik Tutumlarının Ölçülmesine İlişkin Bir Araştırma
- **Güliden TANTA, Gazi UÇKUN, Hasan LATİF, Bildiri Adı:** Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)
- **Fehmi KARASİOĞLU, Namık Kemal ERDEMİR, Bildiri Adı:** Karaman İlinde "Aile ve Girişimcilik" Örneği Üzerine Bir Araştırma

13³⁰ - 15⁰⁰ 4. Oturum

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE UYGULAMALARI

Oturum Başkanı: Prof.Dr. Ali ÖZGÜVEN (İKÜ)

Konuşmacılar

- **Burhan AYDEMİR, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Aslı D.A. TAŞÇI, Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama
- **Gürcan PAPATYA, Nurhan PAPATYA, Bildiri Adı:** Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması
- **Hasan İBİCİOĞLU, Hulusi DOĞAN, Bildiri Adı:** Örtülü Bilgi Potansiyeli ve Kaynakları Açısından Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma

Yazılı Sunumlar

- **Ebru KARPUZOĞLU, Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinde Paralel Planlama
- **Sevda Y. COŞKUN, Gökhan GÜRLER, Bildiri Adı:** Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?

15⁰⁰ – 15³⁰ Kahve Molası

15³⁰ - 17⁰⁰ Kapanış Oturumu

DEĞERLEME KONUŞMALARI

KAPANIŞ KONUŞMALARI

Konuşmacılar

Umut ORAN – TGSD

Prof.Dr. Jerry HAAR (Florida International University)

AİK'04

1. Aile İşletmeleri Kongresi

Bildiriler

Kongre Programı'ndaki sunuş sırasına göre dizilmiştir.

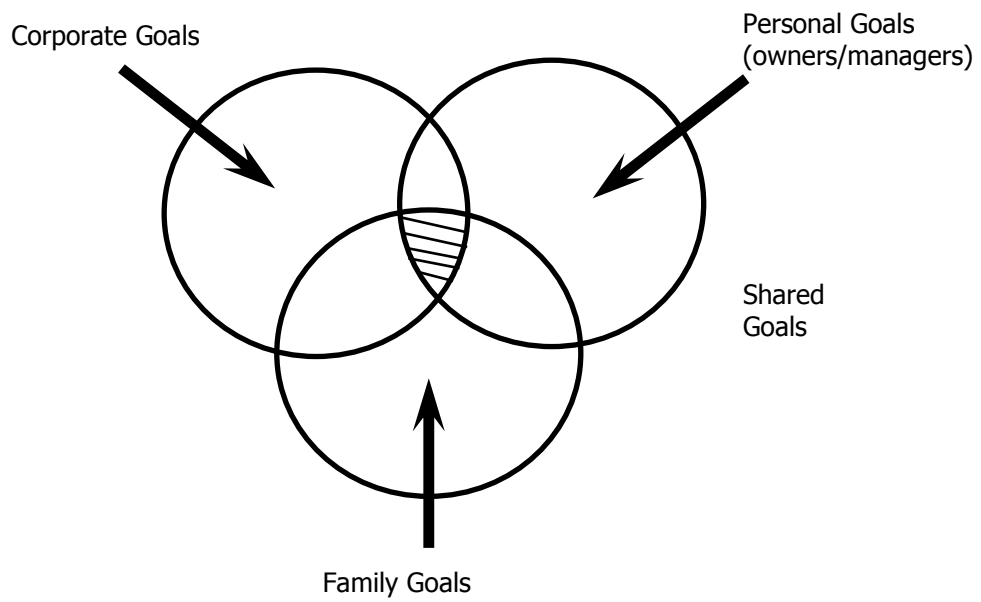
UNDERSTANDING THE COMPLEX RELATIONSHIPS BETWEEN FAMILY, BUSINESS, AND OWNERSHIP

Alan L. Carsrud, Ph.D.
Institute for Family Business
Florida International University
Istanbul 2004

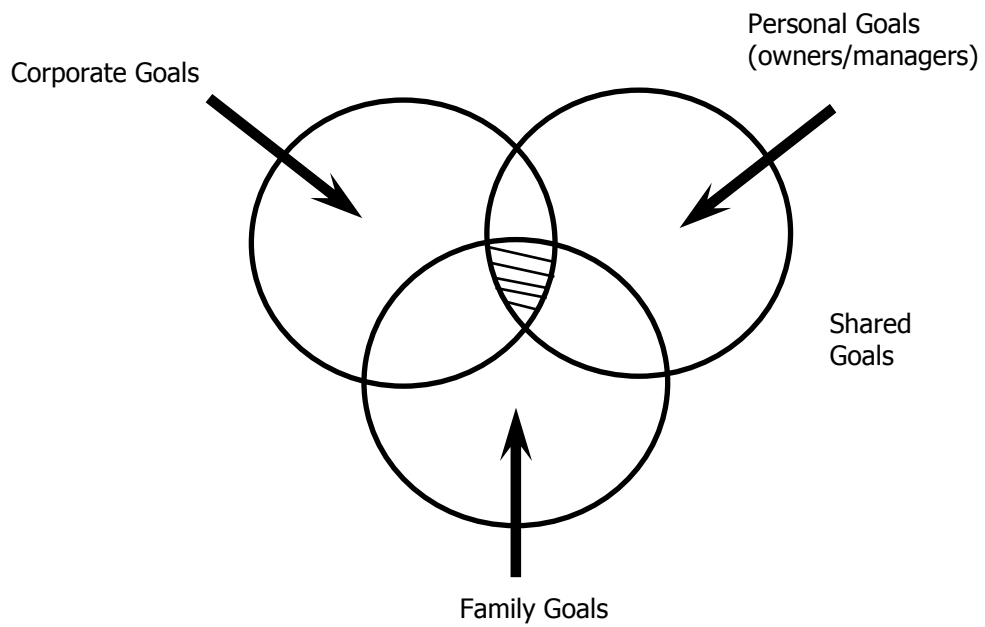
INTERTWINING STRATEGY & FAMILY

Leadership
Culture
Boards of Directors
Life Cycles
Processes
Ethics

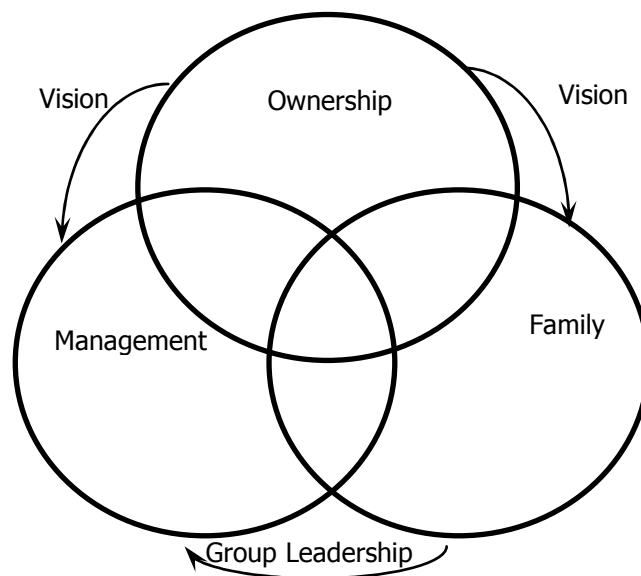
THE FAMILY BUSINESS



THE FAMILY BUSINESS



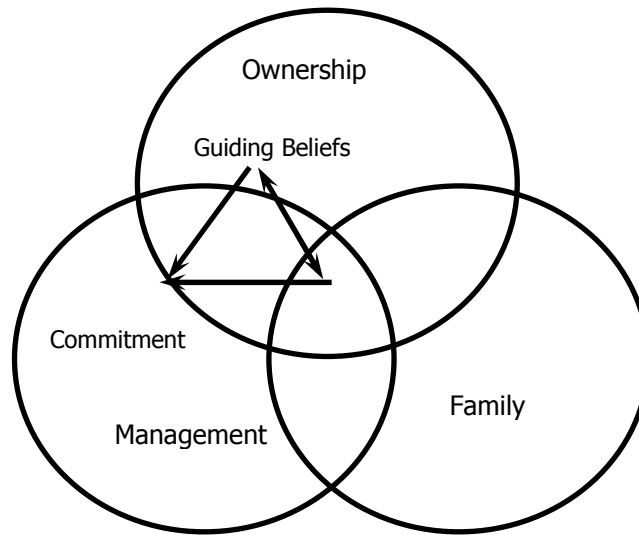
THE FAMILY BUSINESS



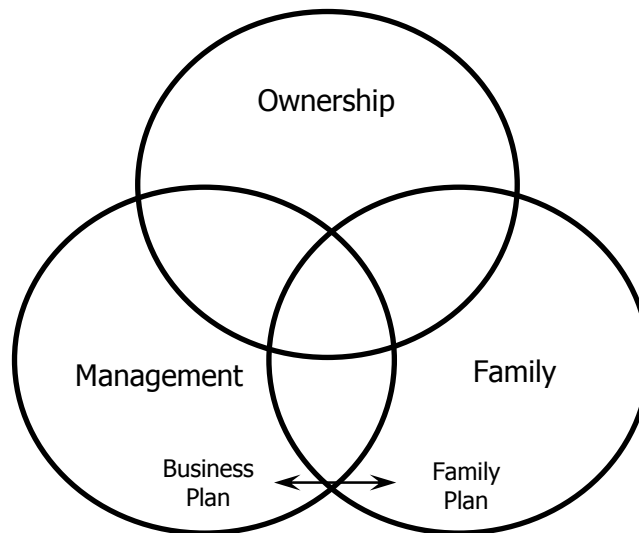
ELEMENTS OF FAMILY SUCCESS

- A Family Community -- a roundtable to be seen and heard.
- Understanding that maintaining a family is hard work, and a commitment to all family members to do it.
- Straightforward communication.
Consensus.

THE FAMILY BUSINESS



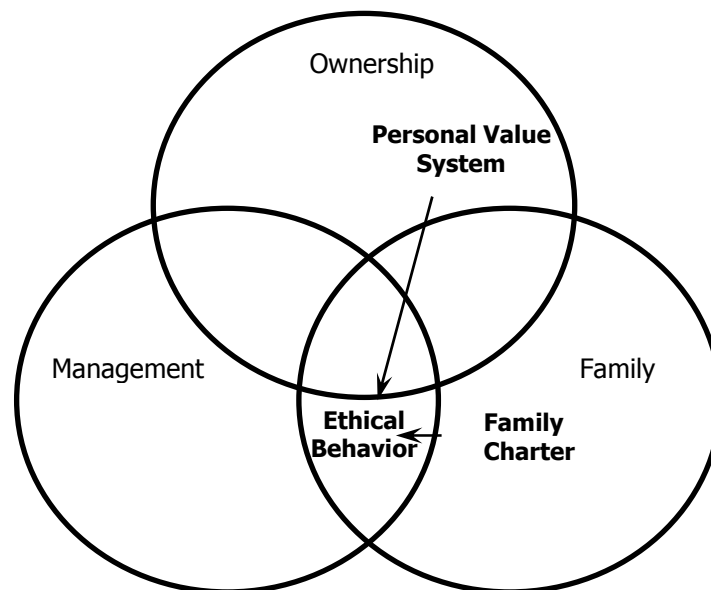
THE FAMILY BUSINESS



ELEMENTS OF FAMILY SUCCESS

- A sense of responsibility for family matters.
- A respect for different generations without either needing the approval of the other.
- A strong tradition of moral and ethical values.
- A shared vision.

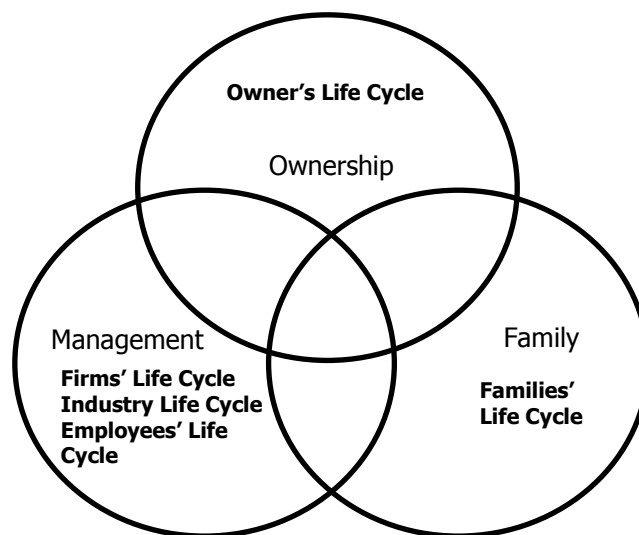
THE FAMILY BUSINESS



MANAGING FAMILY MEMBERS

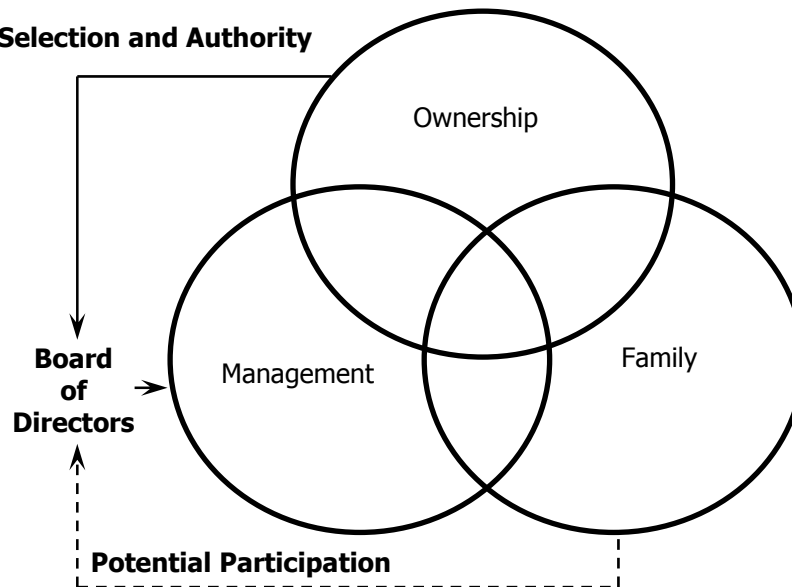
- Management Perspective:
 - How to manage a management team? (planning, participation)
- Family Perspective:
 - How to resolve family conflict? (Use family council, retreat, or family systems expert)

THE FAMILY BUSINESS



THE FAMILY BUSINESS

Selection and Authority



WHAT SHOULD YOU LEARN ABOUT FAMILY FIRM GOVERNANCE?

The Board

- Its mission is to look after shareholders long term interests and investments in the company
- Regretfully, most family firms don't have an active Board
- What kind of decisions belong to the Board?
 - Corporate guidelines on strategy and policy
 - Projects that involve company's equity, image, etc.
 - Performance assesment of the different businesses
 - CEO and top management appointment and appraisal
 - Etc.

Board Composition

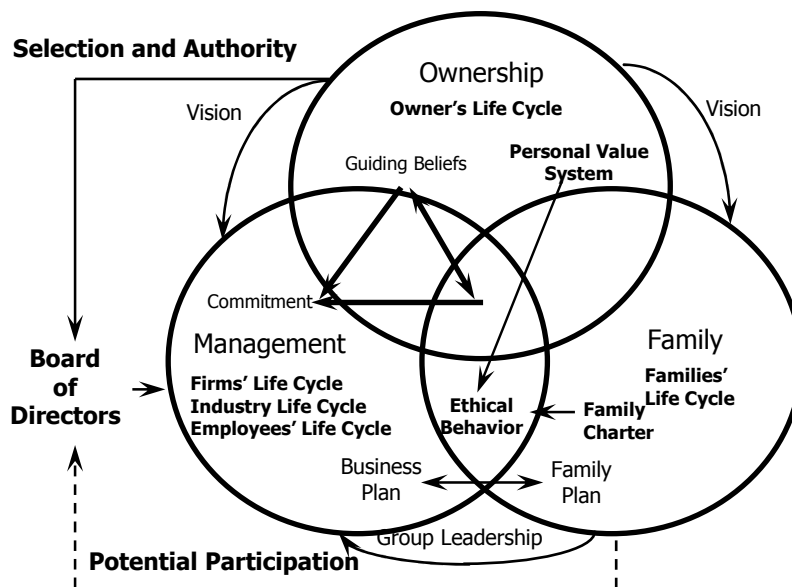
- It sounds logical and is critical that some family shareholders serve in the Board of a family-controlled firm
- However, it is highly recommended to invite some outside members as well
- Outside members, though active members, normally adopt the role of advisors

How to Select Outside Members?

- Successful and active businessmen
- With experience in industries that have similar elements
- With experience in large and professional companies
- "Generalists" but with "expertise" in certain areas
- Without conflict of interests
- With courage, conviction and "hard skin"
- Inquisitives and eager to learn on our business
- With a teamwork attitude
- Willing to admit ignorance in certain topics
- With integrity, honesty and loyalty
- Confidential

SO WHAT HAPPENS WHEN YOU PUT ALL OF THESE TOGETHER?

THE FAMILY BUSINESS



CONCLUSIONS

- Family Firms are the basis of all national economies and they are the most complex economic units.
- For family firms to survive in the 21st Century there must be respect for different generations without either needing the approval of the other.
- A strong tradition of moral and ethical values.
- A shared vision of the future of the family and the firm.

UNDERSTANDING THE COMPLEX RELATIONSHIPS BETWEEN FAMILY, BUSINESS, AND OWNERSHIP

Alan L. Carsrud, Ph.D.
Institute for Family Business
Florida International University

Istanbul 2004

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ

Arş.Gör. Esin Sayın ÜNLÜ

Dokuz Eylül Üniversitesi

IIBF . İşletme Bölümü.

Kat:2 35160 Buca / İZMİR

Tel: (0232) 420 41 80-2106

Faks: (0232) 420 17 89

E-posta: esin.sayinunlu@deu.edu.tr

Prof.Dr. Ahmet Seha SELEK

Adnan Menderes Üniversitesi

İİBF Dekanı. Nazilli / AYDIN

Tel: (0256) 315 15 93

Faks: (0256) 315 19 69

E-posta: sselek@adu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerindeki yönetim sorunları işletme bilimi içerisinde son yıllarda en çok konuşulan ve tartışılan konular içerisinde yer almaktadır. Ve bu konuşmalar genellikle aile işletmelerinin belirli bir sistem içerisinde profesyonel bir anlayışla yönetilmesi gerektiği ile sonuçlanmaktadır. Bu çalışmada aile işletmelerinde genellikle karşılaşılan yönetim sorunları ve bu sorunların giderilmesine hizmet etmek amacıyla bir yaklaşım olarak yeniden yapılanma ile ilgili açıklayıcı bilgiler verilecektir.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, yönetim sorunları, yeniden yapılanma

1. GİRİŞ

Bu çalışmada aile işletmelerindeki yönetim sorunlarından, yeniden yapılanma gerekliliği içerisinde ise, yeniden yapılanmanın tanımı, yeniden yapılanmanın tarih içerisindeki konumundan, neden yeniden yapılanma olması gerektiğinden, yeniden yapılanmanın ne olmadığından, yeniden yapılanmanın ilkelerinden, yeniden yapılanmadaki başarı faktörlerinden, yeniden yapılanmada yapılabilecek hatalardan, süreçlerin yeniden tasarımı konularından bahsedilerek çözüm yolları sunulmuştur.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Aile işletmeleri, adından da anlaşılacağı gibi bir ailedeki bireylerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Bu yüzden en önemli yönetim sorunu ailedeki yönetici konumunda olan kişilere olan bağımlılık yani merkeziyetçilik konusunda çıkmaktadır. Burada aile bireylerinin doğaldır ki yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur fakat işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir. Bunun yanında aile işletmeleri içerisinde görülen iletişim sorunu ve yeni yetişecek eleman sorunu gibi bir takım problemler de görülebilmektedir. Daha geniş açıdan bakıldığında, yönetimdeki bazı sorunlar aşağıdaki tablodaki gibi gösterilebilir (Pazarcık; 2003):

Tablo 1. Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Kar	➤ Kar yönelimli; kar kesin bir hedeftir ➤ Kar /Kazançlar Oranı. Uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir.	➤ Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. ➤ Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını çoklamaktır
Planlama	➤ Biçimsel, sistematik planlama ➤ İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu ➤ Sermayenin belirlenmesi	➤ İnfomal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	➤ Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	➤ Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	➤ Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor.	➤ Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	➤ Düzenli raporlar ➤ Stratejik kararlar ➤ Resmi tutanaklar ➤ Kurulun alt komiteleri ➤ Kurul politika geliştirir	➤ Kurulu aile oluşturur ➤ Sık olmayan toplantılar ➤ Zayıf işletme yönetimi
Yönetim Geliştirme	➤ Planlı yönetim geliştirme ➤ Gereksinimlerin belirlenmesi ➤ Programların tasarlanması	➤ Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme
Sistemler	➤ Açıkça belirlenmiş, ➤ Enformasyon teknolojisi stratejisi ➤ Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü ➤ Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı ➤ Performans değerlendirme ➤ İnsan kaynakları enformasyon sistemi ➤ Üretim kontrol ➤ Kalite kontrol ➤ Verimlilik ölçümü	➤ Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok .
Bütçeleme	➤ Standart ve sapmalara göre yönetim	➤ Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	➤ Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	➤ Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	➤ Katılımcı liderlik biçimleri	➤ Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile "bırakınız yapsınlar" biçiminde liderlik arasında değişir.
Kültür	➤ İyi tanımlanmış kültür ➤ Herkes tarafından anlaşılmış vizyon, misyon ve değerler	➤ Üstünkörü tanımlanmış bir "aile kültürü" ➤ Aile kültürü/ kurucunun kültürü ile eşdeğer

Kaynak: (Pazarcık, 2003)

Aile işletmelerinde görülen yönetim sorunlarını çözebilmek amacıyla yeniden yapılanma yaklaşımı kullanılabilir. Yeniden yapılanma konusunun ne olduğu ve ne gibi yararlar elde edilebileceği ise aşağıda açıklanmıştır.

3.YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ

3.1. YENİDEN YAPILANMANIN TANIMLANMASI

Yeniden yapılanma 1990'lı yılların ilk yıllarına dayanan bir konudur (Glasson, 1994).Konunun kimin icat ettiği konusunda bazı tartışmalar olurken; " Yeniden Yapılanma" tanımı ilk olarak 1990'larda Harvard Business Review'de ortaya çıkmıştır (Coulson-Thomas,1994): " Yeniden yapılanma otomatikleştirme, yok et". Hammer daha sonra James Champy'nin de katıldığı kitabında yeni bir konu geliştirmiştir: Kurumun Yeniden Yapılanması (Coulson-Thomas, 1994).

Yeniden yapılanma ile ilgili değişik kaynaklarda çeşitli tanımlarına rastlamak olasıdır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

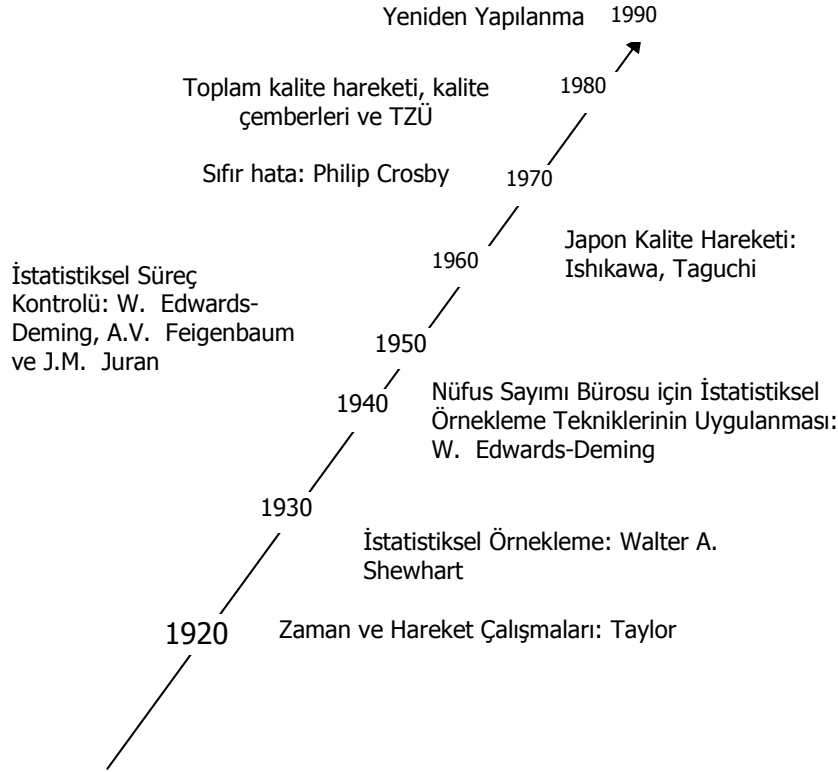
- Yeniden Yapılanma, stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır (Klein, 1996).
- Yeniden yapılanma; maliyet, kalite, servis ve hız gibi çağdaş performans göstergelerinde, çarpıcı gelişmeler elde etmek için iş süreçlerinin radikal biçimde yeniden düşünülerek yeniden dizayn edilmesidir(Coulson-Thomas, 1994).
- Yeniden Yapılanma, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır (Koçel, 1999).
- Yeniden Yapılanma, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta-kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır (Seymen, 2002).
- Yeniden Yapılanma, her şeye sıfırdan başlamak, eskiden işin nasıl yapıldığını unutup, şu anda en iyi nasıl yapılabileceğini saptamak, bu işi neden yapıyoruz diye sormak, süreç odaklı olmak, mevcut iş süreçlerini geliştirerek değil, tamamen ortadan kaldırarak ve yerlerine yenilerini koyarak ani çıkışlar yapmak, küçük gelişmelerle yetinmeyecek, büyük sıçramalar yapacak kadar hırslı olmak, mevcut iş kurallarını yıkmak, bilgi teknolojisinden yaratıcı amaçla yararlanmak, daha az kullanıp, daha çok yapmaktır (Sarıhan, 1998).
- Yeniden yapılanma, performansta çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Ihlamur,1996).
- Yeniden yapılanma, radikal değişimler ve önemli yararlar arayan bir iş performansını optimize etme yaklaşımıdır (Mills, Mabey, 1994).
- Yeniden yapılanma bir gelişim felsefesidir (Peppard, Rowland, 1995): Organizasyonda, süreçlerin yeniden dizaynı ile performansta gelişmeler elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım bir süreç bölümüne yada tüm organizasyona uygulanabilir.
- Yeniden yapılanma, organizasyon sistemlerinde ve dizaynında araştırmalar yapar, böylece artan değişim teknikleri örneğin Faaliyet Değer Analizi veya Güçlü Süreçlerin Yeniden Dizaynı gibi konuları gündeme getirmiştir(Buttler, 1994) .

- Yeniden yapılanma, üretim paradoksunu tıkayan durumlardan kaçmak için " atılım" olarak tartışılıp, savunulmaktadır. Yeniden yapılanma geleceğin etkin, verimli ve başarılı işlemlerine ışık tutmaktadır (Dietz, 1994).

Yeniden yapılanmanın ana konusu, bilgi teknolojilerini kullanarak iş süreçlerinin geliştirilerek, organizasyonun dönüşümüdür. Organizasyonun dizaynında kullanılan yaklaşımlar, fonksiyonel uyum ve ürün uyumudur, bu yaklaşım süreci vurgulamaktadır (Sauer, 1994).

3.2. YENİDEN YAPILANMANIN TARİH İÇERİSİNDEKİ KONUMU

D.K. Carr ve H.J. Johansson toplam kalite yönetimi hareketinden gelen yeniden yapılanma gelişimini çabuk ve etkili çözümler için uygulanan batılı yönetim tarzına uyum sağlamak için toplam kalite yönetimi prensipleri üzerinde tekrar çalışma olarak görmektedir (Carr, Johansson ,1995):

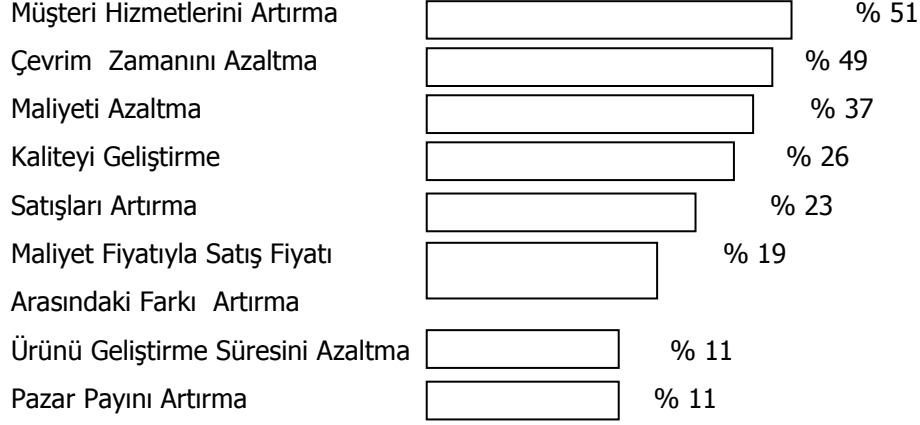


Şekil-1: Değişen Yönetim Felsefelerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Yeniden Yapılanmanın Konumu

(Kaynak: Carr, Johansson ,1995)

3.3.NEDEN YENİDEN YAPILANMA?

Carr ve Johansson, yaptıkları araştırmayla yeniden yapılanmanın uygulama nedenlerini aşağıdaki gibi saptamışlardır(Carr, Johansson, 1996):



Şekil-2: Yeniden Yapılanma Uygulama Nedenleri

(Kaynak: Carr, Johansson ,1995; 24)

“Forbes” dergisinin bir röportajında, Michael Hammer, yeniden yapılanma çalışmalarına girmesi gereken işletmeleri üç kategoriye ayırmıştır (Varhol , 1994) :

- ✓ Büyük sorunları olan işletmeler. Bunlar satışları düşen ve müşteri kaybeden ya da zayıf bir finansal performansı olan işletmelerdir.
- ✓ Şimdiki iş durumu iyi olan, ancak organizasyon değişmezse, yakın gelecekte ciddi problemler yaşayabilecek işletmeler.
- ✓ Şimdiki ve ileriki endüstrilerinde dengeyi sağlamış, ancak daha güçlü olabilmek için yeniden yapılanma çalışmalarına girebilecek işletmeler.

Yeniden yapılanma, bilgi teknolojisinde yapılan yatırımın en iyi geri dönüş yolu olarak algılanmalıdır (Varhol , 1994).

3.4.YENİDEN YAPILANMA NE DEĞİLDİR?

Aşağıdaki aktiviteler yeniden yapılanma adı altında yapılmasına rağmen, gerçekte hiçbirinin yeniden yapılanmayla ilgisi yoktur (Varhol, 1994).

- İşe yaramayan işçileri çıkarmak ve az kaynakla çok iş başarabilecek kişileri işe almak yeniden yapılanma adı altında yapılan en yaygın yanılıktır. Bunlar bir yeniden yapılanmanın sonucu olabilir, ancak kesinlikle gerçek hedef ya da gereklilik değildir.
- Yeniden yapılanma yeniden organize etmek değildir. Elemanları, bölümleri ya da otoriteleri değiştirmek, en iyi yönden bir tamir ediş, en kötü yönden bir zaman kaybıdır. Çoğu zaman yeniden organize etme, işten çıkarmadan, diğer işçilere daha fazla yetki vermek ya da değişen durumlara adapte olmayı sağlamaktır. Yeniden yapılanma, bir organizasyon şemasındaki birkaç blok etrafında dönüp durmaktan daha fazlasıdır. Yani organizasyon şemasını tamamen bir kenara bırakır.
- Yeniden yapılanma “tamir etme” ya da onarma değildir. Eğer bir iş süreci düzenli yürümüyorsa, yönetimin ilk işi onu onarmaktır. Ancak tamirler sürecin yapısını değiştirmez. Yeniden yapılanma işe yaramayan şeyi onarmayı değil, her şeyi baştan ele almayı öngörür. Tamir etme küçük ve yüzeysel değişikliklere neden olurken, yeniden yapılanma çarpıcı ve kökten değişikliklere neden olur.
- Yeniden yapılanma bilinçsiz bir otomatikleşme değildir. Her işçinin masasına bir bilgisayar koymak ve onları LAN’a bağlamak verimliliği artırabilir, ancak çalışma sürecini kökten değiştiremez. Yeniden yapılanma teknolojiyle bağlantılıdır. Ancak tek başına teknoloji, uygulanan iş sürecini değiştiremez.

3.5.YENİDEN YAPILANMANIN İLKELERİ

Yeniden Yapılanmanın bazı ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Colin Coulson-Thomas, 1994):

- Dıştan; en sondaki müşteriye yönelmek ve müşteri için daha büyük bir değer yaratmak. Zıt olarak; kalitenin bazı uygulamaları; dıştakiler kadar daha çok içteki müşterilere yönelmiştir.
- Müşterilere ve kullanıcılara onların ulaşabilecekleri kaynakları vermek. Bu daha çok kamuda uygulanır.
- İçten; insanlara ve müşterileri tanımlayan hareketlere uygulanmasına odaklanır. Bu prensip ve dördüncü prensip; kamuda uygulanmasında gözden kaçırılmaktadır.
- Yaratıcı çalışma çevresi yaratarak, öğrenme ve gelişimi cesaretlendirmek. Bu prensip genellikle unutulmaktadır; var olan durumda insanlar sıkılmaktadır ve daha çok çalışılmaktadır.
- Organizasyondaki akışlarla ve süreçlerle ilgili olarak düşünce ve uygulamayı mümkün olduğu kadar yatay olarak işletmek. Bu belge yönetiminin ortaya çıkmasıyla ilgilidir.
- Değer katmayan fikirlerin kaldırılması; paralel hareketlerin altında; tepki ve gelişim zamanlarının hızlanması. Bazı danışmanlar; hızla rekabet üzerinde durmak önemli ve ölçülebilir gelişimlerin yapılabildiği alanda; rekabet ve hız üzerinde durmaktadır.
- Girdiklerden çok çıktılara odaklamak ve performans ölçülerini bağlamak ve müşterilerle ilgili çıktılara ödül vermek. Müşteri ve çalışan memnuniyeti araştırmaları şimdi birçok birleşik yönetim sürecine anahtar girdileri sağlamaktadır.
- Yönetimin kontrolünü sürdürmekten çok yöneticinin rolünü yeniden tanımlamak ve yetki göçerimini kontrol etmek ve uygulayıcı ve kılavuz fikrine önem vermek.
- Network bağlantılı insanlar ve hareketler. Son zamanlarda; "sanal işletmeler" bazı iş sektörlerinde yaygındır.
- Yönetim daha çok müşteriye yakındır; organizasyondaki tedarikçilerle, müşterileri arasındaki sorumlulukları yeniden düzenlemek.
- En iyi açıklama; organizasyon piramidinin ters çevrilmesidir.
- Katılım ve paylaşımı cesaretlendirmek-
- İnsanları donanımlı, motive edilmiş ve onlardan ne umuluyorsa yetki göçerimini sağlamak.
- Mümkün olduğu ölçüde, insanları kendilerini yönetmek ve kontrol etmek konusunda sorumlu olduğunu varsaymak.
- Çalışma; stratejik alanlardaki deneyimleri atmadan genişletilmelidir.
- Çok bilmişlikten kaçınmak.
- Organizasyondaki çekirdek süreçlerin sayısını minimumda tutmak. Bazı büyük organizasyonlar; süreçleri düzenlemekte şaşırırlar. Bunların bir çoğu; işlem yapmaya ve insanlarla iletişim kurmaya elverişlidirler: Fakat dış müşterileri yoktur.
- Öğrenmeyi; yenilenmeyi ve süreç içinde kısa geri dönüşleri kurmak.
- Sürekli gelişim çözümlerini uygulamada sağlamak.

3.6.YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI FAKTÖRLERİ

Anjard, yeniden yapılanmada başarıyı dört faktöre bağlamıştır (Anjard, 1996):

- Liderlik: Büyük projelerde, tek, görev sorumluluğu ağır bir lider olmalıdır. Bu projenin otorite ve güç bakımından sınırlanmış koordinatörle zıttır.
- Ekip Çalışması: Ekip üyeleri, fonksiyonel bölümlerine bağlı kalsalar da, proje boyunca görevlerine atanırlar. Her ekip üyesinin kariyer yükselmesi, liderin değerlendirmesine bağlı olur. Böylece, ekibin misyonu ciddi bir hal alır.

- İletişim: Ürün planları ve ürün tanımlamaları çok erken kurulur ve paylaşılır. Tasarım üzerindeki potansiyel bir çatışma erken çözülür ve her ekip üyesi aynı görüşü paylaşır.
- Eşzamanlı Gelişim: Bütün hareketler elde edilen bilgi kadar paralel uygulanmalıdır. Archer ve Bowker, 1995 yılında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre başarı faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Archer, Bowker, 1995) :
 - Kıyaslama; %15 kritik, %43 önemli, %42 yararlıdır.
 - Teknoloji kaldırıcının kullanılması %15 kritik, %45 önemli, %35 yararlı, %5 ilgisizdir.
 - Var olan sürecin analizi, %20 kritik, %43 önemli, %35 yararlı, %2 ilgisizdir.
 - Yapısal yöntem bilimi, %32 kritik, %38 önemli, %17 yararlı, %13 ilgisizdir.
 - Ekip düzeni, %45 kritik, %48 önemli, %7 yararlıdır.
 - Yeniden yapılanma programındaki personel katılımı, %63 kritik, %34 önemli, %3 yararlıdır.
 - Vizyonun açık biçimde anlaşılması, %65 kritik, %22 önemli, %13 yararlıdır.
 - Uygulama/ değişim yönetimi, %90 kritik, %10 önemlidir.
 - Organizasyon merkezinin finansörlüğü/ ilişkisi %100 kritiktir.

3.7.YENİDEN YAPILANMADA YAPILABİLECEK HATALAR

İşletmeleri yeniden yapılanmada başarısızlığa sürükleyen en yaygın 10 hatayı şu şekilde sıralamak mümkündür (Hammer, Stanton, 1995) :

- Yeniden yapılanmayı uygulamayın, ama uyguladığınızı söyleyin.
- Süreçler üzerinde yoğunlaşmayın.
- Var olan durumu analiz etmeye çok fazla zaman ayırın.
- Güçlü bir lider olmadan işe koyulun.
- Yeniden tasarımda çekingen davranın.
- Tasarımdan doğruca uygulamaya geçin.
- Yeniden yapılanmada yavaş olun.
- İşin bazı parçalarını kapsam dışında bırakın.
- Geleneksel bir uygulama tarzını benimseyin.
- Elemanlarınızın kaygılarını göz ardı edin.

3.8.SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI

Johansson, MchHugh, Pendlebury ve Wheeler süreçle ilgili şu tanımlamayı yapmışlardır (Johansson, MchHugh, Pendlebury, Wheeler, 1993):

Bir süreç bir girdiyi alıp bir çıktıya götüren bağlı aktiviteler toplamıdır. İdeal olarak, süreçte gerçekleşen dönüşüm, girdiye değer katmalı ve akış yukarı ya da akış aşağı alıcı için daha etkili ve yararlı olan bir çıktı yaratmalıdır.

Her süreç mutlaka kapsamlıdır(Lomash, 1998) :

- Girdiler ve çıktılar
- Bu girdiler ve çıktılar kesin ve açık olmalıdır.
- Her süreç, aslında organizasyonun sınırları içinde çalışır.
- Bir süreç "ne " üzerine odaklanır "nasıl" üzerine değil.
- Amaçlar ve sonuçlar üzerine odaklanır, olaylar, hareketler ve anlamlar üzerine değil.

değil.

- Bir sürecin girdileri ve çıktıları kolayca anlaşılabilir olmalıdır.
- Bir süreç aslında müşterilerle direkt veya dolaylı olarak ilgilidir ve diğer süreçlere yardımcıdır.

İşletme içerisinde süreçler çeşitli haritalama yöntemleri ile haritalanır. Yani var olan durum göz önüne serildikten sonra ileride olması istenen durumun haritası yapılır. Bu durumun elde edilmesi yönünde işletmede çalışmaların yapılması gerekliliği vardır.

KAYNAKÇA

- ANJARD R., "Applying Re-engineering", Work Study, Volume 45, Number7, 1996.
- ARCHER R., BOWKER P., " BPR Consulting: An Evaluation Of The Methods Employed", Business Process Re-engineering Journal, Vol:1, No:2, 1995.
- AYTEMİZ Seymen O., İşletmelerde Yeniden Yapılanma. Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması, Yayın No:957, İşletme Ekonomi Dizisi: 106, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2002.
- BUTLER C., " The role of I/T in facilitating BPR: Observations from the literature", Business Process Re-Engineering, Information Systems Opportunities And Challenges, IFIP TC8 Open Conference on BPR: Information Systems Oppotunities and Challegences, Queensland Gold Coast, Australia, 8-11 May, 1994.
- CARR David K. , JOHANSSON Henry J., Best Practices in Reengineering, What Works and What Doesn't in The Re-engineering Process, McGraw-Hill Inc., 1995
- CHOİ For C., CHAN Stephen L., " Business Process Re-engineering: Evocation, Elucidation And Exploration", Business Process Management Journal, Vol:3, No:1, 1997, s:39-63.
- COULSON Thomas Colin J., Business Process Re-engineering, Kogan Page, London ,1994.
- DIETZ Jan L.G., " Modelling Business Process For The Purpose of Redesign", Business Process Re-Engineering, Information Systems Opportunities And Challenges, Open Conference on BPR: Information Systems Oppotunities and Challegences, IFIP TC8 Queensland Gold Coast, Australia, 8-11 May, 1994.
- GLASSON Bernard C., " Business Process Re-engineering: Information Systems Opportunity Or Challege?", Business Process Re-Engineering, Information Systems Oppotunities And Challenges, IFIP TC8 Open Conference on BPR: Information Systems Oppotunities and Challegences, Queensland Gold Coast, Australia, 8-11 May, 1994.
- HAMMER M. ve STANTON Steven A., Değişim Mühendisliği Devrimi, Çev. : Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul-1995.
- IHLAMUR E., " Bankacılıkta Yeniden Yapılanma Ve Demirbank", 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul ,13-14 Kasım, 1996.
- JOHANSSON Henry J., MCHUGH P., PENDLEBURY A. John, WHEELER William A., Business Process Reengineering, Breakpoint Strategies for Market Dominance, John Wiley & Sons, 1993.
- KLEIN Mark M., Yeniden Mühendislik Ve Endüstri Mühendisliği , Çev.: Nevda Atalay, Verimlilik Dergisi, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, 1996.
- KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul,1999.
- LOMASH S. , Business Process Re-engineering, Ocean Books Pvt. Ltd. , New Delhi, 1998.
- MILLS M., MABEY C., " Automating Business Process Re-Engineering With The Business Design Facility", Software Assistance for Business Re-engineering, John Wiley & Sons, 1994.
- PAZARCIK O., Aile Şirketleri-Tanımı, Önemi, Yapısı Değişim ve Devir Planı Gerekleri, Anahtar Dergisi, Sayı:178, Ekim, 2003.
- PEPPARD J., ROWLAND P., The Essence Of Business Process Re- engineering, New-York , 1995.
- SARIHAN Halime İ., Rekabette Başarının Yolları: Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.
- SAUER C., " 'Information systems for re-engineering? No problem!'-configuring resources for information systems development process for different forms of business process reengineering", Business Process Re-Engineering, Information Systems Opportunities And Challenges, Open Conference on BPR: Information Systems Oppotunities and Challegences, IFIP TC8 Queensland Gold Coast, Australia, 8-11 May, 1994.
- VARHOL P., Enterprisewide Reengineering and Restructuring, Computer Technology Research Corp., Charleston, USA, South Carolina, 1994.

AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ-BİR UYGULAMA-

Prof.Dr. Nurullah GENÇ

Kocaeli Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tel: (0532) 447 70 27

E-posta: nurullahgenc@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tel: (0542) 644 68 17

E-posta: fkarci@atauni.edu.tr

ÖZET

İşletme yönetiminde, sahipliğin, stratejik ya da rutin karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı (yaklaşık % 85) vardır. Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinin karşılaştıkları güçlükler; birinci kuşağın egemen olması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama şeklinde sınıflandırılabilir. Aile işletmeleri bu güçlükleri yenmek için gerekli değişiklikleri yaparak ve sahip oldukları avantajları kullanarak varlıklarını sürdürebilirler. Aile işletmelerinin bunu başarabilmeleri için, öncelikle kararlı ve istekli bir şekilde, dışardan eğitim ve danışmanlık desteği alarak kurumsallaşmaya yönelmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada Erzurum'da faaliyette bulunan üç aile işletmesinin, araştırmacılar tarafından 2 yıllık gözlemlenmeleri sonucunda ortaya konan sorunları ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kurumsallaşma, örgütsel iletişim, karar alma.

THE PROBLEMS THAT FAMILY BUSINESSES FACE AND RESOLUTION RECOMMENDATIONS- A STUDY

ABSTRACT

In business administration, if an important part of the ownership, strategic and routine decision organs and hierarchical structure consists of the members of a particular family, then it can be mentioned about family business management. Family businesses have an important share (approximately 85 %) in both Turkish economy and world economies. But it is quite difficult to sustain the existence of family businesses. They face some difficulties in responding the requirements of changing environment because of increasing environmental changes and complexity of business activities. The difficulties that family businesses face can be classified as generation conflict, population problems, role conflict, continuing old practices, lack of planning for the future, power struggle, rumors, lack of professionalism and high employee turnover and lack of corporate governance. In order to get over these difficulties, family businesses can survive through making necessary changes and using the advantages they own. To manage this, firstly, they must tend to corporate governance willingly and determinedly with taking training and counselling support.

In this study, the problems of 3 family businesses (functioning in Erzurum), which have been observed for 2 years by researchers, are presented and resolution recommendations are stated.

Keywords: Family business, corporate governance, organizational communication, decision making.

GİRİŞ

Yönetimi, yönetim sürecine yön verenler açısından düşündüğümüzde; ailesel (patrimonial), siyasal ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimin söz konusu olduğunu söyleyebiliriz.¹ "Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması" halinde ailesel yönetim ön plana çıkar. Ailesel yönetimin başlıca özelliği, belirli aile bireylerinin veya akrabaların üst yönetim kademelerinde bulunabilmesidir. Buna karşılık profesyonel yönetim, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki bütün kademelerin belirli bir aileye bağlılıktan ziyade, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulmasıdır. Aslında ailesel yönetim ile profesyonel yönetim bir birinden tam olarak ayrılmış değildir. Her ikisi bir arada bulunabilir. Ancak ekonomik gelişmeyle beraber profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının arttığı görülmektedir.

Aile işletmeleri genel olarak, "bir ailenin kontrolündeki işletme",² "ortakları arasında kan bağı olan kişilerden oluşan işletme olarak tanımlanabilir.³ Bir diğer tanıma göre ise; "Aile işletmesi ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından ikinci neslin istihdam edildiği işletmedir."⁴

Aile işletmesi küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında, Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L'Oreal gibi çok

¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, 2003, s17.

² Arman Kırım; Aile Şirketlerinin Yönetimi, Fed Training A.Ş, İstanbul, 2000, s.2.

³ (<http://www.yenibir.com/newsprinterversion/0,,viewid~1283,00.asp>)

⁴ <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>.

uluslu dev işletmelerin de aile işletmesi olduğu görülmektedir. Türkiye'deki tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi büyük gruplar bulunmaktadır.⁵

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca unsurlar şunlardır:⁶

- 1- Aile bağları yönetimde kimin sorumlu olacağını belirlemektedir.
 - 2- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
 - 3- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler.
 - 4- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler.
- Bu ve benzeri birtakım özellikler, aile işletmelerini diğer işletmelerden yönetsel ve organizasyonel eylemler açısından farklılaştırmakta ve çeşitli sorunlar meydana getirmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, söz konusu sorunları tespit, analiz ve çözüm önerileri getirmeye yöneliktir.

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜM DÜNYA VE ÜLKEMİZ AÇISINDAN ÖNEMİ

ABD'de 75 aile işletme sahibi ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre ailelerin işletme kurma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁷

- %34 çocuklarına fırsat yaratmak için
- %21 aile mirasını ölümsüzleştirmek için
- %15 aileyi bir arada tutmak için
- %10 finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için
- %8 kendi emeklilik ve kişisel planları için
- %6 liyakatli çalışanları korumak için
- %5 aileye finansal güvenlik sağlamak için
- %1 topluma yararlı olmak için

Söz konusu araştırmaya bakıldığında, aile işletmelerinin çok çeşitli nedenlerle kurulduğu ve kurucuların farklı ihtiyaçlarını karşıladığı görülmektedir.

Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri için de önemli bir payı vardır.⁸ Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık yüzde 95'i aile işletmesidir. Tablo.1'de görüldüğü gibi; dünyanın değişik ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber, oldukça yüksektir. Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin yüzde 65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. ABD'deki en iyi işletmelerin sıralaması olan Fortune 500 araştırmasındaki işletmelerin yüzde 40'ının da aile işletmesi olduğu bilinmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98.8'dir.⁹

Endüstriyel ekonomilerde işgücünün %50-60'ını aile işletmeleri çalıştırmaktadır. Gelişmekte olan Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi pazar ekonomilerinde bu oran daha da yükselmektedir.¹⁰ Uluslararasılaşma eğiliminin artması ve uluslar arası pek çok organizasyonun yeni form arayışları içerisinde olması ¹¹ aile işletmelerini olumsuz yönde etkilerken, onların güçlü yönlerinin birer avantaja dönüşmesine de olanak sağlamaktadır. Aile

⁵ <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>.

⁶ <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>.

⁷ <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.

⁸ <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>.

⁹ http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc.

¹⁰ <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>

¹¹ David H. Holt; International Management, The Dryden Pres, Orlando, 1998, s.18

işletmelerinin sahip olduğu güçlü yönler çabuk karar verilebilmesi, "olmazsa olmaz" noktasının zorlanarak işlere dört elle sarılma, kısa zamanda büyümenin gerçekleşmesi, aile birliğinden doğan kuvvet, amatör ruhun ortadan kalkması ve iş ortamında karşılıklı saygının daha rahat sağlanabilmesi gibi hususlar olarak belirtilebilir.¹²

Tablo.1: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı

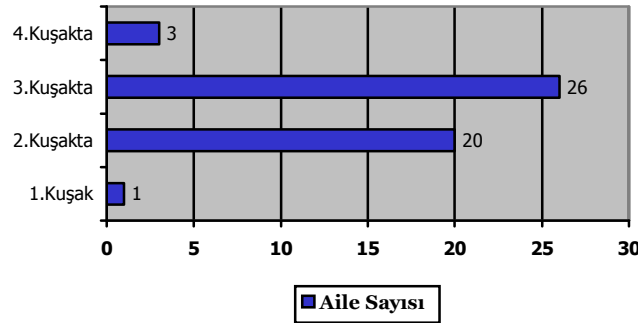
Ülke	Oran (%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>.

Aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanarak sonraki kuşaklara devredilmeleri amaçlanmaktadır. Ancak bu devrin gerçekleşmesi oldukça zor bir süreçtir. "Örneğin ABD'de, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin oranı %20'yi geçmemekte ve hatta bu %20'nin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de de durum benzerdir, İngiliz aile işletmeleri de %3.3 oranında üçüncü kuşağa devredilebilmektedir"¹³.

Türkiye'de de benzer bir durum söz konusudur. Has, Karaca, Elginkan, Çingilioğlu, Bezmen, Komili, Vefa, Tamek gibi aile işletmeleri çeşitli sorunlarla karşılaşmış, bölünmüş ya da zarar görmüş işletmelerdir.¹⁴ Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin hangi kuşaklar tarafından yönetildiği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2: Türkiye'nin En Eski 50 Aile İşletmesinin Yönetiminde Bulunan Kuşaklar



Kaynak: <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.

¹² <http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>.

¹³ <http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>.

¹⁴ <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL SORUNLAR

Ekonomik gelişme sürecinin ilk safhasında bulunan ve yeterli eğitilmiş işgücüne sahip olmayan toplumlarda, ekonomik açıdan güçlü ve eğitilmiş aile bireyleri tarafından kurulan ve özellikle küçük ve basit aile işletmelerinde ailesel yönetim düşük maliyetli ve etkili olmuştur. Elbette ki, aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, stratejik davranış davranamadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı önemli sorunlar olarak belirirken, asıl sorunun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımlarında ve benimsedikleri yönetim tarzlarında ortaya çıktığı bir gerçektir.¹⁵ Aile işletmesi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre, aile işletmesi sahiplerinin %85'i kurumsallaş(a)mama, saltanat zihniyeti, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı, işin çekirdeğinden gelme nedeniyle eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, lider bağımlılığı gibi sorunlarla karşı karşıyadır.¹⁶ Bazı aile işletmeleri varlıklarını kuşaklar boyu devam ettirebilirken, bazıları kısa sürede tarihe karışmaktadır. Varlığını sürdürebilenler, aile işletmesinin sahip olduğu özelliklerden dolayı maruz kaldığı güçlükleri yenip, bu özellikler nedeniyle sahip olduğu girişimcilik gibi avantajları kullanabilen işletmelerdir. Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında toplanabilir:

2.1. KUŞAK ÇATIŞMASI

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Bu itilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir.¹⁷

2.2. NÜFUS PROBLEMLERİ

İşletmeler başarıyla varlıklarını sürdürebilmişlerse, birkaç nesilden sonra bu kez de 'nüfus' problemleri yaşanmaktadır. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Aile ağacı gittikçe parçalanmakta, bu nedenle de iletişim sorunu doğmaktadır.¹⁸ Hissedarların sayısı artmakta, ailenin bir kısmı işletmeyi aktif olarak yönetirken, geri kalan teyzeler, amcalar, kuzenler, yeğenler sabırsızlıkla kendi paylarına düşeni beklemektedir. Bu tarz ayrımlar da işletme başarısına gölge düşürebilmektedir.¹⁹

2.3. ROLLER ÇATIŞMASI

Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması problem yaratmaktadır. Ailesel yönetimde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmaktadır. Ekonomik gelişme ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulan, bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan ve işletmeyi başarılı kılmaya çalışan kişidir. İşletme sahipliğiyle yöneticilik birbirinden ayrılınca, özellikle aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk işletmenin yönetiminden çok "aile serveti"nin yönetimiyle ilgilidir.²⁰ Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilmektedir. Sermaye sahibinin aynı zamanda yönetici olması sistemin denetlenmesi noktasında zayıflık doğurmaktadır. İşletme hiçbir zaman saltanat zihniyetiyle yönetilmemelidir.

¹⁵ Gareth Morgan; Images Of Organization, Sage Publications, California, 1997, s.57

¹⁶ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659.

¹⁷ <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>.

¹⁸ <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>.

¹⁹ http://www.yenibir.com/articledisplay_ikgazetesi/0,,lmt~0@lc~1@viewid~340751,00.asp.

²⁰ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta, 2003, s.22.

Saltanat rejimlerinin yıkılması gibi işletmenin de yok olmasını önlemek için işletme iç yönetim rekabetine açılmalıdır.²¹

2.4. İŞİN ÇEKİRDEĞİNDEN GELME ESKİ ALIŞKANLIKLARIN DEVAMI

Aile işletmelerinde firma kültürü aile bireylerinin duygu, düşünce ve kültürlerinin etkisi altında oluşur ve büyük ölçüde bu unsurların bir yansımasıdır. Genel olarak işletmenin vizyon ve misyonu iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalmaktadır²². Bu nedenle aile işletmelerini yöneten aile bireyleri, profesyonel yönetim anlayışına ters eski alışkanlıklarını sürdürme eğilimindedirler.

2.5. GELECEĞE YÖNELİK PLANLAMA EKSİKLİĞİ (BENDEN SONRA NE OLACAK?)

Çok başarılı işletmeler kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkabilmektedir. Tipik olarak kurucu/yönetici kuşak işletmelerinin gelecek kuşaklardaki yönetim ihtiyaçlarını tespit edip önlem almakta yetersiz kalmaktadır. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama çerçevesinde, aile-işletme liderlerinin hazırlanması, seçimi, otorite ve gücün (zamanında hisselerin) devir teslimi ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaz. Aile ile işletme ilişkilerini düzenleyecek aile anayasası, aile meclisi, aile-iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu gibi unsurlardan oluşan altyapının düzenlenip işlemesine gereken önem verilmez.²³ Planlamada yapılan hata geleceğin yönetimini çok olumsuz etkiler.

2.6. GÜÇ KAVGASI

Özellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler işe yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.²⁴ Bazen de aile işletmeleri sahip ve yönetici bireylerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir.

2.7. DEDİKODULAR

Dünyanın 400 büyük aile işletmesine danışmanlık yapan David E. Bork, Türk aile işletmelerinin 'çok dedikoducu' olduklarını ve bu durumun aile işletmelerinde pek çok probleme neden olduğunu belirtmiştir. Bunu önlemek için ise aile ile işletme arasında net bir sınır çizilmesi gerektiğini söylemiştir. Diğer çalışanlara nasıl muamele yapılıyorsa aile üyelerine de aynı şekilde davranılması gerektiğinden söz etmiştir.²⁵

2.8. PROFESYONELLEŞEMEME VE YÜKSEK İŞGÜCÜ DEVİR ORANI

Aile işletmelerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır ve işgücü devri yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı vardır. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır. Bir takım çalışması yerine çalışanın kendisini patronun emirlerini yerine getiren kişi olarak hissetmesi çalışanın fırsat bulduğunda işletmeden ayrılmasına sebep olur. Kurum sahipleri genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar.²⁶

²¹

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklab/11ekl.htm>

²² http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659.

²³ <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.

²⁴ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659.

²⁶ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659 , <http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>.

2.9. KURUMSALLAŞ(A)MAMA

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.²⁷ Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır.²⁸

Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmıştır.²⁹ Thames J. Peters ve Robert H. Waterman, Jr.'a göre kurumsallaşma "Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır". Ulaş Bıçakçı'ya göre kurumsallaşma "Kamuya mal olmaktır. Kurumsallaşan yapıların kendine has bir kurum kültürü oluşur. Kurum çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum yasalara, iş ahlak ve normlarına saygılıdır". Vehbi Koç ise kurumsallaşmayı "İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi" olarak ifade etmiştir.

Firma kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticilerin varlığı), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı gibi faktörler kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir.³⁰ 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.

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.³¹

Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletmede 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 konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir.³² Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi 'aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir 'çatışma yönetimi' sistematığı oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve Hissedarlar Sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.³³

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkilerken patron ve yönetici arasında farklı sorunlara da yol açmaktadır.³⁴ Patron ve yöneticinin yakın çalışmasının sonucunda aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yaklaşma gerçekleşmekte ve bu yaklaşma da duygusallığı beraberinde getirmektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin belli standartlarının olmaması ve uygulamaların daha çok kişilere bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle sağlıklı kararlar alınamamaktadır. Aile işletmelerinde en sık rastlanan

²⁷ <http://www.arge.com.tr/basin/alesirketi.html>.

²⁸ (http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659).

²⁹ <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>.

³⁰ <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>.

³¹ <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>.

³² http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659.

³³ Harry Levinson; "Conflicts that plague family business", Harvard Business Review, March-April 1971, ss, 90-98.

³⁴ Aslıhan Tan, Aile İşletmeleri, Capital, Haziran 2003.

olgular patron ve yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği ile yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir.

Aile işletmesinde patronun "tek adam" rolü yerine "orquestra şefi" rolünü benimsemesi gerekmektedir³⁵. Hızla değişen çevre koşulları, müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artan rekabet nedeniyle aile işletmelerinin, yaşanan değişime tepki verebilen, geleceği öngörebilen ve buna yönelik stratejilerini geliştirip uygulayabilen bir yapıya sahip olması gerekir. Bütün bunları gerçekleştirmek için de patronun tek adam rolünde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

Türk aile işletmelerinin yukarıda belirtilenlere ilaveten karşılaştıkları bazı özel sorunlar da mevcuttur³⁶. Ülkemizde kontrol altındaki ekonomiden serbest rekabete geçişle ekonomik düzende köklü bir değişim yaşanmıştır. Daha önce aile işletmeleri genellikle devlet bürokrasisi ile iyi ilişkiler sayesinde işlerini geliştirirken bu durumun bu değişimle ortadan kalkması, işletmelerin küreselleşmenin getirdiği kıran kırana rekabete maruz kalmaları ve çevresel çalkantı nedeniyle aile işletmeleri pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Ayrıca Türk aile işletmelerinde yeni kuşaklar geleneksel ataerkil aile düzeni yerine demokratik-bağımsız aile düzeni gibi isteklerde bulunmaktadır. Aile işletmeleri de bunun için değişime yönelmek zorundadır.

Kuramsal çerçeveye bir sonuç olarak: 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 çalışmada belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin 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.

3. ARAŞTIRMA

Bu araştırma; kuramsal bölümde değindiğimiz aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma olup, araştırmaya konu olan aile işletmelerinde var olan problemlerin belirlenmesi, bunlara ilişkin çözüm önerilerinin ortaya konmasını içermektedir. Araştırmamızda problemlerin belirlenmesinde, gözlem ve mülakat yöntemi kullanılmıştır.

3.1. PROBLEM CÜMLEŞİ

Aile işletmelerinde ne tür sorunlar yaşanmaktadır?

3.2. AMAÇ VE ÖNEM

Araştırmanın temel amacı, uygulamanın yapıldığı A,B ve C ile işletmelerinin karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve bu sorunların ortak yönlerinin tespit edilerek, ortak çözüm önerilerinde bulunulmasıdır. Yani söz konusu aile işletmelerinin, sadece aile işletmesi olmalarından kaynaklanan problemlerini gündeme getirmektir. Ülkemizin ekonomik geleceği açısından çok büyük bir öneme sahip bulunan (ki, KOBİ'lerin % 98.8'i aile işletmesidir) aile işletmelerinin, 2. kuşakta çözüldüğü ve 3. kuşakta neredeyse yok olduğu gözlemlenmektedir. Bu ise karşımıza büyük bir problem olarak çıkmaktadır. Yani, aile şirketlerini hızla yok olmaya iten nedenler ve bu nedenlerin ortadan kaldırılabilirliği konusu araştırmamızın önemini oluşturmaktadır.

³⁵ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659.

³⁶ <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.

Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir.

H1: Aile işletmelerinin kendilerine özgü problemleri vardır ve bu problemler aile işletmeleri açısından benzerlikler gösterir.

3.3. SAYILTILAR

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde, görüşmeler ve gözlemler esnasında elde edilen verilerin objektif olduğu ve yapılan genellemelerin diğer işletmelerin de aynı şartlara ve özelliklere sahip olduğu faraziyesinden yola çıkılarak yapıldığı unutulmamalıdır. Her örgütün kendine has bir kültürü ve bu kültürden kaynaklanan problemleri vardır. Aile İşletmelerinin de kendilerine özgü bir kültür oluşturduğu ve bu kültürlerin birbirlerine benzer olduğu bu araştırmanın sayıtlarındandır. Bu araştırmanın sonuçlarına; söz konusu işletmelere benzeyen diğer şirketler de önem vereceklerdir.

3.4. SINIRLILIKLAR

İşletmelerde yapılan araştırmalardaki ortak sınırlılıklara bu araştırmada da rastlanmıştır. Özellikle zaman, kişi ve mekan sınırlılıkları ile karşılaşmıştır. Söz konusu aile işletmeleri olunca, araştırma evreninin sınırsızlığı, çalışan sayısının fazlalığı, şubelerin çok olması ve zaman sıkışıklığı, ayrıca her aile işletmesinin böyle bir araştırmaya razı olmamaları veya sıcak bakmamaları araştırmanın bu sınırlılıklar içerisinde kalmasını sağlamıştır. Bu sebeple Erzurum'da faaliyet gösteren ve gönüllü olarak bu araştırmaya katılan hatta araştırmacılarından profesyonel yardım talep eden, üç aile işletmesi araştırma evreni olarak alınmış; araştırma bu aile işletmelerinde yapıldığından, elde edilen veriler ve bunlara ilişkin genellemeler bu işletmelerle sınırlı kalmıştır.

4. YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlarının betimlenmesine çalışıldığı bu araştırmada; niteliksel³⁷ araştırma yöntemi kullanılmıştır.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, aile işletmesi ünvanına sahip bütün örgütlerdir. Ancak bu kadar geniş bir ana kütleyi tamsayısıyla ele alıp incelemenin güçlüğü ortadadır. Ayrıca böyle bir çalışmaya yardımcı olmayı gönüllü olarak 3 aile işletmesi kabul etmiştir. Bu nedenle bu araştırma belli bir gelişmişlik düzeyine erişmiş üç büyük aile işletmesinde yapılmıştır. Araştırmanın Örneklem grubu, söz konusu işletmelerin 5'i üst düzey yönetici (işletme sahipleri), 8 orta düzey yönetici ve bu yöneticilere ve üst yönetime yıllarca hizmet vermiş olan ve en az 3 yıldan beri aynı işletmede görev yapmakta olan işletmenin problemlerini yaşayan, A işletmesinde 5, B işletmesinde 3, C işletmesinde 4 işgörenen oluşmuştur.

4.3. VERİLER VE TOPLANMASI

Araştırmaya ilişkin veriler, görüşme ve gözlem³⁸ yoluyla elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından literatür taranarak hazırlanmış olan sorular yapılandırılmış, (sorunlar boyutlandırılmış) görüşme yöntemine uygun olarak düzenlenmiştir. Ancak görüşmeler esnasında deneklerin konu ile ilgili düşüncelerini ifade etmelerine herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir.

Bu araştırmaya konu olan işletmelerin yöneticilerinin, samimi ve objektif görüşleri ilgili boyutlar hemen anında işlenmiş ve problem boyutunun önem derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerde en çok vurgulanan ve aile işletmesi olmasından kaynaklanan problem boyutuna en yüksek puan verilmiştir. Araştırmada, *Kuşaklar arası çatışma, Nüfus Problemleri, Rollerin*

³⁷ Niteliksel Araştırma Yöntemi'ne ilişkin geniş bilgi için bkz: Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan; Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara Seçkin Yayınevi, 1999, s.158.

³⁸ Gözlem Yöntemine İlişkin geniş bilgi için bkz; Karasar Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Atlas Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2002.

Çatışması, Kurucu Kuşağın Eski İş Alışkanlıklarında Israrlı Olmaları, Geleceğe Yönelik Planlama Eksikliği, Güç Kavgası, Dedikodular, Profesyonelleşememe-Kurumsallaşamama ve Yüksek İşgücü Devri olmak üzere 8 sorun boyutuna ilişkin bilgi toplanmış ve değerlendirilmiştir. Ancak görüşmeler ve gözlemler esnasında, bu boyutların dışında kalabilen yeni ve orijinal problem nedenleri ise asla görmezlikten gelinmemiş, bulgular kısmında tartışılmış ve öneriler getirilmiştir.

5. BULGULAR, YORUM VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. İki yıl süresince, yapılan gözlemler sonucunda, Erzurum'da faaliyette bulunan 3 aile işletmesinde, kavramsal analiz bölümünde üzerinde durduğumuz sorunların etkin bir şekilde var oldukları tespit edilmiştir. Tespit edilen her sorun üç aile işletmesi açısından da boyutlar olarak izah edilecektir.

1. Kuşaklar arası çatışma sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler

1.1. A işletmesinde kuşaklar arası çatışma gözlemlenmiştir. Çünkü bu işletmede kurucu birinci kuşak, işletmenin yönetimi üzerinde hala etkin durumdadır. İkinci kuşak da yönetim ve organizasyonda söz sahibi olmuştur. Böyle olunca işletme kararları ile ilgili tartışmalı alanlarda birinci kuşakla ikinci kuşağın bakış açı farklılıkları, yetiştirme süreçlerinin ve eğitim düzeylerinin değişkenliği kuşak çatışmaları sorununu kaçınılmaz hale getirmiştir. Birinci kuşak, işletmenin daha muhafazakar bir yaklaşımla yönetilmesi ve kontrol edilemeyeceği için gereğinden fazla büyümemesinin zorunlu olduğunu savunurken, ikinci kuşak bu savunmanın gelecekte işletmeyi yok olma noktasına getireceği görüşündedir. Bu temel fikir ayrılığı stratejik karar noktalarında ciddi farklılıklar ve çatışmalar doğururken zaman zaman rutin işletme faaliyetlerine de yansımaktadır.

1.2. B işletmesinde ise, birinci kuşak hayatta değildir. İkinci kuşak ise, kendi içinde zaman zaman önemli çatışmalar yaşamaktadır. Yani bu işletmede farklı kuşaklar arası değil aynı kuşağın kendi içinde çatışmaları mevcuttur. Bu çatışmanın ortaya çıkış nedenleri daha sonraki sorunlarda izah edilecektir.

1.3. C işletmesinde birinci kuşağın organizasyonları fiili olarak bitmiş, işletmeleri ortadan kalkmıştır. İkinci kuşak girişimcilik özelliğini ön plana çıkararak yeni bir işletme kurmuş geliştirmişlerdir. Burada kuşak çatışması yaşanmamış, ancak ikinci kuşağın kendi iç sorunları işletmenin parçalanarak küçülmesine neden olmuştur.

Gözlemlerimiz sonucunda aile işletmelerinde, kuşak çatışmasının kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır. Ancak her aile işletmesinin kendine özgü bir kuşak çatışması yaşadığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında bu sorunun ortadan kaldırılması tamamen mümkün olmasa da fonksiyonel bir çatışmaya dönüştürülmesi mümkündür. Bunun yolu, işletme sahiplerinin aralarındaki çatışmayı iyi tanımlayacak ve onlara profesyonel yönetim ve organizasyon açısından yol gösterecek bir kurmay elemanın istihdamından geçer. Yukarıda söz konusu edilen A ve B işletmesi, araştırmacılar bu sorunun çözümüne ilişkin profesyonel yardım talebinde bulunmuşlardır. C işletmesi ise, daha önceki işletmelerinin parçalanmasından dolayı, henüz yeni bir kuşak çatışmasını yaşamamaktadır.

2. Nüfus problemi, sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler

Gözlemlerimiz sonucunda, A ve B aile işletmelerinde ikinci, C aile işletmesi ise birinci kuşak aşamasında olduklarından dolayı, henüz nüfus problemini yaşamadıkları gözlemlenmiştir.

3. Roller çatışması sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler:

3.1. A ve B işletmelerinde ast üst ilişkilerine dayanan rol algılamaları, kardeşler arasında çatışma doğurmaktadır. Özellikle ikinci durumda etkin olan ve doğum

tarihi olarak 2. sırada bulunan kardeşlerin, büyük kardeşin baskın hakimiyet alanına karşı tepki geliştirdikleri ve çeşitli olumsuz reaksiyonlarda bulundukları gözlemlenmiştir.

- 3.2.** C işletmesinde ise, yine parçalanmışlıktan dolayı rol çatışması bulunmamaktadır.
- 3.3.** Bu her üç işletmede de, henüz sahip yöneticilik ile profesyonel yöneticilik anlayış ve rolleri arasında bir değerlendirme noktasında gelinmemiştir. Yani üst düzey profesyonel yönetici istihdamı yoktur.
- Her üç işletme sahibine de, yerine getirdikleri rolleri yeniden tanımlayıp, belirginleştirmeleri, bu rollerin paylaşımı üzerinde anlaşmaları ve karar alma mekanizmalarında etkili olmasa da bir profesyonel icracı yönetici istihdam etmeleri önerilir.

- 4.** *Kurucu kuşağın eski iş alışkanlıklarında ısrarcı olmaları* sorununa ilişkin bulgular: *Levinson*,³⁹ aile işletmelerinde problemlerin kurucu ile başladığını, kurucu için işi onun "bebeği", "metresi" gibi olduğunu belirtmektedir. Kurucu için iş, aslında kendi kendinin bir uzantısıdır. Ona normalin üstünde bir zevk ve başarı duygusu verir. İşlerinden ayrılmak veya onun üzerinde hakimiyetini kaybetmek onlar için korkutucu ve üzücüdür. Bu yüzden eski iş alışkanlıklarında ısrarcıdırlar, hakimiyetlerini kaybetme korkusuyla genelde rasyonel değil duygusal davranırlar. Gözlemler sonucunda yalnızca A işletmesinde böyle bir sorunla karşılaşmış, kurucu baba ile büyük oğlu arasında genellikle işletmenin faaliyet alanı ve yönetim tarzıyla ilgili çatışmalar ortaya çıkmıştır. Ancak, büyük evladın babasını iknada başarılı olduğu gözlenmiştir. Başarısının altında yatan nedenin ise babasına karşı saygınlığını hiç kaybetmeden ve sabırla yaklaşması, yani kişiliği ve iletişim biçimi olduğu gözlenmiştir. Ancak hala kurucunun işletme faaliyetlerinde baskısı hissedilmekte ve bazen işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Çünkü, kurucular, çok zorluklarla yetki verir ve daha sonra genellikle tekrar vaadinden geri dönerler.⁴⁰
- B işletmesinde kurucu hayatta olmadığından böyle bir sorun yaşanmamaktadır. C işletmesinde ise kurucu işin başındadır ve ilk kuşaktır, ayrıca tüm işleri tek başına aldığı kararlarla yönetmektedir. Ekibi tamamen onun emirleri doğrultusunda hareket etmektedir. Böyle bir sorun henüz yaşanmamaktadır.

- 5.** *Geleceğe yönelik planlama eksikliği* sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler
- Geleceğe yönelik planlama eksikliği her üç işletme içinde önemli bir sorun olarak gözlemlenmiştir, her üç işletmede de, amaç, misyon ve vizyon tam olarak tanımlanmamış, stratejiler ve politikalar analitik bir yaklaşımla değil, günübirlik ve duygusal yaklaşımlarla tespit edilmiş ancak bu planlamanın yapılmasının gerekliliğine ilişkin istekli oldukları gözlenmiştir.

- 6.** *Güç Kavgası* sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler

- 6.1.** A ve B işletmesinde, bu sorunun asıl kaynağının, yöneticilerin etrafında oluşmuş çıkar gruplarından ziyade, aile bireylerinin işletmede daha fazla yetki ve güç sahibi olma istek ve arzuları olduğu ortaya çıkmıştır.
- 6.2.** C işletmesinde ise, bu problem tek yöneticinin etrafında kümelenen çıkar gruplarından kaynaklanmaktadır. Yani, işletmede departman müdürleri ve orta düzey yöneticiler arasında yaşanmaktadır. Bu problem ise örgüt açısından kaçınılmaz bir süreçtir.

A ve B işletmesine önerimiz, bireysel güç elde etme arzusu yerine, birliktelik ve sinerji anlayışı ile hareket etmelerinin daha uygun olacağının farına varmalarıdır.

³⁹ Levinson; a.g.m., ss, 90-98.

⁴⁰ Levinson, a.g.m.; s.93.

C işletmesine önerimiz ise, departman müdürleri ve diğer orta düzey yöneticilerin güç kavgalarını bilinçli bir şekilde fonksiyonel bir rekabete dönüştürmesi önerilir. Aksi takdirde bu kavgaların işletmeye zarar vermesi muhtemel görülmektedir.

7. Dedikodu sorununa ilişkin bulgular, yorum ve öneriler

Her üç işletmede de, hem aile içi hem de çalışanlar arasında, işletmeyi olumsuz yönde etkileyen dedikoduların var olduğu tespit edilmiştir. Hatta bu sorunun ortadan kalkmasını sağlamak için C işletmesi kurucusu bilhassa kardeş hanımlarının birbirlerini görmemeleri gerektiğini veya çok az görüşmeleri gerektiğini ısrarla tekrarlamıştır. Tek öneri bu dedikoduların sona erdirilmesi için aile üst düzey elemanlarının işbirliği yapması ve sorunun üzerine duygusal değil rasyonel yönelmeleridir.

8. Profesyonelleşememe, kurumsallaşamama ve yüksek işgücü devir oranı sorununa ilişkin bulgular, yorum ve önerileri

8.1. Üç aile işletmesi de profesyonelleşememiştir ve yüksek iş gücü devri sorunu yaşamaktadırlar. A ve B işletmeleri profesyonelleşme sürecinde az da olsa bir çaba sarf etmektedir. Ancak C işletmesi henüz böyle bir ihtiyaç hissetmemekte ve böyle bir süreci gereksiz görmektedir.

8.2. Her üç işletme de, kurumsallaşmasının temel göstergesi olan ve işletme kültürünü oluşturan sistemleştirilmiş süreçlerin varlığı yetersizdir. Yani, iş analizine dayalı görev tanımları yapılmamış, yönetmelik uygulamasına geçilmemiş, yetki ve sorumluluk dağıtımı organize edilememiş, amaç, misyon ve vizyon tam olarak tanımlanmamış, stratejiler ve politikalar analitik bir yaklaşımla değil, günübürlük ve duygusal yaklaşımlarla tespit edilmiştir.

8.3. Her üç işletmede de, sistematik bir insan kaynakları yönetimi yoktur. İşgücü devrinin yüksek olması da bundandır.

Her üç işletmeye de, kurumsallaşmayı sağlayacak bir proje ve reorganizasyon çalışması önerilir. Ayrıca konuyla ilgilenen araştırmacılara, bilhassa KOBİ'lerin yönetsel sorunlarıyla ilgili çalışmaları hem kesitsel hem boylamsal olarak yürütmeleri ve bu çalışmalarının sonuçlarını onlarla paylaşarak, bu sorunların üstesinden gelmelerinde onlara yardımcı olmaları önerilir. Çünkü ülkemizin bilhassa ekonomik kalkınmasındaki rolleri çok büyüktür.

Aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri sadece onlar açısından değil ülkemiz açısından önemlidir, bundan dolayı da problemleri derhal betimlenmeli ve gerektiğinde profesyonel yardım verilmelidirler. Ayrıca tüm aile işletmesi yöneticilerine de, işletmelerinin sorunlarını profesyonelce betimleyebilecek ve sorunlarına çözüm getirebilecek danışmanlara bir an önce başvurmaları ve bu konudaki sorumluluklarını yerine getirmeleri (hem kendi hem de ülkemiz geleceği açısından) önerilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Subir Cowdhury, Management 21C isimli eserde 21. Yüzyıl yönetim mentalitesinin organizasyonların başarısını sürekli artıracak değişim ve dönüşüm faaliyetlerini izlemeyi ve gerekli öğretiye kavuşarak uygulama alanları oluşturmayı zorunlu kıldığını söyler. Bu zorunluluk, kurumsallaşma ve profesyonelleşmede geride kalan ve hızla yenilenmeleri gereken aile işletmeleri açısından çok daha önemlidir. Ancak bu önemin anlaşılması ve gerekenlerin yapılması da aile işletmesi yöneticilerinin bireysel gelişimlerine bağlıdır. Aksi takdirde sorunlar işletmeyi entropiye götürecek kadar etkilidir.

Üç aile işletmesiyle ilgili gözlemler, bu işletme yöneticilerinin yönetim biliminin sağlayacağı verilerden ve tekniklerden yoksun olduklarını, deneyimlerini etkin şekilde kullanmayı da yine bilgi yetersizliğinden dolayı beceremediklerini göstermiştir. Burada karşımıza çıkan en önemli soru,

onların bu gerçeği nasıl kabullenecekleri ve özeleştir-i-otokontrol mekanizmaları geliştirerek gerekeni yapıp yapamayacaklarıdır. Bu açıdan yaklaştığımızda, kısa sürede sonuç değiştirecek gelişmeler beklemenin hayal kırıklığı yaratacağını düşünmek mümkündür. Üstelik bu sorun tüm aile işletmelerinin temel problemi olarak da algılanabilir. Çünkü ülkemizde aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devir oranı, gerçeği bütün çıplaklığıyla gözler önüne sermektedir.

Yarınların dünyasında başarılı aile işletmeleri oluşturmak, işletme sahiplerinin değişim ve yenilik açısından gösterecekleri özverili çalışmalara bağlıdır. Bu nedenle bu çalışmada ortaya çıkan sorunların ve önerilen çözüm yollarının söz konusu gelişmeye katkı sağlayacağı kanaati taşımaktayız.

KAYNAKÇA

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta, 2003.

Arman Kırım; Aile Şirketlerinin Yönetimi, Fed Training A.Ş., İstanbul, 2000.

David H. Holt; İnternational Management, The Dryden Pres, Orlando, 1998.

Gareth Morgan; İmages Of Organization, Sage Publications, California, 1997.

Harry Levinson; "Conflicts that plague family business", Harvard Business Review, March-April 1971.

Aslıhan Tan, Aile İşletmeleri, Capital, Haziran 2003.

<http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>

<http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>

<http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>

<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>.

http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc

<http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659

<http://www.arge.com/tr/basin/ailesirketi.html>

AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI KURUMSALLAŞMASI VE YÖNETİŞİMİ

Orhan PAZARCIK

Milli Prodüktivite Merkezi

Gelibolu Sok. No: 5 06690 Ankara

Tel: (0312) 4675590/246

Faks: (0312) 4273022

E-posta: ankara@mpm.org.tr

ÖZET

Dünyada KİT'ler dışındaki şirketlerin %65-%90'nı aile şirketidir. KOBİ'lerin de büyük çoğunluğu aile şirketidir. Aile şirketleri genelde küçükken zamanla serpilerek gençleşmekte, olgunlaşmakta ve büyümektedirler. Ömürlerinin kısa olduğu gözlemlenen aile şirketlerinin ancak kurumsallaşırlarsa varlıklarını sürdürebildikleri bir gerçektir. Kurumsallaşma her faaliyetin yazılı hale getirildiği kurumlaşma değildir. Aile şirketleri girişimcilik yaparak çok başarılı olabileceği gibi kurum olarak adlandırılan şirketlerde de başarısızlık izlenebilir. Ayırım noktası yönetim sistemidir. Kurucusunun en belirgin özelliğinin girişimci bir ruh ve risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olduğu aile şirketlerinde başlangıçta girişimci bir yönetim yapısı olacağı kuşkusuzdur. Ancak şirket büyüdükçe profesyonel bir yönetim yapısının ve yönetim'in oluşması ve devir planlarının yapılması gerekir. Özetlenen tüm bu konular bildiride irdelenmiştir

Anahtar Kelimeler: Kurumlaşma-kurumsallaşma, Büyüme aşamaları, Yönetişim, Etkileşim, Girişim.

1.GİRİŞ

Yönetim kitapları ve makaleler genelde kamu kurumları veya profesyonel olarak yönetilen işletmeler üzerine yazılmışlardır. Fakat günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu ailelerce yönetilmektedir. Bazen bu işletmeler dünyanın veya ülkenin en büyük şirketleri arasında yer almaktadır. Amerika da Ford, Türkiye'de Koç ve Sabancı gibi.

Aile şirketleri genelde küçük işletme olarak kurulurlar. Yok olmazlarsa zamanla büyür ulusal hatta uluslararası bir şirket haline bile dönüşebilirler. Ancak bazılarının ömrü kısa olmakta bir sonraki kuşağa devreden aile şirketlerinin sayılarında azalmalar görülmektedir. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen ortalama süre 40-50 yıldır. Bu nedenle bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Aile şirketleri de canlı organizmalardır ve değişim geçirebilirler.¹ Aile işletmeleri kurulurken ve yaşam süreleri boyunca kendi varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları birlikte içinde barındırır. Ekonomi içerisinde böylesine önemli bir yer tutan bu şirket yapılarının sağlamlığı, çevre koşullarına uyumluluğu ve sürekliliği ekonomik hayatın bütünlüğüne etki etmektedir. İşletmeler yaşayan organizmalardır. Ancak aile işletmelerinin yaşamları genelde kısa olmaktadır. Bunun temel nedeni ise aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile yönetimi ile şirket yönetim düzeyleri arasında ilişkilerin kurulamaması işletmelerin hala klasik yöntemlerle idare edilmesidir. Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940' lı yıllarda kurulduğu (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir zaman ve ortamda) göz önüne alınırsa, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkar.

Günümüzde kıyasıya bir rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri iç ve dış çevre şartlarında meydana gelen temel değişimle baş edebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gereğidir. Bilgi ekonominin önemli bir hammadde ve ürünü haline gelmiştir. Bu süreçte aile şirketlerinin mevcut yapılarının sürekli bir yenilenme, gelişme ve uyarılma içinde olması gerekmektedir. Değişim sürecinin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyen, yani dönüşüm olgusunu gerçekleştiremeyen işletmelerin başarılı olması ve rekabet edebilmesi mümkün değildir.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

"Sevgi ve çalışma kendi yaşantımızı açıkladığımız yollardır. Freud'un işaret ettiği gibi sevgi ve çalışma yetişkinlerin yaşamlarından memnuniyet duymalarında inşaat çimentosu görevi yaparlar. Onlar yaşama bir anlam verirler."

*"Aile işletmesi, sevgi çalışma ve insanlar arasında çoklu bağlantılardan oluşur. Bu bağlantılar ya olumlu bir saygı ittifakı biçiminde , ya da bir kavga ve düşmanlık ilişkisi biçiminde insanları bir araya getiren hem içsel hem dışsal bağlantılardır."*²

Günümüzde aile şirketi, aile işletmesi kavramları yaygın kullanımlarına karşın farklı olarak algılanabilmektedir. Aile şirketlerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Ama aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok *yönetim faaliyetlerinin* yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır.

Aile şirketlerinin veya aile işletmelerinin yalnızca Türkiye'deki örnekleri değil, dünyadaki örnekleri de incelenirse bir girişim ruhu göze çarpar. Bu bağlamda: *"aile şirketi girişimcilikle eş anlamlı bir kavram olmaktadır .Bir girişimci ya da girişimciler grubu belirli bir fikir etrafında bir araya gelmekte ve varlıklarını bu fikrin gelişmesi etrafında odaklamaktadır. İlk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesi oluyor. Tüm çabalar şirketin büyümesi için harcanmaktadır."*³

¹ SAĞLAM (2001)

² PAZARCIK (2003)

³ İTO (2001-19)

Aile şirketlerinin çeşitli tanımlarına bakıldığında ortak olan bazı kavramlar ortaya çıkmaktadır. Buradan aile işletmelerinin aile, işletme ve mülkiyet eksenlerinde ve bu eksenlerin arakesitlerinde faaliyet gösterdiklerini söyleyebiliriz. Bu bilgilerin ışığı altında:

"Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma" aile işletmesi olarak tanımlanır.

Bir başka tanımda ise *"İki veya daha çok genişletilmiş aile üyelerinin işletmenin yönlendirilmesini akrabalık uygulamaları, yönetim roller ve mülkiyet hakları ile kontrol eden firmalar"* aile şirketi olarak sayılabilir.

İşletme ağırlıklı daha derli toplu bir tanım ise şöyle olabilir: *"Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ve kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletme yapıları"* aile işletmeleridir.

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında aile şirketlerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Örneğin ABD' deki tüm işletmelerin % 80'den fazlası aile işletmesidir. Kanada' da bu oran %70, İspanya için %80, İtalya için %95, İsviçre için %85, Türkiye için ise %95' tir. Türkiye deki aile işletmelerinin büyük bölümü ise küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) dir.⁴

Ayrıca ABD'de yayımlanan Fortune Dergisine göre bu ülkedeki 500 büyük şirketin %35'i ailelerce yönetilen şirketlerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35'i aile şirketlerince istihdam edilmektedir. GSMH' nin % 43'ü aile şirketlerince sağlanmaktadır. Bu tür şirketler bu ülkede 40 milyondan fazla kimseyi istihdam etmektedir. Tüm ücretlerin ise %65' ini ödemektedirler⁵.

Ama ne yazık ki ABD'de ilk kuşak aile işletmelerinin yalnızca % 30'u ikinci kuşakta yaşamını sürdürebilmektedir. İkinci kuşakta yaşamını sürdürebilenlerin ise yalnızca %13' ü işlerini üçüncü kuşağa devredebilmektedir. Kanada' da bu oranlar biraz daha iyidir. Bu ülkede aile işletmelerinin %33' ü ikinci kuşakta, %50' si ise üçüncü kuşakta var olabilmektedir. Dikkat edilecek olursa istatistikler 3. kuşağa kadar verilmektedir. 4. kuşakta yapılan araştırmalara göre aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmeye başlamaktadırlar. Bu durumda da çoğunlukla işletmeler parçalanmaktadır. Buradan bir ders çıkarmak gerekirse o da aile işletmelerinin 2. veya 3. kuşakta girişimci bir kurum niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması, yönetimi ya profesyonellere devretmesi ya da yönetici aile üyelerinin kendilerinin profesyonelleşmesi veya yönetici aile üyelerinin bir sistem içinde profesyonellerle beraber çalışacak bir model geliştirmesi gereğidir. Yani artık **kurumlaşmış** bir girişimci yönetim anlayışı terk edilmeli, planlı, programlı ve kuralların yazılı hale getirildiği yönetim biçimine (bir anlamda yönetişime yönelmek) geçilmelidir. Dünya literatüründe 6. ya da 7. kuşağa devredilen aile şirketi sayısı çok azdır. *Levi Strauss ve Rothscil Bankası* ender örneklerdir. Bir başka örnekte aile reisinin yaklaşık 70 yaşlarında olduğu Agneliss ailesinin 3. kuşağının şu anda İtalyan Fiat firmasını yönetmesi örneğidir. Ama Fiat' ın şu andaki CEO'su bir profesyoneldir.⁶

Türkiye'deki durumda diğer ülkelerden farklı değildir. Dr. Rüstü BOZKURT' a göre Türkiye de 150 yıldır yaşamını sürdüren iki kuruluştan ikisi de aile işletmesidir. Bunlar Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağloğlu Hamamıdır. Ülkemizde belirli bir kuşaktan sonra tipik baba erkil aile şirketi yönetim biçiminden çıkamayıp, yani **kurum** hüviyetinden

⁴SAĞLAM (2001)

⁵İTO(2001)

⁶PAZARCIK(2003)

sıyrılıp kurumsallaşamayan, profesyonel yönetim biçimine geçemeyen ve dolayısıyla kaybolup giden şirketler arasında Ankara Gazozları, Emsan, Şakir Zümre, Erenyol Grubu sayılabilir.

3.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile şirketlerinin zayıf noktalarından biri aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile şirketlerini de mevcut kurum düzeylerinde sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik **beceri, bilgi ve yeteneklere** sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile şirketini (bazen de ailenin birliğini) yok edebilir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden de demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir.

Aşiret aile düzeninde;

- Ataerkil düzen
- Sorgusuz bağlılık
- Geleneksel töreler
- Sözlü kültüre dayanma ilkeleri hakimken,

Demokratik-bağımsız aile düzeninde;

- Bireysel öncelikler, kişisel gelişme
- Sorgulama, kendi deneyimlerini edinme
- Küçülen dünya: iletişim, gezip görme, etkilenme
- Eğitim: Yeni fikirler
- Yazılı kültür ihtiyacı gibi ilkeler ön plana çıkmaktadır

Bu değişim bir gelişmeyi yani mevcut bir kurumdaki diğer bir kuruma geçişi gerektirir. Bunun da adı kurumsallaşma (institutionalize) dır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı algılamak için kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gerekir. Kurumsallaşma;

- ◆ Şirketi tamamen profesyonellere terketmek,
- ◆ Kontrolü elden çıkarmak,
- ◆ Bir kenara çekilmek,
- ◆ Herkesin sözüne göre hareket etmek,
- ◆ Bir sürü danışman toplamak,
- ◆ Şirketin sırlarını dışarıya aktarmak,
- ◆ Vs, Vs, demek değildir

Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir.

- Kurumsal yönetim, kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir, bu sistemde;
 - Hissedar ve diğer hak sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirler,
 - Hedeflerin başarılması için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir.

Yani kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri şunlardır: performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile üyeleri içinde kuralların belirlenmesi.

Anlaşılabacağı gibi kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Şirketin hukuki statüsünü belirleyen ve onu bir kurum haline getiren bir belge yaratmak değildir. İşletmeyi ve aileyi dışardan oluşan koşullara uyarlama sürecidir ve tam anlamıyla uygulanırsa;

- Ailede iç huzur sağlanır-----Mutlu aile olayı gerçekleşir
- Şirketin en profesyonel yönetimi sağlanmış olur----- Performans ölçülür
- Borsada güven telkin edilir-----Ek sermaye katkısı oluşur
- Yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilir-----Yeni teknoloji ve pazarlara erişim gerçekleşir

Böylece şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanır.

Ancak kurumsallaşmada dikkat edilecek husus, dikkatli bir biçimde yapılmazsa şirketi organizasyonel rijitleşmeye ve hantallaşmaya götürebilmesidir. Bu durum özellikle klasik organizasyon yaklaşımına göre yeniden yapılanan işletmelerde görülür. Aile şirketlerinin ataerkil merkezi yapıdan çıkarak gelişmesi ve kurumsallaşması önerilir. Her gelişmenin bir değişime gereksinim duyduğu unutulmamalıdır. Ama her değişim bir gelişme değildir, değişim negatif ve geriye doğru da olabilir yani şirketler merkeziyetçi ve ataerkil yapıya dönebilirler.

Şimdi kurumsallaşan ve başarıya ulaşan aile şirketleri ile kurumsallaşamayan ve değişerek gelişemeyen aile şirketlerinden bazı örnekler verelim (Yabancı Ülkeler ve Türkiye). Burada dikkat edilecek husus her aile işletmesinin üyelerinin yetişme biçimi (background) birbirinden farklı olduğu için ailede hakim kişilikler de farklı olduğundan, her aile işletmesi örneği ile kurumsallaşma örneğinin birbirinden farklı olacağıdır.

Kötü bir örnek olarak Avrupa dan başlarsak Gucci ailesini örnek olarak verebiliriz. Gucci ailesi bir ara Avrupa nın ticaret imparatoru idi, sanatla da ilgisi vardı. Şirketi çok ünlüydü ama aile yeniden yapılanma sırasında hisse senedi sahibi aile üyelerinin kan davasına dönüşen kavgası ile ortaya çıkan çıkar ve güç çatışması sonucunda şirket yok olmuştur⁷. İyi bir örnek ise yine Avrupa nın 100 yıllık köklü bir ailesinin şirketi olan Miele'dir. Halen üçüncü jenerasyon tarafından yönetilen Miele beş yıl içinde dördüncü jenerasyona geçmeyi beklemektedir. Yüzyıl önce Garrl Miele ve Reinhard Zinhann tarafından kurulmuştur. İki ailenin yönetimindedir. Hissedarların iki aileden olması yönetim sorununun karmaşıklaşacağı düşüncesini akla getirmektedir. Ama iki aile eşit hisseler ve söz hakkına sahiptir, ancak iki aile arasında iş bölümü vardır, yönetim kurulu başkanı veya sözcüsü yoktur. 2000 yılında yeni bir kurumsallaşmayla yönetime 3 profesyonel yönetici dahil olmuştur. Bu profesyonel yöneticilerden biri finansmandan, biri araştırma-geliştirmeden, diğeri de satıştan sorumludur. Tepe yönetime ailelerden birer kişinin katılması öngörülmüştür. Aile üyeleri ile profesyoneller yönetimde eşit söz sahibidirler. Takım çalışması söz konusudur. İki aile arasında sorunların giderilmesi için 6 kişiden oluşan (eşit sayıda aile üyeleri 3+3) bir danışma kurulu vardır. Ancak Mieleda bu danışma kurulu yüzyıldır devreye girmemiştir⁸.

Türkiye'deki aile şirketlerine göz atılacak olursa " hemen hemen her önemli büyüklükteki Türk aile şirketi şimdiye dek **devlet bürokrasisi ile** iyi ilişkilerde bulunarak işini geliştirmiştir".⁹Ancak artık çevre bu şirketlerde değişimi zorlamaktadır. Buna karşın ataerkil aile ve şirket düzeninden katılımcı ve demokratik aile ve şirket düzenine geçiş, özellikle KOBİ' lerde, yavaş olmaktadır. Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, gibi sürekli yeniden yapılanarak dinamik bir yapıyla modern yönetim ve örgütlenmeyle dışarıya karşı kendini uyarlayan şirketler hariç tutulursa, çoğu aile şirketlerinde merkeziyetçi ve ataerkil yapılar nedeniyle kuşaklar arasında çıkan kavgalar şirketlerin yok olmasına yol açmaktadır. Örnek verilecek olursa " Türkiye nin en köklü sanayici ailelerinden biri 1886'da Padişah Fermanı ile kurulmuştur. 3. kuşağa ulaştığında aile içi anlaşmazlıklar doruğa çıkmış, 1990'lar da şirket iflas edip aile dağılmıştır."¹⁰ Daha önce de değinildiği gibi 2. ve 3. kuşaklar Türk aile şirketlerinde de önemlidir. Bu kuşakların şirkette

⁷ İTO(2001-19)

⁸ İTO(2001-19)

⁹ ALACAKLIOĞLU(2003)

¹⁰ ALACAKLIOĞLU(2003)

çalışmaya başladığı sırada şirket kurumsallaşırsa 3. veya 4. kuşaktan sonra da yaşamını sürdürebilmektedir. Benzer kurumsallaşma sorunlarıyla karşılaşp dağılan, bölünen, ya da zarar gören aile işletmelerine bazı örnekler aşağıda verilmiştir:¹¹

HAS	2.KUŞAK
CINGILLIOĞLU	2. KUŞAK
KARACA	2. KUŞAK
MERMERCİ	1-2. KUŞAK
(Akfil Tekstil)	
ÇİFTÇİLER	1-2. KUŞAK
BEZMEN	3. KUŞAK
KOMİLİ	3. KUŞAK
HATTAT	1-2. KUŞAK
ÖZGÖRKEYLER	2. KUŞAK
TATARİ	2. KUŞAK
(Taç Giyim)	
SULTANAHMET KÖFTECİSİ	2. KUŞAK

Bu bölümde son söz olarak özellikle Türk aile şirketleri ve aile işletmeleri için ortadan yok olma nedeninin hukuki statü olarak kağıt üzerinde kurum iken dış ortama adapte olmaları gereğine uymayıp yeniden yapılanamamaları, yani kurumsal alt yapı eksikliği, güç ve otoritenin devri sorunları ve kuşak ve kuşaklar arası çatışmalar olduğu söylenebilir. Dikkat edilecek olursa bu sorunların hepsi örgütsel ve yönetsel sorunlardır. Bu da Türk aile şirketlerinin yönetimi pek bilmediğinin ifadesidir.

4.YÖNETİŞİM

Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmeleri yani başarılarının sürdürülebilirliği için iyi yönetim sistemlerinin uygulanması gerekir. İyi yönetim ise " bir şirketin istenen başarıya ulaşabilmesi için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür ve yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gerekli alt yapıları içerir".¹²Şu halde yönetim sistemi kurabilmek için uzun vadeli düşünen ve kuşaktan kuşağa geçecek kadar başarılı bir şirket, bir işletme yaratabilmek için daha iyi bir yönetim yani profesyonel yönetim gereklidir. Bu kavram "vizyoner şirket" kavramı ile eşdeğer bir kavramdır.Şirketin artık ayakta kalmak üzere yaratılmış (built to last) bir sisteme (yönetişime) dayalı olması gerekmektedir. Bu şirkette "kendi sanayisinin en önde gelen firması, bilgili kamuoyu tarafından sürekli beğenilen ürün ve hizmetler üretebilen, yaşamında iz bırakmış, yönetiminde bir çok başkan görev almış, birden fazla ürün/hizmet yaratmış ve yaşatmış" bir şirkettir.¹³ Yönetişimi benimseyen vizyoner aile şirketlerine örnekler, Ford, Phillip Morris, Walt Disney, olabilir.

İyi yönetim için kurum olarak kalmaya değil, kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Aile şirketleri yönetim sistemi kurarken, hedeflere bağlı bir yönetim sistemi kurmak, hatalarla hesaplaşmak aşmak yerine uzlaşmaya gitmek (empatik düşünmek), şirkete bölümleri itibariyle değil tümünden, global bir bakış açısı ile bakmak, kişisel değil kurumsal yönetimi desteklemek zorundadır. Her aile işletmesinde kurumsallaşmaya giderken bir işletme sistemi, bir aile sistemi oluşturmak gerekir. Aile sisteminde roller ve ilişkiler, kültürel kalıplar, karar verme süreçleri belirlenirken, işletme sisteminde misyon, strateji, yapı, teknoloji, kültür, sistemler(performans

¹¹ ALACAKLIOĞLU(2003)

¹²UĞUR(2003)

¹³ UĞUR(2003)

ve enformasyon), süreçler (iletişim ve karar verme) belirlenir. Yönetişim sisteminde ise; yasal formlar, mülkiyetin dağılımı, yönetim kurulu, misyon ve hedefler, ve karar verme süreci; belirlenir.

Aile şirketlerinin evriminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebilirlerse, dört evre izlenebilir: küçük şirketler, genç şirketler, olgun şirketler ve büyük (göreceli olarak kendi ülkesinde veya global ölçülerde) şirketler. Küçük şirketlerde girişimci bir ruh hakimdir. İşletme fonksiyonlarında ürün ve hizmet geliştirmek; uygun bir pazar yerini (niche) belirlemek ve tanımlamak; ön plana çıkar. Şirket olgunlaşınca ki bu genellikle 2. kuşakta başlar, olgunlaşan şirketin artık girişimci yönetim sisteminden sıyrılıp kurumsallaşmaya başlaması yani profesyonelleşmesi gerekir. Bu aşamada önceki fonksiyonlara ek olarak, yönetim sistemleri geliştirmeye, yani planlama, organizasyon, yönetim geliştirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilir. Bu aşama yönetişimin başlaması aşamasıdır. Hatta şirketin var olma veya yok olması arasındaki kritik noktadır. Büyük şirketlerde önemli olan konu artık şirket kültürünün yönetilmesidir. Yani diğer fonksiyonlar sürerken şirketin değerlerinin, inançlarının, normlarının belirlenmesi ve yönetimi. Bu aşamada şirket artık girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçmiş, kurumsallaşmış, yönetim sistemini kurmuş demektir. İşletmenin ana sonuç alanları itibarıyla profesyonel yönetim ile girişimci yönetimin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.¹⁴

Profesyonel Yönetim ile Girişimci Yönetimin Karşılaştırılması

ANA SONUÇ ALANLARI	PROFESYONEL YÖNETİM	GİRİŞİMCİ YÖNETİM
KAR	- Kar yönelimi; kar kesin bir hedeftir. - Kar/Kazançlar Oranı. Uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir.	- Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. - Amaç SERMAYENİN GETİRİSİNİ veya ailenin kar payını çoklamaktır.
PLANLAMA	- Biçimsel, sistematik planlama: - Stratejik planlama - Operasyonel planlama - Durumsallık planlaması - Şirket planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu. Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarı bir yaklaşım biçimi - Sermayenin belirlenmesi	İnformel ve özel planlama çalışmaları
ORGANİZASYON	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin, biçimsel rol tanımları	Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informel bir yapı
KONTROL	Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri, ve gelişmeyi içeriyor	Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır

¹⁴PAZARCIK(2003)

YÖNETİM KURULU FAALİYETLERİ	- Düzenli toplantılar - Stratejik kararlar - Resmi tutanaklar - Kurulun alt komiteleri - Kurul politika geliştirir	- Kurulu aile oluşturur - Sık olmayan toplantılar (yılda 4 veya daha az) - Zayıf şirket yönetişimi
YÖNETİM GELİŞTİRME	- Planlı yönetim geliştirme - Gereksinmelerin belirlenmesi - Programların tasarlanması	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme

ANA SONUÇ ALANLARI	PROFESYONEL YÖNETİM	GİRİŞİMCİ YÖNETİM
SİSTEMLER	- Açıkça belirlenmiş; - Enformasyon teknolojisi stratejisi - Ana bölümlerden önce pazarlama, pazar araştırması bölümü - Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı - Performans değerlendirme - İnsan kaynakları enformasyon sistemi - Üretim kontrol - Kalite kontrol - Verimlilik ölçümü	Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok
BÜTÇELEME	Standart ve sapmalara göre yönetim	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok.
İNOVASYON (YENİLİKLER)	Artımsal inovasyonlara yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	Belli başlı ve büyük inovasyonlara yönelim, büyük riskleri alma arzusu
LİDERLİK	İstisari ve katılımcı liderlik biçimleri	Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile "bırakınız yapsınlar" biçiminde liderlik arasında değişir.
KÜLTÜR	- İyi tanımlanmış kültür - Herkes tarafından anlaşılmış vizyon, misyon ve değerler.	- Üstünkörü tanımlanmış bir "aile kültürü" - Aile kültürü/kurucunun kültürüyle eşdeğer.

Sonuç olarak aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yönetim sistemi kurarken şu öneriler yapılabilir:

- Sorumlu ve nitelikli bir yönetim kurulu atayın,
- İşletmeyi gözden geçirmek ve stratejik kararlar almak üzere hiç olmazsa üç ayda bir bu kurulu toplantıya çağırın,
- Kurulun hangi konularda çalışacağını kararlaştırın,
- İşletmenin tümünün, çalışanlarının ve süreçlerinin sürekli iyiye gitmesi için neler yapılabileceğini araştırın.

5.SONUÇ

Aile şirketleri, yinelenerek olursa, yaşamda vazgeçilmez bir olgudur. Üç eksenli bir oluşumdur (aile, işletme,mülkiyet).Belirli dönüşüm noktalarında çevredeki değişimlere ayak uyduramayan (kurumsallaşamayan, yönetim sistemi kuramayan) aile şirketleri yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Ayrıca erk' in devri her şirket için olduğu kadar aile şirketleri içinde geçerlidir. Bu devrin planlanması (özellikle ikinci kuşakta) yani bir devir planlaması (succession plan) yapılması bu planın da veraset planlaması ve işletme planlaması yapılarak desteklenmesi gerekir.

Yalnızca aile şirketlerine özgü bazı yönetim ilkeleri vardır ve bunlar aile şirketlerinin yaşamı için olmazsa olmaz koşullardır. Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz:¹⁵

1. **Paylaşılan Değerler:** insanlar, para iş.
2. **Paylaşılan Güç:** kuşaklar boyunca eşit olmayan ama eşler ve kardeşler arasında oluşan güç.
3. **İlişkileri Sürdürmek için Paylaşılan Faaliyetler:** sevgi, eğlence, mizah duygusu, beraberce oyunlar düzenleme v.b.
4. **Gelenekler:** aileyi özel kılan ve toplumdaki diğer ailelerden ayıran ilkeler.
5. **Öğrenme ve Büyüme Arzusu:** sorunları çözmek için yeni fikir ve yöntemlere açık olmak.
6. **İlişkilerde Samimiyet:** birbirine açık davranmak ve herkesin iyiliğini düşünen bir duygu yapısına sahip olmak.
7. **Karşılıklı Saygı:** sözüne sadık olma ve güvenilirlik davranışı oluşturma.
8. **Karşılıklı Yardım ve Destek:** üyelere özellikle acılı günlerde, hastalıkta, bir yakını kaybedtiğinde, boşanmalarda, üzücü ve utanç verici durumlarda yardım etmek ve destek vermek.
9. **Gizlilik:** herkesin bireysel hayatına ve büyüyen ailelerde her aile ferdinin özel hayatına saygı duymak.
10. **Kişilik Sınırlarının İyi Tanımlanması:** bireylerin uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamak, iki kişinin çatışmasına üçüncüyü katmamak.

Aile şirketleri girişimci ortaklar olarak işe başlarlar, ailelerde hakim kişilikler farklı olduğundan her aile işletmesi örneği de birbirinden farklıdır. Üyelerin içinde doğdukları ailelerini seçme şansı yoktur. Bir aile ortamı içinde doğar ve gelişirler ve ailenin kültürü ile yetişirler. Belli bir kuşaktan ve gelişmeden sonra (dünya literatürüne göre 2. ve 3. kuşaklar) aile şirketlerinde girişimci yönetimin terk edilmesi ve profesyonel yönetime geçiş olması gerekir. Mevcut sistemleri yamamak, onarmak işi daha da içinden çıkılmaz hale getirecektir. Bu nedenle aile şirketlerinin bu evrelerde (2. veya 3. kuşak) tümüyle yeniden yapılanmaya giderek kurumsallaşması ve yönetim sistemi kurması gerekecektir.

KAYNAKÇA

- ALACAKLIOĞLU, Halil. İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık. Sistem Yayıncılık. İstanbul 2001.
- DRUCKER, Peter.F. How to Save Family Business. <http://www.umass.edu/fambiz/drucker/how-to-save-fam-biz.htm>
- İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:2001-19. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ' lerin Yönetim Sorunları
- KIRIM, Arman "Aile Şirketleri Yönetimi". Sistem Yayıncılık. İstanbul 2001.
- SAĞLAM, Necdet." Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma". nsaglam@ anadolu.edu.tr. 2001
- PAZARCIK,Orhan. "Aile Şirketleri- Tanımı, Önemi, Yapısı, Değişim ve Devir Planı Gereklileri" Anahtar Dergisi Ekim 2003. <http://www.mppm.org.tr/yayin/>
- UĞUR, Agah." Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ".ISO Konferans Notları. 11.6.2003

¹⁵ PAZARCIK(2003)

AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜREKLİLİĞİNDE KURUMSALLAŞMA

Dr. Ebru Karpuzoğlu
Tel: (0532) 373 20 01
Faks: (0212) 633 20 92
E-posta: ebbroo@corpusfamilia.com

ÖZET

İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını sürdürememe nedenlerinin gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve sorunun genel anlamda *kurumsallaşamama* olduğu söylenebilir.

Dünya'nın global bir pazar haline geldiği ve değişim hızının giderek arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin kurumsallaşmalarının önemi yadsınamaz biçimde ortaya çıkmaktadır. Özellikle de girişimcinin kişiliği ve imajı ile aile soyadının, geçmişinin ve temel değerlerinin şirket vizyonu, stratejileri ve imajı üzerindeki derin etkisi dikkate alındığında, kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Kurumsallaşma.

1.GİRİŞ

Aile şirketlerinin gelişimleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan bir takım hususlar mevcuttur. Şirketin finansman açısından zor bir döneme girmesi durumunda ortakların gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilmeleri; kararların daha kısa zamanda alınabilmesi; ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilmesi olumlu hususlara birkaç örnektir. Olumsuz unsurlar arasında ise, ailenin menkul ve/veya gayrimenkul fazla olmaması ya da borçlanmaya olumlu bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlaması, yetenekli profesyonellerin yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka bir kuruma geçmek için uygun fırsat yakalamaya çalışmaları yer alır.

Aile ve iş dinamiklerinin içiçe olmasından kaynaklanan bu avantaj ve dezavantajları göz önünde bulunduran aile şirketleri, sürekliliklerini sağlamada üzerinde durmaları gereken noktaları daha kolay tespit edeceklerdir. *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma* isimli çalışmada ile, kurumsallaşma olgusunun aile şirketleri açısından önemi vurgulanarak, söz konusu şirketler için kurumsallaşma engelleri tanımlanacak ve bu engelleri aşmada dikkate almaları gereken hususlar açıklanacaktır.

2. AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN DÜNYA EKONOMİSİNE KATKILARI

Aile şirketi, *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 şirket* olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2000, ss.7-8). Dünya genelinde var olan firmaların % 65 ila % 80'ninin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin % 40'nı aile şirketlerin oluşturduğu görülmektedir (Carlock ve diğerleri, 2001, s.3). Günümüz Dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin ekonomiye katkıları Tablo 1 de yer almaktadır.

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	Brüt BSMH Katkı	İstihdama Katkı	Faaliyet Süresi
Amerika	Tüm Şirketlerin % 90 ı	% 30 - % 60		
Almanya	-----	% 66 Sı	% 75 İ	
Avusturalya	Tüm Şirketlerin % 75 i		% 50 İ	
İspanya	Yıllık Satışları 2 Milyon \$ Üzerindeki Şirketlerin % 71 i; En Büyük 100 Şirketin % 17 si			
İngiltere	En Büyük 8000 Şirketin % 76 sı			
İtalya	Tüm Şirketlerin % 99 u			
Batı Avrupa		% 45- % 65	%45-% 65	
Meksika	Tüm Şirketlerin % 80 ni			En Az 100 Yıl
Şili	Orta ve Büyük İşletmelerin % 65 ı Küçük İşletmelerin Neredeyse Tamamı			
Türkiye	Tüm Şirketlerin % 90 nı; Kobi'lerin % 94.1 i			

KAYNAK : Bellet ve diğerleri, 2003, ss.1-2; Tamer, 1997, s.13; Bilen, 1997, s.3 ve Karpuzoğlu, 2000, 2.5.

Rakamlar dikkate alındığında aile şirketlerinin Dünya ekonomisine ciddi oranda katkıda bulundukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Tamer, 1998, s.6). Amerika'da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirketi oranının 3.4; İngiltere'de % 3.2 olduğu bilinmektedir (Kırım, Capital, s.158). Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile şirketi sayısının, mevcut şirketlerin ömürleri dikkate alındığında çok daha az olduğu tahmin edilmektedir. Bu noktada nesilden nesile devreden aile şirketlerinin hangileri olduğu sorusu akla gelmektedir. Aşağıdaki tablolarda Dünya'nın, Amerika'nın ve Türkiye'nin bilinen en eski aile şirketleri yer almaktadır.

Tablo 2 : Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Kongo Gümü	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulaine	Muze	Fransa	1000		Gaulaine
Barone Ricasoli	Şarap/ Zeytin Yağı	İtalya	1141		
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovier
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De Bas
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Turrini
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi İnşaa	İtalya	1438	18	Muftu
Baronnie De Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16	
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazia

Tablo 3 : Amerika'da Eyalet Bazında En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Eyalet	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Zildjian	Zil Üretimi	Mass	1623	14	Zildjian
Tuttle Farm	Tarım	New Hampshire	1635-1640?		Tuttle
C.P.Washburn		Massachusetts	1632	11	Wasburn
Shirly Plantation	Tarım	Charles City, Va	1638	11	Carter
Barker	Tarım	North Andover	1642	11	Barker
Miller	Tarım	Frederica, Del	1684	9	Miller

Tablo 4 : Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim		1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Tablo 2 deki firmaların faaliyet alanlarına bakıldığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle uyumlu bir durumun ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu tabloda yer alan Dünya'nın en eski firmaları, faaliyet alanları bazında incelenecek olursa, tabloda yer alan kurumların Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin öngördüğü ilk iki sıradaki firmanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının

karşılanmasına yönelik konularda faaliyet gösteren kurumlar oldukları görülecektir. Japonya'daki Kongo Gumi (inşaat), Hosbi (han), Barone Ricasoli (şarap, zeytinyağı), Antinori (şarap), Baronnie de Coussergues (şarap), Fabbrica d'armi Pretro Berette Spa (ateşli silahlar), John Brooke&Sons (yünlü giysi), bu firmalara sadece birkaç örnektir (O'Hara ve diğerleri, 2003, ss.1-2). Ülkemizdeki en eski aile şirketleri incelendiğinde (Tablo 4) de benzer bir tablo ile karşılaşmaktadır (Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri, Vefa Bozacısı, Çögenler Helvacılık gibi).

Tablo 3 e dikkatli bir şekilde bakıldığında 1600' lü yıllara kadar Amerikan şirketlerine rastlanmadığı fark edilmektedir. Bu noktada, Amerika kıtasının 1497 yılına kadar keşfedilmemiş olmasının, Amerikan Aile Şirketlerinin listede geç yer almasının doğal bir nedeni olduğu söylenebilir.

Tabloların incelenmesi ile birlikte başka bir nokta daha dikkati çekmektedir. Tablolarda yer alan Asya, Avrupa ve Amerika kökenli firmalar asırlardır faaliyetlerini sürdürmekte ve bir nesilden bir diğerine devretmektedir. Buna karşılık Türk Aile Şirketleri biri hariç en fazla bir asırdır varlığını sürdürmektedirler. Bu noktada Türk Aile Şirketlerinin nesilden nesile geçişlerini bir başka ifade ile, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmelerini engelleyen hususların neler olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Ancak, bu soruyu yanıtlamadan, ortak bir bakış açısı sağlanmak amacıyla öncelikle *kurumsallaşma* kavramının anlamı açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Kurumsallaşma işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında ise, *bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir* şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2003, s.72).

Kurumsallaşma ne *biz tamamen kurumsalsız* denecek bir sonuç; ne de *biz hiç kurumsal değiliz* denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekir. Yani, işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı 0 noktası olan bir olgu olarak düşünülmemelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; her zaman pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma tamamlanabilen ve % 100 ü işaret eden bir son nokta da değildir.

Sonuç itibariyle, durum değerlendirildiğinde, firmaların kurumsallaşma sürecinde bulundukları noktanın 0 ila 100 noktası arasında değişeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, ancak, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedilebilir.

3.AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYA YÖNELİK ENGELLER

aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi içiçe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş anlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel yaratır.

Bu bölümde 1999 yılında tarafımızca yürütülen bir araştırmadan elde edilen bulgular baz alınarak, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin önündeki engellerden bahsedilecektir. *Küçük Ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırmada* konulu çalışmada, İstanbul Bölgesinde imalat sanayinde faaliyet gösteren ve

KOSGEB kayıtlarında bulunan 1000 küçük ve orta ölçekli işletmenin tamamı yer almıştır (Karpuzoğlu, 2000, s.147). Burada araştırma neticesinde elde edilen verilere ek olarak, ayrıca aile şirketi literatüründen ve gözlemlerden de yararlanmak suretiyle kurumsallaşma engelleri üzerinde durulacaktır.

3.1.YÖNETİM FONKSİYONLARI VE KURUMSALLAŞMAYA YÖNELİK ENGELLER

Yönetim fonksiyonlarından ilki ve belki de en önemlisi olan planlama; şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak planlama engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Geleceğin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Sadece şirket planına odaklanılması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması (Carlock, 2001, s.31),
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması (Karpuzoğlu, 2000, ss.182-183),
- Aile ve işletme misyonunun netleştirilmemesi,
- Aile ve işletme vizyonlarının olmaması/birbirleriyle uyumlu olmaması,

Bir diğer yönetim fonksiyonu organize etmedir. Belirli bir amaç doğrultusunda maddi ve beşeri unsurların bir araya gelmesi olarak tanımlanan organize etme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri, 7 ana başlık altında ele alınabilir.

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi, by-pass'ların yaşanması,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması, (Karpuzoğlu, 2000, s.140),
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimciye bağlı şirket yapısının varlığı.

Organize etmeyi gereksiz ve zaman kaybı olarak gören firma sahipleri, büyümeyle birlikte mevcut organizasyon yapılarında tıkanmalar yaşamakta, müşteri taleplerini ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadırlar.

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda belirtilmektedir.

- Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- Şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi (Karpuzoğlu, 2003, ss.180-184),
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

Bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında işbirliğinin ve uyumunun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda yer almaktadır.

- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,
- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller maddeler halinde sunulmaktadır.

- Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarını tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi.

3.2.KURUM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KURUMSALLAŞMAYA YÖNELİK ENGELLER

Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, 5 ana madde altında toplanabilir.

- Aile değerleri ile iş değerlerinin içiçe geçmesi (Karpuzoğlu, 2000, s.183),
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,
- Dilin kişiselleştirmesi (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.),
- Çatışmaların yönetilememesi,
- Davranışların işyeri disiplininin uzak olması.

Ailenin işyerindeki davranışlarının idealden uzak olduğu durumlarda sorunlar yaşanmaktadır. Karen Vinton ve Ed Cox, tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, duygusal patlamalar aileyi etkilediğinde öncelikle araya arkadaşların girdiği, ailelerin neredeyse durumdan hiç haberi olmadığı anlaşılmakta ve çatışmaların az bir kısmına, girişimcinin müdahale ettiğini görülmektedir (Vinton ve diğerleri, 2004, ss.1-2). Ancak burada, söz konusu müdahalelerin profesyonel yöneticileri olumsuz yönde etkilediğini belirtmekte de fayda vardır.

3.3.ÇEVRE KOŞULLARINA UYUM VE KURUMSALLAŞMAYA YÖNELİK ENGELLER

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır.

- Girişimcinin, çevre koşullarını yeterince dikkate almaması (Karpuzoğlu, 2003, s.184),
- Araştırmaya-geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması,
- Girişimcinin, şirketi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalması.

4. AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ

4.1.YÖNETİM FONKSİYONLARI VE KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ

4.1.1.Planlama ve Kurumsallaşma Önerileri

Pek çok firma sahibi başarısını paralel planlama (aile girişimi planı ve işletme stratejik planı) olmaksızın elde etmiştir. Bu tür girişimciler sözden çok eyleme önem verirler. Zamanı yaşarlar. Gelecek için tahminlerde bulunmaktan ve planlar yapmaktan uzaktırlar. Ancak, planların uzun vadeli başarıda ve süreklilikte payı büyüktür. Planlama sürecinin iyileştirilmesine yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

Planlama sürecine odaklanılması : Planlar değişen koşullar doğrultusunda değiştirilebilirler. Esas olan planların, değişen koşullarda ulaşmak istenen hedefe gidişi gösterecek biçimde yapılması ve değişim kültürünün yaratılmasıdır.

Veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin tespit edilmesi : Planlama süreci, iş sahiplerinin ve yöneticilerin dikkatlerini sürekli olarak aileler; işler, endüstri ve dünya üzerine odaklanmalarını gerektirdiğinden belirsizlikleri tahmin etmede ve başa çıkmada önemli bir araçtır (Aronoff, 1997, ss.20-22). Dolayısıyla, veri toplama araçları ve verilerin hangi hangi yöntemlerle varislerin değerlendirileceği üzerinde anlaşmaya varılması gereklidir.

Paylaşılan ve bilinen amaçlara sahip olunması : Başarılı aile şirketlerinin ailelerinin, aile şirketinin amacını bildikleri ve planlar ile politikalarını bu amaçlar çerçevesinde yaptıkları görülmektedir (Ward, 2003, s.2).

İdari organların oluşturulması : Aile şirketlerinde verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve karar verilmesi aşamaları ile aileye ve işletmeye ilişkin amaçların belirleneceği ve planların yapılacağı aşamalarda formal platformlara ihtiyaç vardır.

Miras planının yapılması : Evlilik, vefat, boşanma, iş göremez hale gelme, evlilik dışı ya da ilk evliliklerden çocuklar, evlatlıktan ret gibi mirası ilgilendiren konularda kriz yaşanmaması için önceden gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca, bu düzenlemeler, likidite ihtiyacı ortaya çıkmadan önce tamamlanmalıdır (De Visscher, 2003, s.1). Sahiplik ve yönetim intikalinin, ortaklar ve potansiyel alıcılar nezdinde şirket değerini artırdığı düşünüldüğünde, ana hissedarlar ve şirketin ana danışmanlarından oluşan resmi olmayan bir istişare kurulunun oluşturulmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kurul, aşağıda özetlenen hususlar üzerinde çalışmalıdır. Bu amaçla;

- Alım/satım sözleşmelerinin hazırlanması ve güncelleştirilmesi,
- Vergilerin hesaplanması,
- Çalışan-çalışmayan; performansı yüksek-düşük aile üyelerinin iş sahipliğini paylaşmaları,
- Şirketin değerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi,
- Birinci/ikinci evlilikler,
- Girişimcinin şahsi mal varlığı ve şirkete ortaklığı
- Mirasçılarının hayat tarzları, ihtiyaçları, kişilikleri ve hedefleri,
- Girişimcinin aileye vermek istediği mesaj (Jonovic, 2003, s.1). gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

İntikal sürecinin planlanması : Kurumun bir nesilden bir diğerine aktarılmasını içeren intikal sürecinin planlanmasında

- Yönetim intikalinde gelecek nesil yöneticilerinin seçilmeleri ve hazırlanmaları,
- Kişisel kariyer hedeflerinin tanımlanması,
- Bir önceki neslin rollerinin göreceli olarak azalması ve zaman içerisinde tamamen şirketten ayrılması (Erven, 2003, s.3).
- Yeni aile üyelerinin ve aileden olmayan yöneticilerin entegrasyonu,
- Mal varlığının transfer şekli ve zamanı,
- Maddi olmayan intikal konularının tespiti (güç, kimlik),
- Kurucunun hayat seviyesinin emeklilik döneminde sürdürülmesi,
- Aile şirketinin dışındaki transfer edilecek yatırımlar (Erven, 2003, ss.2-3) gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

Stratejik riskin planlanması : Ani vefat durumuna ilişkin olarak düzenlenmesi öngörülen bu plan ile;

- Girişimcinin ani vefatı durumunda günlük operasyonların ve yönetimin sorumluluğu üstlenecek kişiler,
- Müşterilere ve tedarikçilere haber verecek kişiler,
- Mevcut banka ilişkilerinin etkilenme şekli,

- Şirket için ek sermaye ihtiyacı,
- Şirket sahipliği intikalinin uygulanma şekli gibi konular netliğe kavuşturulmalıdır (Creating a Strategic Contingency Plan, 2002, ss.1-2).

Aileye ilişkin bahsi geçen konuların ele alınması planlamanın sağlıklı şekilde yapılmasına; işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin uzun vadeye odaklanmalarına; geleceğin büyük ödülleri bugünün küçük ödülleri tercih etmelerine; tatminli çalışanlar ve sadık aile üyeleri yaratmalarına yardım edecektir.

4.2.2.Organize Etme ve Kurumsallaşma Önerileri

Örgüt yapısının analizine yönelik çalışmalarda örgüt yapısının, temel yapı ve eylemsel yapı şeklinde iki temel değişkene bağlı olarak incelendiği görülmektedir. Temel yapı (biçimsel örgüt yapısı) örgüt şemaları, görev tanımları, çalışma süreçleri ve iş akış şemaları gibi araçlarla kolaylıkla görülmekte ve incelenmektedir. Eylemsel yapı ise, örgüt şemaları içerisinde yer almakla birlikte hemen çözümlenemeyen karmaşık düzenlemeleri (uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, yetki devri, denetim alanı vb.) içermektedir (Duygulu, 1998, s.92).

Temel yapının düzenlenmesi : İşlerin tanımlanması; organizasyon şemasının çizilmesi; kurum ve departman amaçları doğrultusunda iş akışlarının netleştirilmesi üzerinde durulmalıdır.

Eylemsel yapının düzenlenmesi : Eylemsel yapıya ilişkin düzenlemeler aşağıda yer almaktadır.

- Aile üyelerinin (sorumluluk alanları çerçevesinde) yetkilerini kullanmaları,
- Aile üyelerinin yaşadıkları sıkıntıları ve önerileri bir üst kademe yöneticileri ile paylaşmaları,
- Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştıracak iş görme yöntemlerinin, prosedürlerin ve standartların oluşturulması,
- Çevresel değişime uyumu sağlayacak esnek bir yapının kurulması,
- Merkeziyetçi bir yönetim tarzının yerine yetki devrini esas alan merkezkâç bir yönetimin teşvik edilmesi.

Yukarıdaki unsurları dikkate alınmaması yani; katı; merkeziyetçi; işbölümü ve uzmanlaşmadan uzak bir örgütsel yapının kurulması, kurumu geleceğe taşımada yeterli olamayacaktır.

Uygun örgüt yapısının kurulması : Ekonomik, sosyal ve politik hususların, aile şirketinin faaliyetlerini ve işleyişini kolaylaştırması/zorlaştırması; aile rolleri içerisinde beklenmeyen krizlerin yapıyı etkileme biçimi ve derecesi; aile ve iş sorumlulukları arasında uyum sağlanması ile ilgili konuların dikkate alınması, şirketin ayakta kalması ve gelişimi için tasarlanmış bir çok örgütsel yapıyı da beraberinde getirmektedir (Moen, 2001, s.2). Küçülme (downsizing) ve/veya doğru boyuta inme (rightsizing), yeniden mühendislik, dışarıdan iş yaptırma (outsourcing), fiyat/hak ediş oranlarına yoğunlaşma, hiyerarşi piramidini daraltma (delayering) bu yapılardan sadece bir kaçıdır (Cox, 2001, s.3).

Aile şirketlerinin, değişen rekabet koşulları doğrultusunda, müşteri beklentilerini karşılayacak organizasyon yapısını kurmaları ve işleri, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak yöntemlerle icra edilmesini sağlamaları, onların, kurumsallaşma düzeylerini yükseltecektir. Bununla birlikte yeni bir organizasyon yapısı kurarken, mevcut alışkanlıkların yıkılmasının zorluğu ve duygusal unsurların yoğunluğu unutulmamalı ve değişimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesine çalışılmalıdır.

4.2.3.Yürütme-Koordinasyon ve Kurumsallaşma Önerileri

Aile ve iş rollerinin, beklentilerinin ve değerlerinin içiçe geçmiş olması nedeniyle burada yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının beraber ele alınacaktır.

Aileden olmayan profesyonel yöneticilerin dikkate alınması : Bir aile şirketinin başarıyla yönetilmesinde, aile üyelerinin şirket içerisindeki işlevleri ne kadar önem taşıyorsa, bu başarıda aileden olmayan yöneticilerin/personelin payı da o kadar önemlidir. Aileden olmayan

yöneticilerin ve personelin şirket içerisinde istihdam edilmeleri, şirketin büyümesine ve geleceğinin güvence altına alınmasına yardım eder (Blumberg ve diğerleri, 2000, s.1).

Aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdamı ile firma sahipleri, finansal mahremiyetlerini kısmen kaybederler ve şirket ve aile sırları ile ilgili bazı hususları paylaşırlar da, profesyonel yöneticiler, ulusal ve uluslar arası alanlardaki tecrübelerini kuruma getirecekler ve şirketin kredibilitesine katkıda bulunacaklardır (Brown, 2002, ss.1-2).

Akrabalara ilişkin politika oluşturulması : Bir aile şirketinde aileden olmayan profesyonel yöneticiler kadar akrabalar da dikkate alınmalıdır. Gerekli tedbirler alındığı ve kurallar belirlendiği takdirde, bir aile şirketinde çalışan akrabalar, şirketin ilerlemesine katkı sağlayabilirler (Simon, 2003, s.1-2).

Piyasa koşulları ve performans değerlendirme ve ölçme sistemiyle uyumlu ücret sisteminin geliştirilmesi : Piyasa değerine ve performans ölçme ve değerlendirme sistemine dayalı bir ücret yönetimi sisteminin mevcudiyeti, hem çalışanlar arasında adaleti sağlayacak hem şirket karlılığını tahmin edilebilir kılacak hem de ihtilafları azaltacaktır (D'Avella, 2002, s.2). Ancak, ücret sisteminin kuracak kişinin insan kaynakları yönetiminde bilgi ve deneyim sahibi olması, ücret adaletini sağlama yöntemlerini bilmesi, piyasa ücretlerini takip ederek kuruma adapte edebilmesi, ücret raporlarını düzenleyebilmesi ve değerleyebilmesi gereklidir (Lanes ve diğerleri, 2003, ss.1-2).

Kar payı politikasının netleştirilmesi : Hissedarların olası likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında alternatif araçlar geliştirilmesi; düzenli bir ödeme yaparak gerçek dışı beklentiler oluşturulmaması; nakit akışının düzenli olması ve yatırımların dikkate alınması sağlanmalıdır. Nihai, olarak kar payı dağıtımına, zamanına, miktarına, yönetim kurulu/hissedarlar kurulu/aile konseyinin birlikte karar vermesinin kritik bir husus olduğunu da belirtmekte yarar vardır (De Visscher, 2003, ss.1-2).

Finansman fonksiyonunu üstlenecek kişinin iş gereklerine uygun olması : Finansman fonksiyonunu üstlenecek kişide yeterli bilgi ve tecrübeyi araması son derece önemlidir.

Aile üyelerine/şirket personeline eğitim verilmesi : Kurumsallaşmanın önündeki engelleri azaltmak isteyen aile şirketleri, aile üyelerine firmanın geleceği, sorumluluk, finansman, karar verme ve problem çözme, iletişim, çatışma yönetimi, aile şirketi dinamikleri gibi konularda eğitim verilmesini organize etmelidir (Sherman, 2001, s.3). Bununla birlikte, eğitim ihtiyaç analizi sonuçları dikkate alınarak, gerek kişisel gelişimin desteklenmesi ve gerekse günün değişen koşullarına çalışanların uyum sağlaması için, kurumda çalışan personele eğitimler verilmelidir (Challenges in Managing Family Business, 2003, s.6).

İnsan kaynakları politikasının oluşturulması : Aile şirketlerinin, terfi ve atama, işe alma ve çıkarma, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait konularda da, iş gerekleri ve vizyondan hareket etmeleri ve sistemleri aileden olanlar kadar, aileden olmayan profesyonel yöneticileri ve personeli de kapsayacak şekilde düzenlenmeleri önemlidir. Nitelikli ve tatminli bir insan kaynağının, işletmenin sahip olduğu en kıymetli kaynak olduğu unutulmamalıdır.

Kararların fikirbirliği ile alınması : Kararın etki alanı genişledikçe ve karar kurum ve ailenin geleceği üzerinde kritik öneme haiz oldukça fikirbirliği ile verilmesi daha da büyük önem kazanır.

Toplantıların prosedüre edilmesi : Aile üyeleri ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulması için düzenli toplantılar yapılmalıdır.

Sonuç itibarıyla, kurum içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirecek şekilde değil, her iki taraf için de işbirliğini gerektirecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca kurumda çalışan ve çalışmayan; performansı yüksek ve düşük aile üyeleri arasındaki ilişkinin, firma faaliyetlerini negatif yönde etkilememesine dikkat edilmelidir.

Bu amaçla, aile üyeleri ile aileden olmayan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin, geliştirilmesine yönelik uygulamalar yapılmalıdır (Karpuzoğlu, 2000, ss.189-190).

4.2.4.Kontrol ve Kurumsallaşma Önerileri

Kontrol fonksiyonu ile alınan kararlar ve varılan sonuçlar arasındaki uyumun derecesi saptanmaya çalışılır. Bir başka ifade ile, kurumun verimli ve etkin şekilde faaliyet gösterme durumu incelemeye alınır. Bu amaçla üç ana nokta üzerinde durulmalıdır.

Kontrol sisteminin kurulması : Günün değişen koşullarına uygun yapıyı kuran ve rekabetçi koşullarda başarıyla varlığı sürdüren bir aile şirketi olmak için; amaçlarla uyumlu, standartlardan sapmaları en kısa zamanda gideren, esnek, öz denetimi teşvik eden ve tüm çalışanları kapsayan bir denetim sisteminin kurulması gereklidir. Ayrıca, kontrol sistemi, işlerin yapılmasını aksatmamalı ve işin her bir aşamasında aktif olmalıdır.

Kontrol araçlarının geliştirilmesi : Kontrolün etkinliğinin sağlanması ve işlerlik kazanması için; kurumun işleyişine uygun standartlar, yönetmelikler, prosedürler oluşturulmalı; raporlama sistemi kurulmalı; müşteri şikayet sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca, iş süreçleri belirlenmeli; 360° geribildirim veya takım performansının ölçümüne dayalı bir performans değerlendirme ve ölçme sistemi kurulmalı; maliyetler incelenmeli ve kritik kontrol noktaları analiz edilmelidir (Karpuzoğlu, 2000, s.153).

Kontrol sürecinin şirketteki tüm yöneticileri/personeli kapsamı : Kontrol sürecine, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler ve personel kadar, aile üyelerinin de dahil edilmelidir.

4.3.KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ

Bir kurumun çalışma şeklini, aldığı kararları, müşterilerine yansıttığı imajı, çalışanlarına sağladığı olanakları yansıtan kültür, kurumdaki maddi ve maddi olmayan tüm öğeleri bir arada tutar. Aşağıda kurumsallaşmayı kolaylaştırıcı öneriler yer almaktadır.

Aile ve iş değerleri arasında denge kurulması : Aile değerleri, duygusal bazlı; ilişkilerden yola çıkan; ömür boyu üyeliği içeren; destek ve güvene önem veren; içe dönük olan; bir özelliğe sahiptir. İşletme değerleri ise, gerçek bazlı; sonuçlardan yola çıkan; kazanılmış üyeliği içeren; tarafsızlığı, rizikoyu ve rekabeti dikkate alan; dışa yönelik olan; bir nitelik taşır (A New at the Business First/Family First Challenge, 2003, ss.113-114). Bu değerler arasından, işletme değerlerine, aile değerlerinden daha fazla önem verilmesi durumunda, aile iletişimi; kimliği; sadakati; zamanı ve duyguları zedelenir. Bunun aksine, yani, aile sistemine daha fazla önem verildiğinde, işletme iletişimi; ilişkileri; performansı; karar verme süreci; olumsuz yönde etkilenir (Carlock, 2001, ss.6-7). Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen aile şirketleri için işletme ve aile sistemlerinin dengede tutulması olmazsa olmazdır.

İş ve aile rollerinin ve beklentilerinin birbirlerinden ayrılması : İç içe geçmiş rolleri bünyesinde bulunduran aile şirketlerinin, sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için, işletmede (genel müdür, müdür vb.) ve ailede (anne, kardeş, kuzen vb.) üstlenilen roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aileye ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları önemlidir (Karpuzoğlu, 2000, ss.113-114).

Kuralların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması : Bütün ailelerde sözlü veya kabul edilmiş bir takım kurallar vardır. Ancak bu kurallar iş ortamına aktarıldığında bazı sorunlar ortaya çıkmakta ve ilişkiler zedelenme noktasına gelmektedir. Dolayısıyla, aile ve iş kurallarının çok katı bir şekilde uygulanmaması, iletişimi geliştiren sistemlerin kurulması, aile-iş kurallarının birbirlerinden ayrılması ancak birbirlerini de dikkate alması ve davranış düzlemine uygun olması gereklidir (Cole, 2001, s.351). Ayrıca, kurallar sadece profesyonelleri değil, aile üyelerini de kapsamalı, ihlallerde de disiplin sistemini devreye sokmalıdır.

4.3.ÇEVRE KOŞULLARINA UYUM VE KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ

İşletmenin stratejik potansiyelinin (iç çevre) incelenmesi ile faaliyet gösterdiği endüstri ve endüstriyi de çevreleyen genel çevrenin (dış çevre) ele alınmasına yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

Kurumun stratejik kapasitesinin incelenmesi : Kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen bir aile şirketinin, mal varlıklarına; kaynaklarına; teknolojilerine ve yeteneklerine ilişkin kapasitesini araştırması, doğru strateji seçimini etkiler. Bu nedenle, yönetim tarafından şirketin finansman, pazarlama ve organizasyon bağlamındaki stratejik kapasitesi incelenmelidir (Carlock, 2001, s.155).

Endüstrinin ve genel çevrenin incelenmesi : Şirketi kuran girişimciler, fırsatlar ararken ve tehditlerle başa çıkarken genellikle kişisel çabalarını kullanırlar ve şirketin kaderinin kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Şirket büyüdükçe ve kurumsallaşma yolunda adımlar atmaya karar verdikçe, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını etkileyecek dış çevre güçlerinin analizi, giderek önem kazanmaya başlar. Dolayısıyla, faaliyet gösterilen endüstri ile endüstriyi çevreleyen genel çevrenin analiz edilmesi gerekli hale gelir (Carlock, 2001, s.170).

Değişim kültürünün yaratılması : Bu amaçla, şirkette veri toplamaya, analiz etmeye ve değerlemeye ilişkin sistemlerin kurulması; araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi; yönetim kurulunun aktif olarak faaliyet göstermesi sağlanmalıdır.

5. SONUÇ

Dünya ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamamaları mikro bazda aile, makro bazda ise, ülke ekonomisi üzerinde etkilidir. Bu nedenle, aile, toplum ve ülke açılarından son derece önem taşıyan bu şirketlerin, varlıklarını sürekli kılmaları, üzerinde durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla aile şirketlerinin, sistemlerini değişen koşulları dikkate alarak yeniden yapılandırmaları; aile üyelerinin ve müşterilerinin beklentilerini araştırıp, beklentileri karşılayacak uygulamalar geliştirmeleri; değişimlerle uyumlu bir örgüt yapısı kurmaları gereklidir. Ayrıca, ailenin ve şirketin birbirinin rakibi olmadığına, rakibin endüstri içerisindeki diğer firmalar olduğuna dikkat çekilmeli, aileye ve işletmeye özgü sistemlerin ancak birbirlerini dikkate alarak verimli şekilde çalışacağı vurgulanmalıdır. Aksi durumda, aile bağlarında aşınma; duygularında yıpranma; ilişkilerinde zedelenme olacaktır. Benzer şekilde, çalışanların moral ve motivasyonlarında düşüş; şirket değerinde azalma; rekabette geri kalma; organizasyon yapısında hantallaşma ile karşılaşılacaktır. Sonuç itibarıyla, ailenin ve şirketin birbirlerini hedef almaları, rakiplere yarayacak aile beraberliği ve işletme sürekliliği tehlikeye girecektir.

KAYNAKÇA

- Aronoff, Craig E. John Ward. Preparing your Family Business for Strategic Change, Georgia : Business Owner Resources, 1997.
- Bellet, William, John Powell, Nancy Bowman Upton, Barbara Dunn, Romana K. Z. Heck, Peter Porady. "Task Force of the International Family Business Program Association.", <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/fbpa.crm>, (31.10.2003) : 1-2.
- Bilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl.?", Dünya Gazetesi Köklü Şirketler Eki, 1997, 3.
- Blumberg, Nancy F, Simon Master. "The Non-family Members of a Family Business.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=NonFamilyManagers/other-52.html&Keywords=blumberg&Button=fambiz>, (18.02.2000) :1.
- Brown, Bonnie M. "Risks and Rewards of Non-Family CEOs.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-840.html&Keywords=brown&Button=fambiz>, (31.03.2002) :1-2.
- Carlock, Randel. Strategic Planning for the Family Business : Parallel Planning to Unify the Family and Business, NY : Palgrave, 2001.
- "Challenges in Managing a Family Business", <http://www.sba.gov/library/pubs/mp-3.doc>, (11.10.2003):1-14
- "Cole, Patricia M. "Understanding Family Business Relationships : Preserving the Family in the Business.", Family Journal, October 2000, Vol.8, Issue.4, p.351, 3p.
- Cox, Edwin S. "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society : Strenghts and Opportunities.", http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ed_cox.cfm (31.01.2001), s.1-6.

- "Creating a Strategic Contingency Plan.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=SiblingRivalry/Baylor-171-dup.html&Keywords=&Button=fambiz>, (17.09.2002) : 1-2.
- D'Avella, Bernard J. "Why Compensation for Family Members Should be at Market Value.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Compensation/FDU-2125.html&Keywords=Button=fambiz>, (18.10.2002) : 1-3.
- De Visscher, François M. "Bringing the Value Gap : Determining What a Share of Family Business Stock is Worth can Lead to Conflict Unless Middle Ground is Found.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=shareholders/deVisscher-2002031906.html&Keywords=de%20visscher&Button=fambiz>, (13.02.2003) :1.
- De Visscher, François M. "Seven Habits of Highly Effective Companies.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Shareholders/deVisscher-2002031903.html&Keywords=de%20visscher&Button=fambiz>, (25.07.2003) : 1-2.
- Duygulu, Ethem. "Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım).", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1998.
- Erven, Bernard L. "Management Succession Issue in Family Business (Part I).", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-357.html&Keywords=erven&Button=fambiz>, (26.01.2003):1-2
- Erven, Bernard L. "Management Succession Issue in Family Business (Part II).", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-3079.html&Keywords=strategic%20planning&Button=fambiz>, (26.01.2003) : 1-3.
- Jonovic, Donald J. "The Key to Long-Term Shareholder Value (Part I).", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Shareholders/Baylor-170.html&Keywords=shareholder&Button=fambiz>, (26.01.2003) : 1.
- Karpuzoğlu, Ebru. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2000.
- Karpuzoğlu, Ebru. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 2.baskı, İstanbul : Hayat Yayınları, 2003.
- Kırım, Arman. "Aile Şirketlerinin % 3.3 ü Üçüncü Kuşağa Kadar Yaşıyor.", Capital, 2001, 158.
- Lanes, Henry O, Karl J. Buehler. "Choosing a Family-Friendly Compensation Consultant.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsultants/DelawareFBC2002042201.htm&Keywords=Compensation%20policy&Button=fambiz>, (09.09.2003) : 1-4.
- Moen, Phyllis, "A Life Course Approach to the Entrepreneurial Family (Part II), <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/cornell-3080.html&Keywords=moen&Button=fambiz>, (31.01.2001), s.1-5.
- "A New Look at the Business First/Family First Challenge.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=general/other-2809.html&Keywords=&Button=fambiz>, (30.06.2003) : 1-4.
- O'Hara, William T, Peter Mandel. "The World's Oldest Family Companies.", <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, 16.09.2003 :1-18.
- Sherman, Gerald L. "Understanding the Family Business.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/Genus-2160.html&Keywords=gerald&Button=fambiz>, (14.01.2001) : 1-4.
- Simon, Howard H, Jill R. Lock. "The Politics of Trying to Work With Relatives.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Communications/other-957.html&Keywords=simon&Button=fambiz>, (30.10.2003) :1-3.
- Tamer, Meral. "Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalıyız?.", Milliyet, 06 Haziran 1997, 13.
- Tamer, Meral. "Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor.", Milliyet, 11.02.1998, 6.
- "The Risks and Rewards of Non-Family CEOs.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-840.html&Keywords=rewards&Button=fambiz>, (18.02.2003) : 1-2.
- Vinton, Karen, Ed Cox. "Comprehensive Study Focuses on Conflict, Education and Cultural Issues.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=TransferringOwnership/NECFB-131.html&Keywords=Karen%20vinton&Button=fambiz>, (11.02.2004) :1-2.
- Ward, John. "Plan Now for the Cousin Generation.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/UMass-599.html&Keywords=john%20ward&Button=fambiz>, (30.10.2003) :1-2.

KENT YAŞAMINDA AİLE VAKIFLARININ ROLÜ: BOLU'DA İZZET BAYSAL VAKFI ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. E.Elif YÜCETÜRK

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü

Tel: (0374) 253 45 11-12

Faks: (0374) 253 45 21

E-posta: yuceturk_e@ibu.edu.tr

ÖZET

İnsanlar en zor koşullarda bile hep daha iyi yaşayabilmek için çaba göstermişlerdir. Kentlilik bilinci bu çaba ve isteği zamanla daha da arttırmıştır. Kent yaşamında, var olanı aşmakla ve daha iyiyi hedeflemekle "yaşanabilirlik" söylemi de hayat bulmaya başlamıştır. Merkezi hükümetin mevcut uygulamaları, bu söyleme hayat vermede etkili olamamış bu nedenle potansiyelin harekete geçirilmesi için yeni çözümler ve yeni aktörler devreye girmiştir. "Yönetişim" olarak ifade edilen bu süreçte dernekler, vakıflar, özel girişimciler, kooperatifler, yerel yönetimler gibi aktörler rol almaya başlamıştır.

Bu çalışmada bir sivil toplum kuruluşu olarak İzzet Baysal Vakfı'nın Bolu'da yarattığı "yaşanabilir kent" olgusunu, örnek bir uygulama olarak sunmak ve bu vakfın farklılığına dikkat çekerek, kent yaşamındaki rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Vakfı, İzzet Baysal Vakfı, Yaşanabilir Kent

1. GİRİŞ

Selçuklu ve Osmanlı'dan günümüze uzanan süreçte farklı amaçlarla pek çok vakıf kurumu oluşturulmuştur. Mükemmel bir sivil toplum örgüt modeli olan vakıfların, daha iyi bir yaşam ve daha gelişmiş bir toplum oluşturmada her zaman önemli işlevi olmuştur. Bu sayede vakıflar, yüzyılları aşarak bugüne ulaşabilmiş, ekonomik ve sosyal hayatımızdaki etkisini sürdürmüştür. Kurulan bu vakıflarla eğitim, sağlık, bayındırlık, sosyal yardım ve dayanışma gibi çeşitli alanlarda toplumun gereksinimi karşılanmıştır.

Kamuya hizmet anlayışı içinde çalışan vakıflar ile sosyal devlete yönelik hedeflere ulaşmada ve gereksinimlerin karşılanmasında çok önemli katkı sağlanmaktadır. Ülkemizde eğitim, sağlık, sosyal hizmet gibi alanlardaki gereksinimler, kimi zaman kaynak yetersizliği nedeniyle etkili bir şekilde karşılanamamaktadır. Bu sebeple idarenin yerine getirmekte yetersiz kaldığı hizmetlerin desteklenmesinde, ekonomik gelişmeye katkı sağlamada, sosyal ve ekonomik yönden dışlanan¹ birey ve grupların toplumla bütünleşmesinin gerçekleştirilmesinde vakıflar, bir sivil toplum örgütü olarak verdiği doğrudan katkı ile önemli role sahiptir. Öte yandan vakıflar, dolaylı olarak da toplumun rekabet ve ekonomik büyümeye, özürülere, ırkçılığa, cinsiyet ayrımcılığına ve yaşlılara yönelik tutumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Sağlam:2002, s.46).

Ülkemizdeki vakıfların bir kısmında, kamuya hizmet amacından sapıldığı ve daha çok kişisel amaçların öne çıktığı görülmektedir. Öyle ki kimi zaman vergi muafiyetinden yararlanmak, ya da herhangi bir dünya görüşünü hayata geçirmek amaçlanırken, kimi zaman da toplumda saygınlık kazanma isteği ya da hukuki güvence kazanabilmek gibi amaçlar öne çıkmıştır. Vakıflar tarafından toplumsal yaşantıyı olumlu yönde etkileyebilecek kurumlar oluşturulmadığı sürece vakıflardan beklenen toplumsal katkı da elde edilemeyecektir.

İşte bu çalışmada kendisinden beklenen toplumsal katkısı fazlasıyla sağlamış bir vakıf, örnek bir uygulama olarak incelenmiştir. Bir kent yaşamını yaptığı yatırımlarla ve meydana getirdiği kurumlarla derinden etkileyerek kente eğitim, sağlık, sosyal hizmet gibi alanlarda hizmet ortamları kazandıran ve gerçek anlamda bir istisna vakıf olan İzzet Baysal Vakfı uygulamalarına yer verilmiştir.

2. KENT YAŞAMINDA VAKIFLAR

Vakıf oluşumunda herhangi bir zorlama ya da mecburiyet bulunmadığından insanlığa hizmet için bireysel sorumluluk duygusu ile hareket edilmiş olduğu söylenebilir. Vakıflar, iyilik yapma, yardımlaşma ve dayanışma isteği, başka bir insanın maddi ve manevi yönden huzura kavuşturulmasından haz alma gibi kültür değerlerine sahip kişilerin hür iradesi sonucu ortaya çıkmıştır (Yediyıldız:1998, s.12). Bugün kamu hizmeti olarak kabul edilen hizmetlerin çoğu Osmanlı devletinde vakıflar tarafından yerine getirilmekteydi. Belediye ve kent hizmetleri de vakıf kurumları ile gerçekleştiriliyordu. Günümüzde belediyelerce yerine getirilen yerel hizmetler de tarih boyunca vakıflarca görüldüğü için belediye örgütüne bu süreçte gerek duyulmamış ancak 19. yüzyılın ikinci yarısında belediye örgütü ortaya çıkmıştır. Osmanlı kentlerinin gelişiminde vakıflar, bu nedenle hep önemli rol üstlenmiştir. Daha o dönemde bile her hizmetin devletten beklenmesi yerine toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket edilerek kurulan vakıflarla kamu hizmetleri gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmalara göre Osmanlı döneminin son üç asrında kurulan vakıflar genelde eğitim, din ve sosyal hizmet amaçlı olurken, Cumhuriyet döneminde ise eğitim, kültür ve sosyal yardımlaşma amaçlı olmuştur (Öztürk:1995, s.292).

17.yüzyıl vakıfları, daha önceki yüzyıllarda oluşturulan vakıflar gibi iskan amaçlı olmaktan çok yerleşim birimlerindeki mevcut durumun korunmasında ve sürdürülmesinde rol oynamıştır. Örneğin kent yaşamında vazgeçilmez katkısı olan hayratların yüzde 68'i bu dönemin vakıflarınca tesis edilmiştir. Külliye'nin ilk bölümü olan hayratlar, mabet ve her seviyede eğitim öğretim kurumu ile sağlık kuruluşlarından, misafirhanelerden, çeşme, sebil ve şadırvanlardan,

¹ Sosyal dışlanma, belirli birey veya grupların yapısal ve/veya kişisel gerekçelere bağlı olarak mekansal anlamda olmasa da sosyal katılım anlamında tamamen veya kısmen yaşadıkları toplumun dışında kalmalarıdır. Sosyal dışlanma fiziksel, ruhsal ve toplumsal bir engellilik halidir. Sosyal dışlanmış birey veya gruplar, eşitsizliğe uğramış, her türlü riske karşı korunmasız, savunmasız ve zayıf kişilerdir. Sosyal dışlanma sürecini oluşturan en önemli noktalar şu şekilde özetlenmektedir: gelir, sosyal koruma, eğitime erişim, işsizlik ve eğitim, çalışma koşulları, barınma, sağlık, sosyal hizmetlerden yararlanılabilirlik gibi. (Bu konuda bkz: Faruk Sapançalı, Sosyal Dışlanma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:09.1600, İzmir:2003).

imaret ve benzeri hizmet yapılarından oluşmaktaydı. Hayratların yüzde 14'ünü eğitim kurumları, yüzde 45'ini sosyal hizmet kurumları, yüzde 40'ını da mabetler oluşturmuştur. Öte yandan vakıflarca tesis edilen hayratların yüzde 68'i şehirlerde, yüzde 17'si nahiye, kasaba gibi yerleşim merkezlerinde, yüzde 11'i köylerde ve yüzde 4'ü de derbent ve yollar üzerinde kurulmuştur (Yüksel:1998, s.19). Bu dağılım, hayratların üçte ikisinin şehirlerde, çok azının ise daha küçük yerleşimlerde tesis edildiğini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan sonuçtan vakıfların tarih boyunca kent yaşamına yaptığı katkının ne ölçüde büyük olduğu anlaşılabilmektedir.

Osmanlı Devleti'nin idaresi altında bulunan şehir ve kasabaların hepsinde görülen ortak özellik bir külliyeyle sahip olmalarıdır. Osmanlı şehirlerinin karakterini oluşturan külliyeler, bir yerin şehir veya kasaba sayılmasının da ölçüsü olarak kabul edilmiştir (Özcan:1999). Külliyeler şehirlerin çekirdeğini oluşturmuş, külliye'nin çevresi kısa zamanda gelişerek yerleşim yeri haline gelmiş ve şehir yaşamında gerek duyulan ihtiyaçlar karşılanmıştır. Vakıfların kent yaşamına geçişte üstlendiği rol açısından Muşkara Köyü ilginç bir örnektir. Sadrazam Damat İbrahim Paşa, doğduğu köy olan Muşkara'yı geliştirmek ve büyütmek için pek çok eser yaptırmıştır. Zamanına göre gelişmiş bir kent özelliği kazanan Muşkara'ya "Yeni Şehir" anlamına gelen Nevşehir ismi verilmiştir (Ağmanvermez, <http://www.ilkadimdergisi.com>).

Osmanlı kentlerindeki dini, kültürel ve sosyal yapılar çoğunlukla şahıslar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle Osmanlı'da kamu yararına yönelik imar ve şehircilik hareketleri devlet bütçesi ile değil geniş çapta bireysel girişim ile gerçekleşmiştir. Bireysel imar faaliyetleri sonucu şehirler kurulmuş, küçük yerleşim birimleri zamanla şehir haline gelmiş, eski mevcut şehirler yeni binalara ve kuruluşlara kavuşturulmuştur. Padişahlar, saray mensupları, paşalar ve diğer varlıklı hayırseverlerin girişimleri ile kentlerin fiziki gelişimi sağlanmıştır. Toplum yararı için hayır işleme düşüncesi, devletin bu konuda doğrudan görev yüklenmemesi, girişimcileri vakıf sisteminden yararlanmaya yöneltmiştir. Vakıf sisteminin süreklilik ilkesi ile birlikte dokunulmazlığa da sahip bulunması, vakıf imaret sitelerinin ve vakıf külliyelerinin güven içinde vakıf gelirleriyle hayratlarını sürdürmelerini sağlamıştır (Yediyıldız, <http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifsehir.html>). Bir Anadolu şehri düşünün ki oradaki vakıf kuruluşları kaldırıldığında oraya şehir demek pek mümkün değildir. Kars'tan Edirne'ye bütün kentlerin durumu aynıdır. Vakıf külliyeler çevresinde gelişen şehirler, vakıf köprüler ve yollarla birbirine bağlanmıştı. Bu yol ağının her menzilinde yer alan vakıf kervansaraylar, dünyada şimdiye kadar gerçekleşen en medeni ve insani kurumlar arasında belki de ilk sırayı alabilecek oluşumlardır (Yediyıldız, <http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifkultur.html>).

3. AMAÇLARI YÖNÜNDEN VAKIFLAR VE İZZET BAYSAL VAKFI'NIN BU SINIFLAMADAKİ YERİ

3.1. VAKIF KAVRAMI VE ÜÇ SINIFLAMA

Vakıf, kişilerin taşınır veya taşınmaz bir değeri herhangi bir dış etki ve mecburiyet olmaksızın sadece kendi rıza, görüş ve istekleriyle özel mülkiyetlerinden çıkarıp hayır ve iyilik amacıyla yine kendileri tarafından belirlenen hayır, şart ve hizmetlerin yerine getirilmesi için ebedi olarak tahsis etmesidir (Salepçi:1998, s.14). Vakıflar amaçlarına göre üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç grubu Yediyıldız, değişik dönemlerden örnekler vererek açıklamaktadır (Yediyıldız:1982, s.28-30). Buna göre ilk gruptaki vakıflar, **hayır vakıfları**'dır. Bunlar doğrudan doğruya ve hiçbir kısıtlama yapılmaksızın hayır eserlerine ve amaçlara tahsis edilmişlerdir. Bu tür vakıflarda vakfeden ile vakıf kuruluşları ve bunların vakıf haline getirilmiş gelir kaynakları arasında hiçbir ilişki söz konusu olmamaktadır.

İkinci grup vakıflar ise **aile vakıfları**'dır. Bu tür vakıflarda vakfeden, vakıf mütevelliliğini ve gelirlerini kendisine, ölümünden sonra ise ailesine ve nesline tahsis edilmesini şart

koşmaktadır. Nesil son bulduktan sonradır ki gelirler, kamu kuruluşlarına ve fakirlere verilmektedir.

Üçüncü grupta ise **yarı-ailevi vakıflar** bulunmaktadır. Bu gruptaki vakıflar hem hayır vakıflarının hem de aile vakıflarının unsurlarını taşımaktadır. Bu tür vakfın yönetimi zorunlu olarak vakfın kurucusuna ve sülalesine ait olmaktadır. Bazı durumlarda ise vakıf kurucusu, vakfın mütevelliliği dışında kurmuş olduğu kuruluşlardaki diğer bazı görevleri de üstlenmektedir. Bazen de bu görevler ya çocukları ya da yakın akrabaları tarafından yerine getirilmekte ve bunların nesilleri, ailenin gelecekteki en son bireyinin yok oluşuna kadar belki asırlar boyunca sürmektedir. Böylece yarı-ailevi vakıf kuran kişi mülkiyetine sahip olduğu bazı mallarını vakıflaştırıp kutsallaştırarak ailesine de sürekli sağlam bir gelir kaynağı temin etmektedir. Bunun yanı sıra bizzat kendisinin kurmuş olduğu kurumlarda kendi şahsı ve ailesinin bazı üyeleriyle de halka büyük hizmetlerde bulunmaktadır.

3.2. KAMUYA YARARLI VAKIF: İZZET BAYSAL VAKFI

Vakıflar amaçları bakımından sınıflandırıldığında yukarıdaki gibi üç sınıf oluşmaktadır. İzzet Baysal Vakfı, bu sınıflamaya göre birinci grupta belirttiğimiz hayır vakfı özelliği taşımaktadır. Çünkü vakfın tüm mal varlığı ve gelirleri *"öncelikle Bolu şehrine ve Bolu halkına olmak üzere Türkiye dahilinde her yere ve her vatandaşa imkanları ölçüsünde ihtiyaçları bulunan bilimsel, sosyal, kültürel ve sağlık hizmetlerinde bulunabilme amacına"* (İzzet Baysal Vakfı Resmi Senedi, 2000, s.6)² ayrılmıştır. Diğer bir husus ise vakfın kurucusu Mustafa İzzet Baysal ve ailesi, kurulan bu vakıftan ilahi lütuf dışında hiçbir maddi çıkar beklememekte ve elde etmemektedir. Bu nedenle İzzet Baysal Vakfı hayır vakfı özelliğindedir.

İzzet Baysal Vakfını yönetim biçimine göre değerlendirdiğimizde ise mülhak vakıf özelliğinde olduğu görülmektedir. Mülhak vakıflar, mütevelliliğin vakfedenin ferilerine (ailesine) şart edildiği, onlar tarafından yönetilen, tüzel kişiliğe sahip ve yönetim organı müteveli olan vakıflardır (Salepçi: 1998, s.14). İzzet Baysal Vakfı'nın *"Mütevelliler Kurulu, vakfın amaçlarının tahakkuk ettirildiği, yönetime yol gösterici, ıskı tutucu, onu irşat edici ve denetleyici kuruldur"*. *"Mütevelliler Kurulu'nun başkanı hayatı boyunca veya iş göremezlik durumu zuhur etmediği sürece Mustafa İzzet Baysal'dır"* (İzzet Baysal Vakfı Resmi Senedi, md. 15). Vakfın karar ve icra organı olan Yönetim Kurulu, Mütevelliler Kurulu kurucu ve asil üyelerinden olmak üzere altı asil ve üç yedek üyeden oluşmaktadır. Hayatta oldukları sürece Mustafa İzzet Baysal, Yönetim Kurulu Başkanı, aile bireyleri de yönetim kurulu başkan vekilliği ve yönetim kurulu sekreterliğini üstlenmişlerdir (Vakıf Resmi Senedi, md. 17 ve 18).

İzzet Baysal Vakfı, mütevelliliğin tahsisine bakıldığında aile vakfı görünümünde olmakla birlikte; vakıf gelirlerinin vakfedenin, onun soyundan gelenlerin ve ailesinin yararına bırakılmaması nedeniyle yarı-ailevi vakıf özelliği taşımaktadır. Yarı-ailevi vakıf, yukarıda da belirttiğimiz gibi hem hayır vakıflarının hem de aile vakıflarının unsurlarını taşımaktadır. Ancak İzzet Baysal Vakfını, diğer yarı-ailevi vakıflardan ayıran temel özellik; mülkiyetine sahip olduğu mallarını vakıflaştırıp kutsallaştırırken ailesine sürekli ve sağlam bir gelir kaynağı temin etme amacı taşımamış olmasıdır. Asırlar boyunca yarı-ailevi vakıflarda ailenin çıkarları son derece önem taşırken, İzzet Baysal Vakfında ailenin ve bu soydan gelenlerin, vakıf gelirleriyle böyle bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

İzzet Baysal Vakfını benzerlerinden farklılaştıran bir başka önemli özellik de vakfın, Mustafa İzzet Baysal'ın tüm hayatı boyunca vergisi ödenmiş helal kazançlarından vakfa aktardığı mal varlığı ile kurulmuş olmasıdır. Görüldüğü gibi İzzet Baysal Vakfı, vergi muafiyetinden yararlanmak ve bu sebeple bazı kazanımlar elde etmek için kurulmuş bir vakıf değildir.

² Vakfın Resmi Senedi, 16-01-1987 tarih ve 19343 sayılı Resmi Gazetede tescil edilmiştir.

Vakıf tarafından kurulan tüm tesisler, halkın hizmetine sunulmak üzere her türlü donanımıyla birlikte devlete armağan edilmiştir. Vakfın kurduğu tesisler ile ailenin herhangi bir ekonomik çıkar ilişkisi olmamış; bu tesislerin işletme hakkına sahip olunmasına karşın bu yöntem tercih edilmemiştir. Hiçbir bedel talep edilmeden tüm tesislerin işletmesi devlete bırakılmıştır. Yaptığı karşılıksız hizmetler ve yatırımlar nedeniyle bir çok takdirname alan İzzet Baysal Vakfı, Vakıflar Genel Müdürlüğüne de 1992 ve 1998 yıllarında "Yılın Vakfı" seçilmiştir. İzzet Baysal Vakfı, kurucusu İzzet Baysal'ın " Bolulular! Bu vakıf sizindir ona sahip çıkınız!" cümlesi ile Bolu'ya ve Bolu halkına adanmıştır (İzzet Baysal Vakfı 1987-1997:2).

Bakanlar Kurulu kararı ile 1987 yılında "Kamuya Yararlı Vakıf" olarak tescil edilmiş ve kendisine vergi muafiyeti tanınmıştır³. Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetleri sadece devletten beklemeksizin feragat, fedakarlık ve gayret göstererek yaşamı boyunca elde ettiği tüm kazanımlarını halkın hizmetine sunan İzzet Baysal, ülkemizde "Devlet Üstün Hizmet Madalyası" ile onurlandırılan ilk şahıs olmuştur⁴.

3.3. DEVLET ÜSTÜN HİZMET ADAMI: MUSTAFA İZZET BAYSAL

1907 yılında dar gelirli bir ailenin çocuğu olarak Bolu'da doğan M. İzzet Baysal, 1931 yılında Devlet Güzel Sanatlar Akademisi Mimarlık bölümünü bitirmiştir. Öğrencilik yıllarında çalışmak zorunda kalan Baysal, Bolu'nun ilk mimarıdır. 1949 yılında sanayiciliğe atılmıştır. Ülkemizde o yıllarda boru ekleme parçaları üretilmemektedir. Bu parçaları Türkiye'de ilk defa üretmek için 1950 yılında özel teşebbüsün ilk Mekanize Döküm Fabrikasını kurmuştur. İzzet Baysal'ın çok zor koşullarda kurduğu bu fabrika, üretime devam edebilmek için Avrupalı kartellerle rekabet etmek zorunda kalmıştır. Azmi, cesareti ve çalışkanlığı ile bütün zorluklara göğüs geren Baysal, daha sonra pek çok ülkeye de ihracat yapmıştır. İzzet Baysal Döküm Sanayi Müessesesi adıyla kurulan bu fabrika 1957 yılında aile şirketi haline dönüştürülmüş ve İzzet Baysal Döküm Sanayi A.Ş. olarak günümüze kadar faaliyetini sürdürmüştür (Dündar: 2003).

İzzet Baysal, İstanbul'da her yıl yüksek düzeyde gelir ve kurumlar vergisi ödeyenler arasında yer almış ve altın madalya ile ödüllendirilmiştir. Çeşitli üniversitelerce eğitime yaptığı katkılarından dolayı onursal doktora derecesi ile ödüllendirilmiştir⁵. 1990 yılında adına ilk kez "İzzet Baysal Şükran Günü" düzenlenen ve daha sonra ise bu kutlamaların "İzzet Baysal Günleri" olarak her yıl kutlandığı dünyadaki tek özel şahıstır⁶.

4. YAŞANABİLİR KENTİN ÖNEMLİ BELİRLEYİCİLERİ

Yaşanabilir bir yerleşmenin niteliği temelde insan haklarıyla ilişkilendirilmektedir. Soyut ilkeler olarak ifade edilen insan hakları, ancak yerleşim düzeyinde yaşama geçirildiğinde somutlaşmakta ve böylece yaşanabilirlik ilkeleri de belirginleşmektedir. Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşmeleri diğer adıyla Habitat II Organizasyonu, bu anlayışla "*sosyal ve iktisadi gelişmenin sürekliliği, doğal çevrenin ve insan haklarının korunması, herkesin kamu hizmetlerinden kolayca yararlanabileceği sağlıklı ve güvenli bir yaşam ortamının hazırlanması ve daha iyi bir hayat standardına ulaşılması.*" konusuna vurgu yapmaktadır. Kentlerin ve daha küçük yerleşimlerin fiziki koşulları ve yaşam standartları, insanların yaşam kalitesini belirleyen öğeler arasındadır. Bu ilişkiden hareket edilerek yaşanabilirliği anlamak ve tanımlamak da mümkün olmaktadır. Buna

³ Bakanlar Kurulu'nun 26-02-1987 tarih ve 87/11540 sayılı kararı.

⁴ 24-10-1983 tarih ve 2933 sayılı Madalya ve Nişanlar Kanunu gereğince, Bakanlar Kurulu'nun 04-10-1994 tarih ve 94/6109 sayılı kararı.

⁵ İsmi taşıyan Abant İzzet Baysal Üniversitesi Senatosu tarafından 28-04-1993 tarih ve 93/95 sayılı karar ile; Ortadoğu Teknik Üniversitesi Senatosu tarafından 28-05-1996 tarihinde; Mimar Sinan Üniversitesi tarafından 03-03- 1997 tarihinde; Hacettepe Üniversitesi Senatosu tarafından 03-11-1997 tarihinde; Anadolu Üniversitesi Senatosu tarafından 28-09-1998 tarihinde "Onursal Doktora Payesi" ile ödüllendirilmiştir.

⁶ İzzet Baysal Günleri 1995 yılından itibaren 11 Mayıs'ta başlamakta ve bir hafta sürmektedir.

göre yaşanabilirliği; " bireysel ve toplumsal refah ve mutluluk ile kişilerin bir yerleşimde yaşamaktan duyduğu doyuma doğrudan katkıda bulunan ve bu doyum hissini güçlendiren mekansal özellikler ve nitelikler" belirlemektedir (Türkiye Ulusal Rapor ve Eylem Planı:1996, s.77). Örneğin hasta olunduğunda başvurulacak bir hastanenin olması, eğitim ihtiyacına cevap veren eğitim kurumlarının bulunması, yeterli altyapı, hava ve su kalitesi, kentlilerin onurlu bir yaşam ve sağlık hakkının korunması gibi farklı özelliklere ve niteliklere sahip olunması ve bunların geliştirilmesidir.

İnsan yerleşimleri her çocuk, kadın ve erkeğin yaşanabilir insan yerleşimleri açısından gereksinim ve isteklerine cevap verecek şekilde tasarlanmalı, geliştirilmeli, yönetilmeli, korunmalı ve iyileştirilmelidir. Ancak bu beklenti ve istekler yaşa, cinsiyete, yaşam biçimine bağlı olarak zamanla değişebileceği için yerleşimlerin yaşanabilirlik başarı ölçütleri de bu nedenle sabit değildir. Bunun için en uygun başarı ölçütü yaşanabilirlik için geliştirilecek plan ve politikaların karar, uygulama ve izleme süreçlerine geniş bir katılımın sağlanmasıdır. Bununla birlikte Türkiye Ulusal Rapor ve Eylem Planında da yer alan yaşanabilir kenti belirleyen özelliklerin bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yeterli altyapı, hava ve su kalitesi, gürültü kontrolü ve temizlik gibi yeterli sağlık koşulları ve çevresel niteliklerin sağlanması ile yaşam ve sağlık hakkının korunması;

- Tüm kentlilerin emniyet ve güvenlik içinde olması;

- Kentlilerin yaşam hakkına cevap verebilecek düşük maliyetli, güvenli, sağlam ve sağlık koşullarına uygun konut sunumu;

- Özellikle özel ve kamusal kullanımlar arasında ve mahalle parkları, oyun alanları gibi yeşil alanlarla yapıli çevre arasında dengeli arazi kullanım planlaması;

- Randımanlı kent formu, konut ve işyerleri arasında anlamlı mesafeler, nitelikli ulaşım ve kamu taşımacılığı ile kentlilerin zaman ve mali bütçelerini etkili kullanımının sağlanması;

- Sağlık, eğitim, ulaşım ve iletişim alanlarını da kapsamak üzere kamusal alan mal ve hizmetlerinin başta özürli olmak üzere tüm kentliler için kolay ve hakça erişilebilirliğinin ve mevcudiyetinin sağlanması;

- Dini, tarihi ve kültürel anlamı bulunan yapı, bölge ve yaşam pratiklerinin korunması;

- Öğrenmeye, iletişime ve kentlilerin bireysel ve ortak gelişimine güç katan eğitim, yetiştirme ve kültür merkezleri, müzeler, kütüphaneler, tiyatrolar, konser salonları, gazete ve tv istasyonları gibi yerel kuruluşların varlığının bulunması;

- Yaşanabilirlik koşullarının bozulmasına yol açan faaliyet ve süreçlerin önlenmesi ve düzeltilmesi için denetim mekanizmalarının varlığı.

Bu özellikler, kuşkusuz daha da çoğaltılabilir. Yapılan bir araştırmada altı (İstanbul, Ankara, İzmir, Gaziantep, Adana ve Antalya) büyükşehir belediye sınırları içinde yaşayan halk ile anket yapılmış ve halkın yaşamdan hoşnutluğuna hangi faktörlerin etki ettiği araştırılmıştır. Buna göre yaşamdan hoşnut olma olasılığının belirlenmesinde etkili olan bağımsız değişkenler iklim koşulları, kalabalık, konutun konfor koşulları, komşularla ilişkiler, sağlık olanakları, sinema-tiyatro sayısı, sportif faaliyet olanakları, eğitim olanakları, park-yeşil alanlar ve toplu taşıma olanaklarıdır. Buradaki hoşnutluk, yaşam kalitesini nitelemektedir. Yaşam kalitesi gittikçe artan seviyede hoşnutluğa bağlıdır ve bu hoşnutluk kentsel yaşama ait gereksinimler hiyerarşisinde bir hoşnutluktur. Araştırma sonucuna göre belirlenen bu değişkenlerin halkın gündelik yaşamında eksikliğini duyduğu özellikler olduğu görülmüştür. Bireylerin yaşam kalitesini daha çok öznel değerlendirmeler etkilemektedir (Türksever: 2001). Öznel yaşam niteliğinin göstergesi ise genellikle "bireysel doyum ve mutluluk derecesi" olmaktadır.

Bir başka araştırmada ise kentsel yaşam kalitesine etki eden faktörler analiz edilmiştir. Buna göre belirlenen beş faktör grubundan ilk sırayı alan faktör grubunu sosyal, kültürel ve sağlık faktörleri oluşturmaktadır. Böylece kentsel yaşam kalitesine en çok etki eden değişkenler olarak sağlık, kültürel ve sosyal faktörler ön sırayı almaktadır (Türksever ve Kiroğlu:2002).

5. İZZET BAYSAL VAKFI'NİN YAŞANABİLİR KENT OLGUSUNDAKİ ROLÜ

İzzet Baysal Vakfı'nın yatırımları da kentsel yaşam kalitesine en çok etki eden sağlık, kültür ve sosyal alanlara yönelmiştir. Bugüne kadar vakıf, bu alanlarda farklı düzeylerde bir çok eser kazandırmıştır (Bkz Ek:1-2-3). Vakfın eğitim alanındaki yatırımları farklı düzeydeki pek çok kuruluştan oluşmaktadır. Bu yatırımlar, kreş, anaokulu, meslek liseleri, Anadolu liseleri, eğitim merkezleri, öğrenci yurtları, öğretmen lojmanları, teknik lise, eğitim ve uygulama okulu, bilgisayar laboratuvarları gibi yatırımlardır. Bu yatırımlardan başka orta öğrenim ve üniversiteli yüzlerce öğrenciye de eğitim bursları sağlanmaktadır.

Ayrıca İzzet Baysal'ın en büyük eseri olarak kabul ettiği Abant İzzet Baysal Üniversitesi, vakfın eğitim alanındaki en önemli eserini oluşturmaktadır. Vakfın, üniversitedeki yatırımları ise fakültelerden yurtlara, lojmanlardan yemekhane ve sosyal tesislere, ısıtma tesislerinden bilgisayar laboratuvarlarına, çok amaçlı kültür merkezinden kapalı spor tesisleri kompleksine, rektörlük binası ve yollar ile çevre düzenlemelerine kadar çeşitli alanları kapsamaktadır. Üniversite düzeyindeki en son ve önemli yatırımları ise tıp fakültesi hastanesi ve morfoloji binası olmuştur.

Kent yaşam kalitesine katkıda bulunduğu bir başka alan ise sağlık ve sosyal hizmet yatırımlarıdır. Bolu merkez ve ilçe köylerine 35 adet sağlık evi kazandıran vakfın bu sektördeki diğer yatırımlarının çoğu kent merkezinde bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin hemen hemen her düzeyinde vakfın eserleri mevcuttur.

Sağlık ocağı, ana-çocuk sağlık merkezi, hemşireler için eğitim merkezi, misafirhane, acil servis ünitesi, hasta ünitesi, hemodiyaliz ünitesi, 200 yataklı devlet hastanesi külliyesi, sterilizatör, kadın doğum ve çocuk hastanesi, SSK hastanesine otoanalizatör ve hemodiyaliz cihazları kazandırılmıştır.

Sosyal hizmet alanlarında ise, huzurevleri, devlet hastanesi sosyal hizmet binası, yaşlılar evi ve kız yetiştirme yurdu gibi tesisler bu alandaki gereksinimi gidermiştir.

İzzet Baysal Vakfı bazen de yaptığı tesislerin ulaşım sorununu çözmek amacıyla altyapı yatırımları da gerçekleştirmiştir. Bunun en iyi örneği İzzet Baysal Devlet Hastanesi Bulvarı'dır. Bolu Belediyesi tarafından yapımı tamamlanan bu bulvar da kent halkına ulaşım kolaylığı sağlamak üzere vakfın kazandırdığı eserlerdendir.

6. SONUÇ

Eğitim ve sağlık ülkemizin en önemli sorunlarının başında gelmektedir. Bu alanlara yeterli kaynak ayırlamamakta ve hizmetler çoğu zaman ertelenmek zorunda kalmaktadır. Eğitim ve sağlık hizmetlerinin tüm kademelerinde söz konusu olan fiziki altyapı eksiklikleri bu hizmetlerin kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Merkezi yönetim, bu konudaki beklentilere kaynak sorunu nedeniyle hızla cevap vermekte zorlanmaktadır. Bu nedenle kalkınma çabasında başarı, her hizmetin devletten beklenmesi yerine bu sürece etkin bir katılımın gerçekleştirilmesine bağlıdır. Habitat II Konferansından bu yana hem dünyada hem de ülkemizde tartışılan sivil toplum, katılım ve ortaklık gibi kavramlar öne çıkmış ve farklı bir değer kazanmıştır. Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma için yönetim konusuna önem verilmiştir. Etkin katılıma olanak sunan yönetim modelinde, başta kentler olmak üzere yerleşim birimlerinde kamu kuruluşları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve halk en önemli ortakları oluşturmaktadır. Bu çok ortaklı yönetim modeli sayesinde ise katılım ortamı ve kültürü olanaklı hale gelmektedir. Bu nedenle ülkelerin kalkınma çabalarında kamu ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olan sivil toplumun önemi de giderek artmaktadır. Bir sivil toplum kuruluşu olan vakıflar da bu süreçte önemli görevler ve sorumluluklar üstlenmektedir. Bu duruma örnek olarak Avrupa'daki vakıflara yönelik geliştirilmiş subsidiarity kavramı verilebilir. Bu çerçevede bir sosyal hizmetin devlet tarafından yerine getirilmesi ikincil bir görev olurken buna karşılık sivil

toplum kuruluşları tarafından yerine getirilmesi ise öncelikli bir görevdir. Devlet, bu hizmetlerin sunumunda ancak sivil toplum kuruluşlarının yetersiz kaldığı yerde devreye girmektedir.

Benzer uygulamalar ülkemizde tarih boyunca sivil toplum kuruluşu olan vakıflar tarafından yerine getirilmiştir. Vakıf eserler Selçuklu, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerinde özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamda önemli kazanımlar sağlamıştır. Osmanlı döneminde bir şahıs "vakıf bir evde doğar, vakıf beşikte uyur, vakıf mallardan yer içerdi. Vakıf kitaplardan okur, vakıf bir okulda hocalık yapar, vakıf idaresinden ücretini alır ve öldüğü zaman da vakıf bir tabuta konarak vakıf bir mezarlığa gömülürdü". Bu örnek vakıfların bir insan yaşamındaki önemini oldukça düşündürücü bir şekilde vurgulamaktadır.

Bolu'da da bir bebek, İzzet Baysal'ın yaptırdığı hastanede doğmakta, kreşinde büyümekte, anaokuluna gitmekte, değişik kademedeki okullarında okumakta ve üniversite eğitimini de yine İzzet Baysal Üniversitesinde tamamlamaktadır.

İzzet Baysal Vakfı da tıpkı bu örnekteki gibi bir insanın yaşamı boyunca gereksinim duyacağı temel hizmetlerin görüleceği tesisleri Bolu'ya kazandırarak halkın yaşam kalitesini niteleyen sağlık, eğitim, kültür, spor, ulaşım gibi olanaklara kavuşmasında etkili olmuştur. Vakfın, sürdürülebilirlik amacına da hizmet ettiği anlaşılmaktadır. Kentte yaşanan 1999 Kasım depremi sonrası vakfın yatırımlarının daha çok prefabrik okul yapımına yönelmesi, bu konudaki duyarlılığını ortaya koymaktadır. Yaşam niteliğinin öznel göstergesi genellikle bireylerin "doymu ve mutluluğu" olduğundan halk, vakıf yatırımları ile kent yaşamında beklediği doyuma ulaşmış ve vakfın sağladığı gelişmelerden hoşnut kalmıştır. Oluşan bu memnuniyet sonucu Bolu halkı da, İzzet Baysal'ı "Bolu'nun babası" olarak kabul etmiştir. İzzet Baysal'ın, tüm bu yatırımların hangisi daha değerli olduğu sorusuna, "halkımızın ve gençlerimizin bakışlarında hissettiğim sevgi bunların hepsine bedeldir" cevabı oldukça anlamlıdır.

KAYNAKÇA

- Ağmanvermez, A. "Bir Vakıf Medeniyeti Olarak Osmanlı". ([http:// www. ilkadimdergisi. com/136/ kapak. agmanvermez. htm](http://www.ilkadimdergisi.com/136/kapak.agmanvermez.htm)).
- Dündar, C. İzzet Baysal Belgeseli (CD), 2003.
- İzzet Baysal Vakfı Resmi Senedi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Basımevi. Bolu: 2000.
- İzzet Baysal Vakfı 1987-1997. İzzet Baysal Vakfı Yayınları No:4, Mayıs,1997.
- Özcan, T. "Osmanlı'da Vakıf Külliye Geleneği ve Yeniden İhyası". Diyanet Aylık Dergi, Sayı:98, Şubat, 1999.
- Öztürk, N. "Yeni Vakıfların Amaç ve Kavramları Üzerine Bazı Düşünceler". Vakıflar Dergisi, XXV, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayını, 1995.
- Sağlam, N. "Avrupa'da Vakıfların ve Gönüllü Kuruluşların Rolü ve Sağlanan Teşvikler". Vakıf ve Kültür, Yıl: 5, Cilt:2, XIX Vakıf Haftası Özel Sayısı, Nisan, 2002.
- Salepçi, H. "Vakıflar ve Hukuku". Vakıf ve Kültür, Yıl:1, Sayı:1, Cilt:1, Mayıs, 1998.
- Sapancalı, F. Sosyal Dışlanma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yayın No: 09.1600, İzmir: 2003.
- Türkiye Ulusal Rapor ve Eylem Planı, İstanbul Habitat II Kent Zirvesi. Haziran, 1996.
- Türksever, N., E. "Türkiye'de Büyükşehir Alanlarında Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yöntem Denemesi". Doktora Tezi. İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü . 2001.
- Türksever, N. E. ve Kiroğlu G. B. "Nesnel Göstergeler Kullanılarak Kentlerin Yaşam Kalitesi Açısından Değerlendirilmesi". DİE. İstatistik Araştırma Dergisi, Cilt:1, No:2, Ağustos, 2002, ss. 277-286.
- Yediyıldız, B. "Müessese-Toplum Münasebetleri Çerçevesinde XVIII. Asır Türk Toplumu ve Vakıf Müessesesi". Vakıflar Dergisi, XV. Sayı, 1992.
- Yediyıldız, B. "Üçüncü Sektör Vakıflar". Vakıf ve Kültür, Cilt:1, Sayı:1, Mayıs, 1998.
- Yediyıldız, B. "Oturulabilir Şehir ve Türk Vakıf Sistemi". Habitat II'de sunulan bildiri. ([http://www. history. hacettepe. edu. tr/ archive/ vakifsehir. html](http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifsehir.html)).
- Yediyıldız, B. "Türk Kültür Sisteminde Vakıfların Yeri". ([http://www. history. hacettepe. edu. tr/ archive/ vakifkultür. html](http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifkultür.html)).
- Yüksel, H. "XVII. Yüzyılda Osmanlı Vakıflarının Sentezi". Vakıf ve Kültür, Cilt:1, Sayı:1, Mayıs, 1998.

İzzet Baysal Vakfının Bugüne Kadar Yaptırdığı Eserler

EK.1: Eğitim Tesisleri:

- 1- Bolu Belediyesi Nafize Baysal Kreşi (donanımlı)
- 2- İstanbul Sarıyer Belediyesi İzzet Baysal Kreşi
- 3- Bolu İzzet Baysal Anaokulu (donanımlı)
- 4- Bolu Alpagutbey Behiye Baysal Anadolu Mahalli İdareler Meslek Lisesi
- 5- Bolu Seyit Köyü Mehmet Baysal İlkokulu
- 6- Bolu Canip Baysal İlköğretim Okulu
- 7- Bolu Atatürk İlköğretim Okulu
- 8- Bolu İzzet Baysal 50.yıl İlköğretim Okulu
- 9- Bolu Behiye Baysal İlköğretim Okulu
- 10- Bolu İzzet Baysal Çıraklık Eğitim Merkezi
- 11- Bolu İzzet Baysal Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu (bilgisayar donanımlı)
- 12- Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi (donanımı ile birlikte)
- 13- Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi Kız ve Erkek Öğrenci Yurdu (donanımı ile birlikte)
- 14- Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi Öğretmen Lojmanları (A Blok 8 daire)
- 15- Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi Öğretmen Lojmanları (B Blok 8 daire)
- 16- Bolu Mimar İzzet Baysal Anadolu Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi
- 17- Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
- 18- Bolu İzzet Baysal Zübeyde Hanım Kız Meslek Lisesi Yurdu ve Defile Salonu
- 19- Dr Tefik Atay Sağlık Eğitim Merkezi
- 20- Emine Baysal Eğitim ve Uygulama Okulu
- 21- İzzet Baysal Merkez Anadolu Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi ve Yemekhane Bloğu
- 22- Canip Baysal Lisesi
- 23- Mehmet Baysal Uygulama Okulu
- 24- Ticaret Lisesi Bilgisayar Laboratuvarı
- 25- Çaydurt Çimento İlköğretim Okulu Bilgisayar Laboratuvarı
- 26- Gazipaşa İlköğretim Okulu Bilgisayar Laboratuvarı
- 27- Sakarya İlköğretim Okulu Bilgisayar Laboratuvarı
- 28- Canip Baysal Lisesi Bilgisayar Laboratuvarı
- 29- Cumhuriyet İlköğretim Okulu Bilgisayar Laboratuvarı
- 30- Emine ve Mehmet Baysal Uygulama Okulu Ek Binası
- 31- Bolu İzzet Baysal Otelcilik Meslek Lisesine 8 Derslikli Prefabrik Okul
- 32- Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi 4 Derslikli Prefabrik Okul
- 33- Bolu Abant İlköğretim Okulu 4 Derslikli Prefabrik Okul
- 34- Bolu Atatürk İlköğretim Okulu 8 Derslikli Prefabrik Okul
- 35- Bolu Atatürk Lisesi 4 Derslikli Prefabrik Okul
- 36- Bolu Çaydurt İlköğretim Okulu 4 Derslikli Prefabrik Okul
- 37- Bolu İzzet Baysal Endüstri Meslek Lisesi 2 Derslikli Prefabrik Okul

EK.2: Abant İzzet Baysal Üniversitesindeki Yatırımları

- 1- Fen Edebiyat Fakültesi
- 2- Fen Edebiyat Fakültesi Laboratuar Binaları ve Donanımı, Bilgisayar Laboratuvarı ve tefrişi
- 3- Abant İzzet Baysal Üniversitesi erkek Öğrenci Yurdu (800 kişilik tefrişi ile birlikte)
- 4- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kız Öğrenci Yurdu (800 kişilik tefrişi ile birlikte)
- 5- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Elemanları Lojmanı (A blok 20 daire)
- 6- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Elemanları Lojmanı (B blok 20 daire)
- 7- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Elemanları Lojmanı (C blok 20 daire)
- 8- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Elemanları Lojmanı (D blok 20 daire)

- 9- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Tesisleri (114 yatak kapasiteli)
- 10-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Personel ve Öğrenci Yemekhaneleri 2 Blok 2000 kişi donanımlı
- 11-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Isıtma Tesisleri
- 12-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu Meslek Yüksek Okulu Kantin Tefrişi ve Bilgisayar Lab.
- 13-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Çok Amaçlı Kültür Merkezi donanımları ile birlikte
- 14-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kapalı Spor Tesisleri Kompleksi Tefrişi ile birlikte
- 15-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlük Binası donanımı ile birlikte
- 16- Bu binaların çevre tanzimi ve yolları vakıf tarafından yapılmıştır
- 17-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Araştırma Görevlileri Lojmanı (E Blok 20 daire)
- 18-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Görevlileri Lojmanı (F Blok 20 daire)
- 19-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Görevlileri Lojmanı (G Blok 20 daire)
- 20-Isı Merkezi Binası
- 21-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Camisi
- 22-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Turgut Gülez Araştırma Laboratuvarı
- 23-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
- 24-Abant İzzet Baysal Üniversitesi Tıp Fakültesi Morfoloji Binası
- 25-Abant İzzet Baysal Üniversitesi İkt.ve İd. Bil. Fak. ve Eğitim Fak. Bilgisayar Laboratuarları

EK.3: Sağlık ve Sosyal Hizmet Tesisleri

- 1- 35 Adet İzzet Baysal Sağlık Evi (Bolu Merkez ve İlçe Köylerinde; donatılmış olarak)
- 2- Bolu Merkez İlçeye 5 No.lu İzzet Baysal Sağlık Ocağı
- 3- Bolu Refika Baysal Ana Sağlık Merkezi, Misafirhane ve Hemşire Eğitim Merkezi
- 4- Bolu İzzet Baysal Acil Servis Ünitesi
- 5- Bolu İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi (tüm donanımı ile)
- 6- Bolu Mehmet Baysal Hemşire Eğitim Merkezi (donanımlı olarak)
- 7- Bolu Emine Baysal Hasta Pavyonu (donanımlı olarak)
- 8- Bolu İzzet Baysal Hemodiyaliz Ünitesi
- 9- Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi Külliyesi (200 yataklı)
- 10-Bolu Devlet Hastanesine Sterilizatör
- 11-Bolu Baysal Cami
- 12-Bolu İzzet Baysal Yaşlılar Evi ve Kız Yetiştirme Yurdu
- 13-Bolu İzzet Baysal Huzurevi (donanımlı)
- 14-Bolu İzzet Baysal Huzurevi Lojman ve İdare Binası
- 15-İstanbul İzzet Baysal Huzurevi (donanımlı)
- 16-Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi Sosyal Hizmet Binası
- 17-Bolu SSK Hastanesine Otoanalizatör ve 6 adet Hemodiyaliz Cihazı
- 18-İstanbul Sarıyer Belediyesi İzzet Baysal Sağlık Merkezi (tıbbi donanımlı)
- 19-İzzet Baysal Hastanesi Bulvarı (Bolu Belediyesi eli ile)

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Prof.Dr. Oya ERDİL
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1392)
E-posta: erdil@gyte.edu.tr

Arş.Gör. Erşan CİĞERİM
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1308)
E-posta:
cigerime@hotmail.com

Arş.Gör. M. Şahin GÖK
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1321)
E-posta:
msahingok@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği ailenin yönetimi etkilemesi, kontrolü elinde bulundurmasıdır. Bu nedenle aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmaların büyük kısmı yönetim problemleriyle ilgilidir. Kurucular, ailenin değerleri, vizyonu, kariyer planlaması işletmenin kültürünü, stratejilerini ve iş başarısını etkilemektedir. Bu bildiri çalışmasında aile işletmelerinde yönetim biçimleri, kurucuların rolleri ile izlenen kariyer yöntemleri ve stratejileri incelenmiştir. İnceleme literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Aile İşletmesi, Yönetici Planlaması, Kurucu

1. GİRİŞ

Ülke ekonomilerinde aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalara göre ABD'deki bütün işletmelerin %90'ı, küçük işletmelerin ise %60-70'i aile işletmesidir. Dünyadaki tüm işletmelerin %70'inden fazlası aile işletmesidir (Leenders, Waarts, 2003). Aile işletmeleri ABD'nin milli gelirinin ve özel sektör istihdamının yaklaşık yarısını oluşturmaktadır (Hodgetts, Kuratko, 1998, s.54). Türkiye'de de ekonominin çok önemli bir parçası olan aile işletmelerinin oranı %95'ler civarındadır (HR İpuçları, s. 37). Yeni yatırımların ve girişimlerin büyük bir kısmı aile katılımıyla gerçekleşmekte, ailenin finansal ve insan kaynaklarından yararlanılmaktadır. Yeni girişimlerin %80'i aile işletmesi şeklinde kurulmaktadır (Chrisman vd.,

2003). Tüm dünyada ve ülkemizde devasa büyüklükteki birçok işletmenin temeli aile işletmesine dayanmaktadır.

Literatürde aile işletmelerinin tamamını kapsayan bir tanım olmamakla birlikte işletmeye ailenin sahip olması yada yönetimin aileye ait olması temel bir ölçüttür (Litz, 1995; Morris v.d., 1997). Aile işletmesinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. İlki ailenin, işletmenin kontrolünde söz sahibi olması yada tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise, işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Athanassiou v.d., 2002).

Karşılaştıkları zorluklara rağmen aile işletmeleri başarılı olmakta ve büyüebilmektedirler. Bunun bir nedeni işletme stratejisini dikte eden talepkar hissedarların bulunmaması, diğer nedeni ise aile üyelerinin uzun dönemli kazançlar uğruna kısa dönemli karlardan vazgeçebilmeleridir. Ayrıca ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere karşı esnek olabilmeleri onlara üstünlük sağlamaktadır (Hodgetts, Kuratko, 1998; s. 66-67).

Bu bildiri çalışmasında aile işletmelerinde yönetim biçimleri, kurucuların rolleri ile izlenen kariyer yöntemleri ve stratejileri incelenmiştir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ

Profesyonel yönetilen işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinin ne gibi farklılıklar gösterdiği araştırmalara konu olmuş: örgütsel iklim, örgütsel süreçler ve etki yapıları gibi temel alanlarda farklılıklar olduğu görülmüştür (Athanassiou v.d., 2002). Aile üyelerinin aynı işletmede çalışmasına tepki gösterilse de, yıllar boyunca başarılı bir şekilde faaliyetine devam eden işletmeler mevcuttur. Bu işletmelerin ortak özellikleri arasında şunlar sayılmaktadır; paylaşılan değerler, paylaşılan güç, gelenekler, öğrenme ve büyüme isteği, aile ilişkilerini koruma çabası ve faaliyetleri, karşılıklı saygı, birbirini destekleme ve yardımlaşma, kişiler arası sınırların iyi tanımlanması (Hodgetts, Kuratko, 1998, s.64).

Bu olumlu ortak özelliklerin yanı sıra aile işletmeleri hakkında yaygın olan görüşler şunlardır (Birley, v.d., 1999):

- Aile işletmeleri sahipleri, işin bütün aile üyelerinin geçim kaynağı olduğunu düşünmektedir.
- Çocuklar genelde en tepeden göreve başlamakta ve kötü yönetebilmektedir.
- Aileler çocuklarına görev üstlenmeleri için baskı yapmaktadır.
- Ebeveynler ne zaman emekliye ayrılmaları gerektiğini bilmemekte, çocuklarına sorumluluk vermekten kaçınmaktadırlar.
- Sahip yöneticiler aile ile iş konularını ayrı tutmamaktadırlar.
- Çocukların çoğu görev almaktan kaçınmaktadır.

Araştırmalar aile işletmelerinin kendilerine özgü üstünlük ve zayıflıklarının olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkları çeşitli performans kriterleri ile açıklanabilir. Bunlar; güven, sosyal kontrol, çalışan motivasyonu, yönetimin kontrolü, süreklilik ve örgüt iklimidir (Leenders, Waarts, 2003). Aile işletmesinin temel üstünlükleri güven, kontrol ve çalışan motivasyonudur. Aile işletmelerinde ikinci kuşak aile üyelerinin iş başında olmasının getireceği en önemli avantaj, çalışanlarla ve tedarikçilerle kişisel ilişkiler kurulması sayesinde güvene dayalı karşılıklı ilişkilerin geliştirilebilmesidir (Fielder, 1999). Aile işletmelerinde önemli bir farklılık da sahip olunan çalışma atmosferidir. Genellikle iyi bir işletme atmosferine sahip aile işletmeleri önemli avantajlar elde ederler (Hudson, 2001). Aile işletmelerinde üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Araştırmalar aile işletme yöneticilerinin profesyonel yönetime sahip işletmelere göre daha çok muhafazakar davranış içinde olduklarını, daha yavaş büyüdüklerini, uzun dönemli bağlılık hedeflerine eğilimli olduklarını, kendi beklentileri ile oluşan değerlerini, misyonlarını ve

vizyonlarını ortaya çıkarma eğiliminde olduklarını, üst yönetim gurubunun birbirine bağlılığının performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Miller, Huber, 1999; Miller, Burke, Glick, 1998; McCrea, 1997). Aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek uyuşmazlıklar iyi yönetilmediği takdirde, bu özelliğin yıkıcı bir güç olduğu öne sürülmektedir (Hutcheson, 1999).

Kuşaklar arası yönetim değişikliği genellikle 25-30 yıllık bir zaman dilimini içermekte, bu da eski ve yeni yöneticiler arasında görüş ayrılıkları meydana getirebilmektedir. Yeni yöneticinin tecrübesizliği ve duygusal temelli ebeveyn ilişkileri yanlış reaksiyonlara neden olabilir (Kimhi, 1997). Aile işletmelerinde çoğunlukla güç ve sahiplik açısından merkeziyetçilik yüksektir. Eğilim gelenekçi de olsa yenilikçi de olsa kurucular işletmelerini kontrol edebildikleri kendi uzantıları olarak görmek istemektedir (Miller v.d. 2003). Bu reaksiyonlar rekabet şartlarında ortaya çıkmayıp duygusal ve kişisel ilişkiler nedeniyle geliştiği için uygun olmayan stratejiler, örgüt kültürleri ve yönetim biçimiyle sonuçlanır.

Leenders ve Waarts (2003) yaptıkları araştırmada, farklı yapılardaki aile işletmelerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirlemek üzere aile-yönelimi ve iş-yönelimi şeklinde iki boyut kullanmışlar, aile boyutunun net bir yapı göstermediğini fakat iş boyutunun zaman içinde daha güçlü hale geldiğini tespit etmişlerdir. Farklı yönelimler, farklı yapılarda aile işletmelerine yol açmaktadır. Örneğin; aile yöneliminin yüksek olduğu işletmelerde çatışmaların çözülmesi daha zor olurken, iş yönelimli işletmelerde kriterler daha objektif olduğu için çatışmalar daha rahat çözümlenebilir. Benzer şekilde aile yöneliminin yüksek olduğu bir işletmede yönetici planlamasında zorluklar olacak, iş yöneliminin yüksek olduğu işletmede ise aile üyelerinin yönetimde kalmasından çok, başarılı yönetici arayışı nedeniyle yönetici planlaması daha iyi bir sonuç verecektir.

Yapılan bir çalışmada aile işletmelerinin başarılı olması için bazı kurallar öne sürülmektedir (HR İpuçları, 36-36)

- Aile üyelerinin aileden olmayanlar kadar belki de daha fazla çalışmaları gerekir.
- Aile işletmelerine üretim, finans, pazarlama gibi kilit pozisyonlara aileden olmayan profesyoneller getirilmelidir.
- Genellikle şirket yönetiminde yer alan aile bireylerinin yanısıra tepedeki herhangi bir görev aileden olmayan kişilere verilmelidir.
- İleride yönetimi kimin devralacağı konusu açıklığa kavuşturulmalıdır.

Miller ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada aile işletmelerinde yönetim biçimini üç ayrı grupta tutucu, kararsız ve yenilikçi olarak ele alarak her birinin strateji, örgüt ve kültür, yürütme ve performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Üç yönetim biçiminin örgütsel sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo: Yönetim Biçimlerinin Örgütsel Etkileri

	Tutucu	Kararsız	Yenilikçi
Strateji	Durgunluk, riskten kaçma	Kararsız ve tutarsız	Devrimsel yenilik
Örgüt ve Kültür	Gelenekçi-Bürokratik, Merkeziyetçi	Karışık kültür, çatışma	Yeni birimler, yeni değerler, kaotik örgüt
Yürütme	Eski yapı hala güçlü	Eski ve yeni yöneticilerin karışımı	Büyük ölçüde yenilenme, yeni yönetici
Performans	Pazar payı kaybı	Başarısız projeler, azalan marjlar	Maliyetler ve harcamaların sürmesi
Kuşaklararası aile dinamikleri	İdeali arama, beklentilere cevap	Çatışma, çözümsüzlük	Reddetme, bağımsızlık

Kaynak: Miller, v.d., 2003, s.517.

Başarılı bir yönetici planlaması için kuşaklar arası yönetici değişimlerinde geçmiş ile gelecek arasındaki köprü ve ilişkiler iyi kurulmalıdır. Geçmişe fazla bağlı kalan gelenekçi yapı, geçmiş ile bugün arasında bocalayan kararsız yapı ve geçmişi tamamen reddeden yenilikçi yapının, içinde bulunulan şartlar da dikkate alınarak olumsuz etkileri giderilmelidir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KARİYER VE STRATEJİLER

Aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmaların yüzde 20'si kuşaklar arası sahiplik transferi konularını kapsamaktadır (Getz, Carlsen, 2000). Aile dinamikleri ile işletme faaliyetleri arasındaki etkileşim önemli olup aile konuları, cinsiyetin rolü, sahiplik, aile katılımı, hedefler ve kuşaklar boyu işletmenin gelişimi konuları incelenmektedir.

Bir çok aile işletmesinde kuşaklararası yönetim değişimi, bir sonraki liderin kim olacağı, kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmektedir. Özellikle babadan oğula geçen yönetim devirlerinde oğulun, o pozisyon için uygun olup olmadığı düşünülmeden yönetime geçmesi aile tarafından arzulanır ve geçiş problemlerini beraberinde getirebilir (Miller v.d., 2003). Aile işletmelerinin çoğunda kurucular, aile kontrolünün sürmesini ve bunun için liderliğin kendi çocuklarına geçmesini istemektedirler. Oysa araştırmalar aile işletmelerinin sadece %30'unun ilk kuşak sonrasında yaşamaya devam edebildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin çoğu ikinci kuşağa devredilecek kadar uzun ömürlü olmamaktadır (Handler, 1992). Başka bir araştırmaya göre aile işletmelerinin yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 15'i üçüncü kuşağa geçebilmektedir (Birley, v.d., 1999). Yönetim devrinin ne zaman gerçekleşeceğine dair anlayış birliği çoğu durumda sağlanamamaktadır. Ayrıca yönetim bir kuşaktan diğerine devredildiği için fazla seçenek imkanı bulunmamaktadır.

Yönetim planlaması stratejik hedeflere bağlı olarak geliştirilir (Holland, Boulton, 1985). Örneğin aile büyümeyi hedefliyorsa, liderlik planlaması çok dikkatli yapılmalıdır. Yada aile ayrı ayrı işletmeler kurmak istiyorsa, bir "işletmeler ailesi" tarzındaki gelişme uygun görülmektedir. Aile işletmelerinde başarılı bir yönetim planlaması, yapısal ve kültürel değişiklikleri gerektiren duygusal boyutu da olan bir kavramdır (Davis, 1983). Yönetim planlaması; etik, değerler ve işletme geleneklerinin transferini içerir.

Etkili bir yönetici planlaması zamanlama, girişimin tipi, yöneticilerin yetenekleri, girişimcinin vizyonu ve çevresel faktörlere bağlıdır (Barach, Ganitsky, 1995). Bazen işletme çevresi değişmekte ve bu değişim üst yönetime yansımaktadır. Doğru insan için mümkün olduğunca erken planlama yapılmalıdır. Ancak sahip yöneticinin ölümü, hastalanması, fiziksel ve zihinsel yetersizlikler, finansal ve yasal problemler nedeniyle işi bırakması, beklenmeyen etkiler ve kriz meydana getirebilir. Yüksek seviyede bilgi ve teknolojinin kullanıldığı bir girişimde yönetici değişimleri kolay olmayacak, buna karşılık bilgi ve tecrübenin yoğun olarak ihtiyaç duyulmadığı girişimlerde değişim daha rahat olacaktır.

Aile işletmeleri varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, değişim, büyüme, yenilenme ve stratejik değişim yaklaşımları kuşaklar boyunca benimsenmeli ve uygulanmalıdır. İlk kuruluş evrelerinde girişimcilik özelliği önemlidir. Görevi bırakan (selef) liderler işletmeye o ana kadar finansal ve duygusal anlamda yatırım yapmışlar ve işletmeye güç ve geçerlilik kazandırmışlardır. Güç, statü yada kimlik kaybı korkusu ayrılmayı zorlaştırmaktadır. Ancak ilerleyen dönemlerde kuşaklar boyunca işletmenin varlığını sürdürmek için profesyonel yönetim yapısına geçilmelidir (Winter v.d., 2003). Aile işletmelerinde yönetici planlamasının başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri araştırmalarda incelenmektedir. Belirsiz planlar, yetersiz yada pozisyon için hazır olmayan yönetici adayları yada aile içi çekişmeler gibi (Miller v.d., 2003). Yönetime kimin getirileceği çoğu durumda önceden kan bağıyla belirlenmektedir. Problem kimin yönetime geleceği olmaktan çıkarak, problemler sonuçların neler olabileceği ve bunların nasıl çözümlenebileceğine dönüşmektedir. Problemler alanlar genellikle strateji, organizasyon ve yürütme olmaktadır (Fuchs, v.d., 2000). Üst yönetici değişiminin işletme içinden yapılması,

özellikle üst yönetim ekibinin fazla değişmemesi ve görevi sona eren yöneticinin yönetim kurulunda kalması halinde istikrarın ve sürekliliğin sağlanması mümkün olabilmektedir.

Aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin çıkarları tam olarak ayırt edilememektedir. Bütün paydaşlar arasındaki karşılıklı etkileşim yönetici planlamasından duyulan memnuniyeti etkileyecektir. Sharma ve arkadaşlarının (Sharma v.d., 2003) önerdiği modelde beş faktör ele alınmış ve bu faktörlerin yönetici planlamasının başarısını olumlu etkilediği ileri sürülmüştür. Bu faktörler; algılanan aile uyumu, göreve gelecek yöneticinin (halef) kariyer hedefleri ile işletmenin uyumu, halefi yöneticinin yeteneklerine duyulan güven, selef yöneticinin işletme dışındaki ilgileri ve aktif bir yönetim kuruludur. Benzer şekilde diğer bir ayırmada bu başarı faktörleri selefin işi bırakma niyeti, halefin iş başına gelme isteği, yönetici planlamasının kapsamı, aile katılımı konularında aile üyelerinin uzlaşması ve kişisel rollerin kabul görmesi şeklinde incelenmektedir.

Yapılan bir araştırmada (Birley v.d., 1999) aile işletme yöneticilerine hem fikir oldukları ifadeleri sıralamaları istenmiş, en önemli görülen beş tanesi listelenmiştir.

1. Çocuklar aile işletmelerinde çalışmama seçeneğine sahip olmalıdır.
2. Aile işletmelerinde görev almadan önce çocuklar gerekli eğitimi almalıdır.
3. İş ve aile konuları ayrı tutulmalıdır.
4. Çocukların pazar ve endüstri bilgisi olmalı, bu konulara ilgi duymalıdır.
5. İşte emeği geçen aile üyelerine gelir imkanı sağlanmalıdır.

Başarılı bir yönetim ve sorunları çözmek için aile içinde bazı araçlar ilave kullanılmalıdır (Sancak, 2002). Bu araçlar aile toplantıları yazılı ve yazılı olmayan kurallar, hedeflerle ilgili bilgilendirme toplantıları ve aile hukukuna bağlılıktır.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUCULARIN ROLÜ

Aile üyelerinin üst yönetimde aldıkları görevler, görev süreleri, kurucu tarafından göreve getiriliş şekilleri üyelerin bağlılıklarını belirleyen faktörlerdir (Schein, 1983). Aile üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler öğrenmede paylaşımı gösterir. Aile üyelerinin kurucunun stratejik hedefini anlama ve kavrama derecesi ve kurucunun bu hedeflere bağlılığı, strateji sürecini nasıl başlattığı ve yürüttüğüne bağlı olacaktır. Üst yönetimin çeşitliliği, bu çeşitliliğin grup konsensusuna, etkin strateji geliştirme ve performansa etkisi üzerine yapılan çalışmalar anlayış birliğinin oluşturulmasında sosyal süreçlerin önemli olduğunu göstermiştir (Miller v.d., 1998). Aile üyelerinin üst yönetimi tamamen ellerinde bulundurmaları yada sadece danışmanlık üstlenmelerinin örgütsel başarıdaki sonuçları hakkında çelişkili bulgular mevcuttur (Athanassiou v.d., 2002). Yönetim teorisyenlerinin bazıları aile katılımının rasyonel olmayan davranışlar gibi olumsuz sonuçlara yol açacağını savunurken, diğerleri akrabalara olan güven ve bağlılığın, sermaye ve ortak bulma gibi konularda olumlu etkilerinin olacağını öne sürmektedir.

Kültür, stratejik vizyon ve hedeflerin şekillenmesinde kurucunun üst yönetim grubundaki konumu etkili olmaktadır. Üst yönetim grubunu oluşturan kurucu, aile içi ve aile dışı yöneticiler sosyal bir network (şebeke) olarak düşünülmekte, kurucunun ne kadar merkezde yer aldığı kararlarda ve iletişimde etkili olmaktadır. Kurucu kuşağın değerleri, kişiliği ve inançlarının aile işletmesinin kültürünü etkilediğine dair bulgular bulunmaktadır (Harvey, Evans, 1994). Kurucunun kişiliği kültürü, kültür de çalışma şeklini, işletmenin gelişimini ve değişime cevap yeteneğini etkilemektedir (Athanassiou v.d., 2002).

Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli problemlerden bir tanesi, yönetime gelecek olan kişilerin belirlenmesi olmakla birlikte yönetim kariyer planları çoğunlukla ihmal edilmektedir. Bu ihmalin nedenleri arasında aşağıdaki faktörler bulunmaktadır (Hodgetts, Kuratko, 1998; s. 66-67).

- Sahip yöneticiler çok sıkı çalışmakta, kendilerinin devre dışı kalacağı bir planlama yapmaktan uzak durmaktadırlar.
- Sahip yöneticiler, kendi yerlerine geçecek akrabalarına güven duymamaktadırlar.

- Sahipler, aile perspektifine ilgi duymamaktadırlar.

Oysa aile işletmelerinde başarılı bir planlama için yöneticiler, emeklilik sonrası yönetimi kime ya da hangi ekibe devredeceklerini önceden planlamalıdır.

Aile işletmelerinde kurallar, roller ve yapılar çoğunlukla sorgulanmadan, örgütsel kültürde ifade edilir (Hollander, Bukowitz, 1990). İşletme yönetiminde bulunan aile üyelerinin sosyal ve ekonomik faaliyetlerini destekleyen bir iş çevresi oluşturulur.

Aile işletmelerinde kurucu yada planlamacı, yönetimde devamlılık stratejisini yada politikasını geliştirmeli ve uygulanmasını sağlamalıdır. Bu stratejiler çeşitli şekillerde olabilmektedir (Hodgetts, Kuratho, 1998)

1. Kurucu yada sahip, yönetim stratejisini tamamen elinde bulundurur. Yaygın bir uygulamadır.
2. Kurucu yada sahip, seçilmiş aile üyelerine danışır. Sahip ile aile üyeleri arasında yönetim biçimi için yasal anlamda bir anlaşma ve yapı oluşturulur.
3. Kurucu yada sahip, profesyonel kurmaylarla çalışır. Çeşitli disiplinlerden ve endüstrilerden profesyoneller kurucu ile beraber çalışarak yönetimin geleceği için mekanizma geliştirirler.
4. Kurucu yada sahip, aile katılımıyla çalışır. Kan bağı ve eşler yönetici planlaması kararlarında etkilidirler.

Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıklar

Üstünlükleri	Zayıflıklar
Uzun dönemli düşünebilme, daha serbest davranabilme	Sermaye yetersizliği büyümeyi engelliyebilir.
Aile kültürünün saygınlığı	Karmaşık örgüt yapısı (görevlerin belirsizliği, belirsiz yapı)
• İstikrar • Yüksek motivasyon, bağlılık, kimlik • Liderlikte devamlılık	Kayırmacılık: • Adil olmayan ödül sistemi • Aile üyelerinin yönetime gelmesi • Profesyonel yönetim zorluğu
Zor zamanlarda dayanıklılık	Yaramaz çocuk sendromu
Daha az bürokratik ve biçimsel yapı	Aile anlaşmazlıkları
• Esneklik • Hızlı karar verme	
Aile üyelerinin işe erken katılıp tecrübe kazanması	Gelenekçi - otokratik yapı • Değişime direnç • Bağımlı kişiliklerin barınması

Bir başka araştırmada ise (Winter v.d., 2003) sahip yöneticinin işletmede devam eden katılımı ile işletmenin devamlılığını etkileyen faktörler incelenmiş, devamlılıkta en önemli faktörün yöneticinin başarıyı nasıl değerlendirdiğine bağlı olduğu öne sürülmüştür. Sahip yönetici ayrıldıktan sonra başarılı işletmeler ya yollarına devam etmekte ya satılmakta yada devredilmektedir. Bunların tümü başarısızlık olarak değerlendirilmemelidir. Bazı değişiklikler başarısızlık olabilir fakat diğerleri sıradan iş yada aile gelişmeleri olarak görülmelidir.

Üstünlükleri sürdürmek ve zayıflıkları üstünlüğe dönüştürmek için aile içinde hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, katılımcılık, etkinlik, toplumsal sorumluluk gibi ilkeler uygulanmaktadır (Sancak, 2002).

5. SONUÇ

Çevremizdeki işletmelerin bir çoğunun aile temelli işletmeler olması şaşırtıcı değildir. Çünkü girişimler ve işletmelerin kuruluşunda birbirine güvenen arkadaşlar ve aile üyeleri görev almaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliği ve başarılı olması pazardaki gelişmeler ve içsel yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine bağlı olacaktır. Bu nedenle aile işletmesinde aile faktörü önemli bir özelliktir. Bu faktör aile üyeleri arasındaki sıkı bağlantı ve bağlılık nedeniyle işletmeyi başarıya götürebilir. Yada yönetici planlamalarında görüldüğü gibi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmalarda paylaşılan güç, güven, yönetici planlaması gibi başarı faktörlerinin incelendiği görülmektedir. İşletmelerin iş yapma şekilleri ve motivasyonları farklı olabilmektedir. Örneğin bir aile işletmesinin uzun dönemli hedefi, aile geleneğini sürdürmek ise, babadan oğula yönetim kritik önem taşır. Fakat eğer hedef, aileye ait olsun veya olmasın, kuvvetli bir finansal yapıya güçlü bir yönetim kurulu oluşturmak gerekecektir (Leenders, Waarts, 2003).

Başarılı bir şekilde işletmeleri yürütmek ve büyütmek için aile, üzerine düşen rolleri yerine getirmelidir. Gelişim veya başarısızlık, ailenin tutumunun bir sonucu olacaktır. Yenilikçi düşünceye, stratejik planlamaya açıklık, destek verme, hedeflere bağlı bir yönetim sistemi kurma, bilgiyi paylaşma, bütünü görebilme, doğru insanı çalıştırabilme özelliklerini, aile işletmeleri kendilerinde geliştirebilmeli ve yaşatabilmelidirler. İş ve aile dengesi korunabilmeli, bunun için kurucu ve yöneticiler bir takım ilkeler ve doğru yönetim biçimleri tespit etmelidirler. Şirket içi ihtilaflar, kuşaklararası çatışmalar ve zamanla oluşabilen güvensiz ortam, aile işletmeleri için en büyük tehlikelerdendir.

Gelişme ve kurumsallaşma için kuruculara, kariyer planlama sistemlerine büyük görev düşmektedir. İşletmenin yapısına, olmak istediği yere ve şekle bağlı olarak geliştirilen hedeflere ulaşmada doğru gelenekler ve stratejiler geliştirilmelidir.

5. KAYNAKÇA

- Athanassiou, N., Crittenden, W.F., 2002, "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", *Journal of World Business*, 37; 139-150.
- Barach, J.A., Ganitsky, J.B., 1995, "Successful Succession in Family Business", *Family Business Review*, 131-55
- Birley, S., Ng, D., Godfrey, A., 1999, "The Family and the Business" *Long Range Planning*, 32,6; 598-608
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steiner, L.P., 2003, "An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Davis, P., 1983, "Realizing the Potential of the Business, Organizational Dynamics", *Summer*, 47.
- Felder, E., 1999, "Corporate Family Matters", *Business Forms, Labels and Systems*, 37, 13, 8.
- Fuchs, P., Mifflin, K., Miller, D., 2000, "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities", *California Management Review*, 42, 3; 118-147
- Getz, D., Carlsen, J., 2000, "Characteristics and Goals of Family and Owner- Operated Business in the Rural Tourism and Hospitality Sectors", *Tourism Management*, 21, 547-560.
- Handler, W., 1992, "succession in Family Business: A Review of the research", *Family Business Review*, 7, 133-174
- Harvey, M., Evans, R., 1994, "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, 7; 331-48
- Hodgetts, R.M., Kuratko, D.F., 1998, "Effective Small Business Management", 6th ed., the Dryden Pres

- Holander, B.S., Bukowitz, W.R., 1990, "Women Family Culture and Family Business", *Family Business Review*, 3, 139-151
- Holland, PH., Boulton, WR., 1985, "Balancing the Family and the Business in the Family Business", *Business Horizons*, M/A., 19
- Hudson, K.M., 2001, "Transforming a Conservative Company – One Laugh at a Time", *Harward Business Review*, 79, 7; 45-53.
- Human Resources: İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Kasım 2003.
- Kimhi, A., 1997, "Intergenerational Succession in Small Family Business" *Small Family Business Economics*, 9,4; 309-318.
- Leenders, M., Waarts, E., 2003, "Competitiveness and Evolution of Family Business : The Role of Family and Business Orientation", *European Management Journal*, 21, 6; 686-697.
- Litz, R.A., 1997, "The Family Firm's Exclusion From Business Scholl Research : Explaining the Void Addressing the Opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2; 55-71
- McCrea, B., 1997, "Growing a Family Business, One Step at a Time", *Industrial Distribution*, 86; 7-10
- Miller, C.C., Burke, L.M., Glick, W.H., 1998, "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives : Implications for Strategic Decision Process", *Strategic Management Journal*, 19,1; 39-58
- Miller, D., Steier, L., Miller, I., 2003, "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., 1997, "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, 12, 5; 341-422.
- Sancak, E., 2002, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", *Sanayi Kongresi, İSO*, 10-11 Aralık, 116-120.
- Schein, E.H., 1983, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, 12; 13-28
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 2003, "Predictors of Satisfaction with the Succession process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, 18; 667-687.
- Winter, M., Danes, S.M., Koh, S., Paul, J., 2003, "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Devise", *Journal of Business Venturing*, article in press.

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yar.Doç.Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

İşletme Bölümü

E-posta: azmiyalcin@cu.edu.tr

Rıdvan GÜNEL

Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü

TCMB Adana Şubesi

Tel: (0322) 352 03 50; (0532) 579 43 85

E-posta: Ridvan.Gunel@tcmb.gov.tr

ÖZET

Aile şirketlerinin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkması ile birlikte bu işletmelerde yönetimin sonraki kuşaklara devredilmesi sorusu da gündeme gelmiştir. Globalleşen dünya ekonomisi ve bunun getirdiği sonuç olarak acımasız rekabet koşulları bulundukları ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahip aile işletmelerini tehdit etmektedir. Böyle bir rekabet ortamında aile şirketlerinin ömürlerini uzatabilmek ve firmayı bir sonraki kuşağa aktarabilmek bir süreci gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde sorunlarla karşılaşılması ise kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışmamızda aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri ve bu devir sırasında karşılaşılan sorunlar incelenecek, bulunan sorunların giderilmesi yönünde öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, devir planlaması.

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik hayatında yer alan şirketlerin büyük oranda aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Gayri safi milli hasılanın önemli bir kısmı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Örneğin, Amerikan ekonomisindeki şirketlerin yaklaşık %90'ı aile işletmesidir. Çeşitli büyüklükteki aile işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri gayri safi milli hasılasının yarısını oluşturdukları tahmin edilmektedir. Ülke ekonomilerinde bu derece önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin düşük yaşama oranı ekonomileri tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin 1. nesilden 2. nesile geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3.kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır.

Bu durumda işletmeler yönetimin devri problemi ile karşı karşıyadırlar ama fazla seçenekleri bulunmamaktadır. Bu seçenekler ;

- İşletmeyi kapatmak
- İşletmeyi satmak
- İşletmenin sahibi olmak ama yönetimi devretmek
- Hem işletmeyi hem de yönetimi kontrol etmek olarak sayılabilir. (Bowman,1991)

Biz bu çalışmada aile şirketlerinin/işletmelerinin özelliklerine değinecek ve yönetimin devri sürecinde karşılaşılan sorunları incelemeye çalışacağız.

2- AİLE İŞLETMELERİ ve ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri kısaca, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bunlar;

1. Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.
3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.
4. Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmelerinin yaşamları dört temel evrede tanımlanabilir. Aşağıda bu dört evrede aile işletmelerinin karakteristikleri ve bu dönemlerde karşı karşıya kaldıkları sorunlara kısaca değinilmektedir.

2.1. BİRİNCİ NESİL AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Birinci nesil aile işletmelerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları bizzat girişimci alır. Girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinde işe ve işletmeye karşı ilgi gelişir. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir. Girişimci müşterileriyle bizzat ve doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar.

2.1.2. Birinci Nesil Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Girişimci çok çalışmaktadır ve ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir. Bu sebeple borçlanmalar gündeme gelmektedir. Girişimci çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu aşamada avantaj gibi görülse de bu husus ileride şirketi başarıdan uzaklaştırır. Tek kişinin kararları alması astların gelişimini engeller ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Örgüt formal bir yapıya dönüşmemiştir. Yazılı prosedürler yoktur. İlişkiler ve işler informal bir şekilde yürür. Bu da soruna doğrudan sonra müdahale etmeyi ve ancak geçici çözümler üretmeyi getirir.

2.2. BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE İŞLETMELERİNDE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Şirketin bugünkü durumu, hedeflerin neresinde olduğu gibi konular sorgulanmaya başlanır. Çocukların da büyümesiyle işletme aile birliğinin merkezi haline gelir. Ebeveynler eğitimini tamamlayan çocukların işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli etmeye başlarlar. Genişleme süreci henüz tamamlanmadığından sistemler tam olarak kurulamamıştır. Sadece bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur. Şirketin pazar payı artmaya başlar, borçlanma ihtiyacı azalır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından benimsenmiştir. Aile değerleri iş değerlerinden üstündür.

2.2.1. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

İşletmenin gelişmesi ve iyi bir imaja sahip olması ile birlikte aileden herkes hisse sahibi olmak ve çalışmak ister. Bu durum huzursuzluklara yol açar. Genç neslin eğitimlerinin farklı

olması, isteklerin ve ihtiyaçların farklılığı çatışmalara yol açar. Şirketin genişlemesi ile birlikte kardeşlerin yönetim için yetersiz kalmaları, formalizasyonun yerleştirilememesi, piyasa şartlarına göre organizasyonun revize edilme zorunluluğu, firmadaki hızlı gelişmelere rağmen, uzman çalışanların bulunmaması büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen sorunlar olarak sayılabilir.

2.3. KOMPLEKS AİLE İŞLETMELERİ

Kompleks aile işletmelerinde birden fazla nesil şirkette istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok aile üyesinin yanında çok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Şirket bu evrede holding görünümündedir. Fakat bu holding görünümlü kuzen ortaklarının bir kısmı büyüme evresi özelliklerini gösterirken, bir kısmı olgunlaşma evresi karakteristiklerini yansıtır. Şirketi yöneten aile üyeleri aldıkları kararların şirketin geleceğini etkileyeceğinin farkındadırlar. Büyüme eskisi kadar hızlı olmasa da devam etmektedir. Ancak işletmenin ürün ve hizmetleri piyasada maksimum seviyede alıcı bulmaktadır. İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksektir. Ancak borçlanma ihtiyacı giderek azalmaktadır. İşletme piyasada olumlu bir imaja erişmiştir ve artık piyasayı da etkiler durumdadır. Formalizasyona duyulan ihtiyaç had safhaya ulaşmıştır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak departmanlar gibi konular halledilmeye çalışılır. Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale getirilir. Şirketin faaliyetlerinde dikkate alacağı bir stratejik planı mevcuttur. Takım çalışmasına önem verilir ve kalite kontrol sistemleri kurulur. Şirket çevre koşullarını dikkate alarak kendini sürekli revize eder. İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artar. Topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha dikkatli davranılmaya çalışılır.

2.3.1. Kompleks Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Birden fazla nesilden çok fazla aile bireyinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Aile bireylerinin her birinin yaşamaları, anlayışları ve görüşlerinin farklı olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin kurallara bağlanmış olmasının, yani aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır. Şirketin gidişatı hakkında ilgilileri bilgilendirme zorunluluğu doğar. Aksi takdirde huzursuzluklar ortaya çıkar. Aynı şirkette, aynı aileden kişiler iktidar ve muhalefet grupları oluşturabilir. Bu da yönetim veriminin ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesine yol açar. Bu noktada işi ve aileyi derleyecek toparlayacak bir liderin olması önem kazanır. Lider aileye işletmenin de ötesinde bir hedef koyarak sorunları çözebilir. Yeterli özelliklere sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmeleri bu tür işletmelerinde yaşanan önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. istekleri. Şirketin devamlılığını sağlayabilmesi için yeni yatırımlar yapılması gerekliliği şu sorunları beraberinde getirir: Ailenin sermayesi yeterli mi?, Borçlanmaya gidilmeli mi?, Şirket halka açılmalı mı? İlk kurulan işletmenin holding karını düşürmesi nedeniyle bu işletme hakkında bir karara varma zorunluluğu doğar. Ailenin bu konuda duygusal davranması ve karlı olmayan bu işletmeyi yaşatmaya çalışması muhtemel bir sorundur.

2.4. SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE İŞLETMELERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Sürekli olmayı başarabilen işletmelerde iş analizinin yapıldığı görülmektedir. İşi yürütecek kişilerde aranan kriterler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler belirlenmiştir. Performans değerlendirme, terfi, personel seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulmuştur İşletmenin misyonu; yani faaliyet alanı, uzun zamanlı mali hedefleri, temel iş kolları belirlenmiştir Firma stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır Şirketin şu anki durumu analiz edilerek gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenir.

2.4.1. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Bu durumdaki bir şirkette önceki evrelerin tersine memnun olmayan aile üyeleri olmaktadır.Çünkü kesin kuralların olması, eşitlik ilkesinin uygulanması aileden olan bireylerin

isteklerini frenlemektedir. Bu durumda çalışan aile üyelerinin işe küstükleri veya profesyonelleri engelleme yoluna gittikleri görülebilir. Kan bağıının işe alma, terfi, ücretlendirme gibi konularda dikkate alınmaması ailede memnuniyetsizliğe yol açar. Şirket içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşabilir. İktidarı elinde bulunduranlar kendi istediklerini yaptırır konuma gelebilirler Kurumsallaşmış aile şirketlerinde de lider değişimi bir dönüm noktası oluşturur. Daha önce anlatılmış olan varis devri konusuna ek olarak, lider değişimi şirkette de bir dönüşüme yol açabilir. İşletme yapısı değişmeden sadece varis değişimi de mümkündür. Bu duruma da tekrarlı değişim denir. Liderlik devri ile beraber mülkiyetin de devredildiği, basit bir organizasyondan büyük ve karmaşık bir organizasyon yapısına ulaşıldığı dönüşüm şeklide ileri dönüşüm olarak adlandırılır (Atılğan).

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak işletmeyi sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de ise durum benzerdir, İngiliz şirketlerinin oranı da %3.3 üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinde yönetimin devrini etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır (Sağlam).

3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

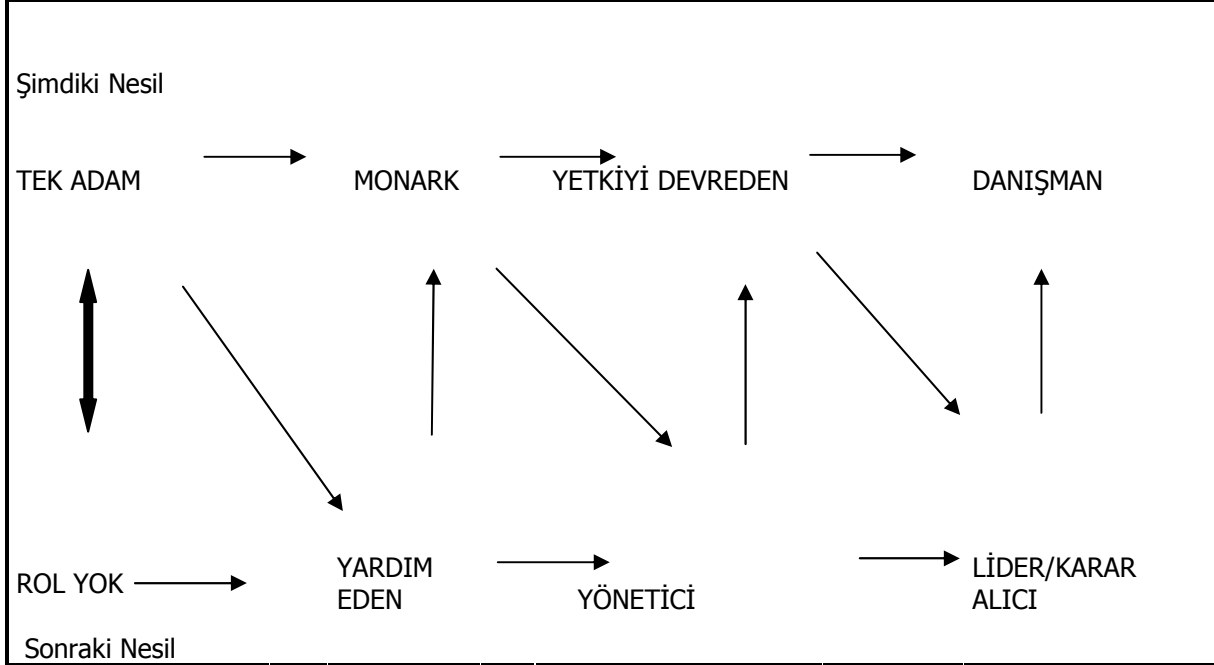
Yönetimin devri aile şirketlerinde geçişin-değişimin önünü açan dinamiklere ve bu değişimin sonucunu süreçteki taraflar üzerindeki etkilerini içermektedir. Bu süreçteki tarafları şirketin içindeki ve dışındaki aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanları, kurucuları, müşteriler vb. olarak sayabiliriz. Handler devri üç özel adımda tanımlamaktadır.

1. veliahtın kişisel gelişimi (şirkette çalışmadan önce)
2. varisin işletmeye/işlere katılımı
3. liderliğin devri

Kişisel devir/değişim yalnızca her üç adımın ne kadar sürede gerçekleşeceği ile değil, bu adımların ne şekilde planlandığı, şirketin şu andaki başı ile veliaht arasında yaşanan çelişkiler, aile ve aileden olmayan çalışanlar arasındaki problemler, yönetim anlayışındaki-rollerindeki değişimler tarafından da biçimlenecektir.

Handler, aile üyelerinin değişim sürecinde spesifik rolleri dolduracağını ve bu rollerin devrin adımları sürecinde değişeceğini ileri sürmüştür. Handler ayrıca başarılı bir değişimin/devrin karşılıklı rol ayarlamasına gereksinim duyduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayıdır ki işletmenin şimdiki neslin temsilcisi olan başının **tek adamlıktan** dan **monarklığa, nezaret eden/yetkiyi devreden** kişiliğe ve **danışmalığa** dönüşen rolü olabilir. Aynı zamanda bir sonraki neslin üyesi **hiçbir rolü olmamaktan, yardımcılığa, yöneticilikten, liderliğe/karar alıcılığa** doğru gelişen rolleri üstlenecektir. Handler gelecek nesil aile üyesinin rolünün selefinin rolü tarafından şekilleneceğini ileri sürmektedir. Aşağıdaki şekilde iki neslin temsilcilerinin rolleri ve roller arası ilişki yer almaktadır.

Şekil 1: Nesillerin Rollerinin Değişimi Süreci



(Handler,2001), (Landsberg,1999)

3.1. YÖNETİMİN DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Aile işletmelerinin firmayı nesilden nesile aktarmalarında başarısız olmalarının dört temel sebebi bulunmaktadır.

1. işletmenin gelişme-yaşama kabiliyetinin azlığı
2. planlama yetersizliği
3. firma sahibinin şirketini devretmedeki isteksizliği
4. bir sonraki kuşağın şirkete katılmadaki gönülsüzlüğü

Bu faktörler tek tek yada beraber, aile işletmelerinin transferini imkansız hale getirmekte yada zorlaştırmaktadırlar. Ancak en temel başarısızlık sebebi Planlama Eksikliğidir. Transferin başarıya ulaşmasında şu dört plan mutlaka yapılmalıdır.

1. stratejik plan
2. ailenin stratejik planı
3. devir planlaması
4. miras planlaması

Birçok aile işletmesi için zor bir süreç olan devir planlamasını zorlaştıran etkenleri Landsberg şu şekilde sıralamıştır.

Kurucu

- ölüm korkusu
- güç ve kontrolü bırakmadaki gönülsüzlük

- kimlik kaybı
- işten kopma korkusu
- kıskançlık

Aile

- kurucunun ailesinin şirkette rol almadaki isteksizliği
- ebeveynin yaşamında ailenin geleceğini tartışmanın yanlış olacağı düşüncesi
- Favori selefi seçmenin zorluğu
- Ebeveynin öleceği korkusu

Çalışanlar

- Kurucu ile ilişki kurmadaki isteksizlik
- Kilit rollerdeki yöneticilerin değişimi korkusu
- Formal kontrol mekanizmasının kurulmasındaki isteksizlik
- Değişim korkusu

Çevre

- Kurucunun çalışma arkadaşlarının çalışmaya devam etmesi
- Kurucuya bağlı müşteriler
- Kültürel değerler (Landsberg,1999), (Bowman,1991), (Morris,Williams,Nel,1996)

3.2. BAŞARILI BİR DEVİR PLANLAMASI İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLER

Etkili bir değişim sürecinde gözardı edilmemesi gereken faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler üç temel kategoride incelenmektedir.

1. Varisin Hazırlanma Düzeyi

- eğitim durumu
- yetiştirilmesi
- iş tecrübesi
- motivasyonu
- giriş pozisyonu
- şirkette çalışma süresi

2. Aile ve Şirket Üyeleri Arasındaki İlişki

- iletişim
- güven
- sadakat
- aile keşmekeşi
- akraba rekabeti
- kıskançlık
- uyumsuzluk
- paylaşılan değerler

3. Planlama ve Kontrol

- devir planlaması
- vergi planlaması
- yönetim kurulu
- danışmanlık müessesesi
- aile meclisi (Landsberg,1999), (Bowman,1991), (Morris,Williams,Nel,1996)

4. SONUÇ

Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmeleri kendileri açısından olduğu kadar ülke ve dünya ekonomisi içinde büyük önem arz etmektedir. Ancak yapılan araştırmalar az sayıda aile işletmesinin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirdiğini ortaya koymaktadır. Son derece önemi haiz bulunan aile işletmeleri neyi yapamadıkları yada eksik yaptıkları için varlıklarını sürdürememektedirler? Bu sorunun tek bir cevabı vardır: KURUMSALLAŞMA ya da

KURUMSALLAŞAMAMA. Yok olan, varlıklarını uzun süre devam ettiremeyen aile şirketleri incelendiğinde ortaya çıkan sonuç bu işletmelerin kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde sonuçlandıramadıklarıdır. Biz bu çalışmada ana hatları ile kurumsallaşma sürecinde önemli bir yeri olan YÖNETİMİN DEVRİ konusundan bahsetmeye çalıştık. Yönetimin bir sonraki kuşağa devrinin planlı bir şekilde yapılmamasından dolayı aile işletmelerinde kuşaklar değiştikçe firmaların yaşama oranı düşmektedir. Bundan dolayıdır ki aile işletmelerinde yeni kuşak temsilcilerinin söz sahibi duruma gelmeleri başarılı bir devir planlaması ile olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alcorn, P. B., (1982), *Success & Survival in the Family-Owned Business*, McGraw-Hill, New York
- Atılgan, T., "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç"
- Birley, S., (2001), "*Succession in the Family Firm: The Inheritor's View*", *Journal of Small Business Management*
- Bowman, N.,(1991), "*Transferring Management in the Family-Owned Business*", *U.S. Small Business Administration*
- Dascher, P. E., Jens, William G., (1999), "*Family Business Succession Planning*", *Business Horizons*
- Davis, Peter S., Harveston, Paula D., (2001) "*The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study*", *Journal of Small Business Management*, Vol:39, No: 1
- Gersick, K. E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Landsberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press
- Grote, J., (2003), "*Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry*", *Family Business Review*, Vol:16, No: 2
- Handler, W. C., (1990), "*Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members*", *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Handler, W. C., (1991), "*Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms*", *Journal of Small Business Management*
- Kimhi, A., (1997), "*Intergenerational Succession in Small Family Business: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession*", *Small Business Economics*
- Landsberg, I. (1999), "*Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business*" Boston: Harvard Business School Press
- Lotti, F., Santarelli E., (2002), "*The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties*"
- Matthew, C., "*First Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison*"
- Morris M, Williams R, Nel D.,(1996), "*Factors Influencing Family Business Succession*", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*,Vol:2, No:3
- Murray, B., (2003), "*The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective*", *Family Business Review*, Vol:16, No: 1
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., Adams, J., (1998), "*Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence*" *Journal of Small Business and Enterprise Development*,Vol:6, No:1
- Sağlam, N., "Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma"
- Westhead, P., Howorth, C., Cowling, M., (2002), "*Ownership and Management Issues in First generation and Multi-Generation Family Firms*" *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol:14

AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN TEMEL MUHASEBE SORUNLARI

Prof.Dr. Peyami ÇARIKÇIOĞLU

İstanbul Kültür Üniversitesi

İ.İ.B.F.İşletme Bölümü

Şirinevler/İSTANBUL

Tel: (0212) 639 40 24

Faks: (0212) 551 11 89

E-posta: p.carikcioglu@iku.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe, işletmelerin karakteristikleri ve yaşanan temel sorunlar kuşkusuz değişmektedir. Özellikle, birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde karşılaşılan temel muhasebe sorunları, finansal muhasebe uygulamalarında olduğu gibi, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi alanlarında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin, veri tabanının oluşturulması, organizasyonun revize edilmesini ve uzman personelin istihdam edilmesini veya mevcut personelin eğitimini zorunlu kılmaktadır. Bunun yapılabilmesi işletme sahibinin önderliğini ve kararlılığını gerektirir. Bu ise, aşılması oldukça zor bir engeldir. Bunun sağlanamaması nedeniyle de üretilen ürün ve hizmetlerin maliyetleri doğru hesaplanamaz, fiyatlandırma hataları yapılır, ürün kompozisyonları uygun değildir. Diğer taraftan, geleneksel muhasebe yaklaşımları içinde yer alan birçok yöntemin yanı sıra, yönetim muhasebesinde ortaya çıkan yeni yaklaşım ve yöntemlerin de kullanılmadığı, kullanılamadığı veya bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Oysa, yönetim kararlarının oluşturulmasında muhasebe verilerinden yararlanmanın önemi çok büyüktür.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe ilkeleri, muhasebe organizasyonu, bilgi sistemi, maliyetlerin dağıtımı, katkı payı.

1.GİRİŞ

Yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, gerek gelişmiş ülkelerde gerekse Türkiye’de işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%90-%99) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir(Sağlam,2002). Bu şirketlerin yine çok önemli bir oranı (%90-%95) aile işletmeleridir (Sağlam,2002). Bu nedenle aile işletmelerinin bir ülke ekonomisi için ne kadar önemli olduğu çok açıktır. Bunun sonucu olarak, aile işletmeleri üzerinde giderek artan bir biçimde araştırmalar yapılmakta, temel karakteristikleri ve sorunları üzerinde durulmakta, çözümler üretilmekte, önerilerde bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar aile işletmelerini genellikle dört gruba ayırmaktadır(Atılgan, 2003):

- Birinci nesil aile işletmeleri
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri
- Kompleks aile işletmeleri
- Kurumsallaşmış aile işletmeleri

Birinci nesil aile işletmelerinde merkezi yönetim vardır. Örgüt formal bir yapıya dönüşmemiştir, yazılı prosedürler yoktur.

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, pazar payı artmış, ürün ve hizmetleri piyasada tanınan,gelişme süreci tamamlanmadığından henüz sistemleri kurulmamış, formalizasyona geçilememiş ve bazı alanlarda prosedürlerin oluşturulduğu işletmelerdir.

Kompleks aile işletmeleri, çok sayıda profesyonel yöneticinin yönetimde bulunduğu, holding görünümü, piyasayı etkileyebilen, formalizasyona duyulan ihtiyacın had safhaya çıktığı ve çeşitli sistemlerin kurulduğu ve / veya kurulmaya çalışıldığı işletmelerdir.

Kurumsallaşmış aile işletmeleri, formalizasyonu tamamlanmış, sistemleri kurulmuş, yönetmelikleri yapılmış, işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmuş, uzun vadeli hedefleri belirlenmiş işletmelerdir.

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, kurumsallaşmış aile işletmeleri dışında kalan işletmelerde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu bildiride, bu sorunlardan sadece temel muhasebe sorunları üzerinde durulacaktır. Ancak, sözkonusu sorunların tüm yönetim fonksiyonları ve sorunları ile çok yakından ilgili olduğu da unutulmamalıdır.

Kurumsallaşması tamamlanmamış ilk üç gruptaki aile işletmelerinde karşılaşılan temel muhasebe sorunları, finansal muhasebe uygulamalarında olduğu gibi maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi alanlarında da sıkça ortaya çıkmaktadır. Burada söz konusu sorunların nedeni ve yönetim kararlarında yarattığı etkiler ve sonuçlar üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Örneğin, muhasebe bilgilerinin üretilmesinde, iyi bir veri tabanının oluşturulabilmesi organizasyonun revize edilmesini, etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasını, uzman personelin istihdam edilmesini veya mevcut personelin eğitimini zorunlu kılmaktadır. Bunun yapılabilmesi, işletme sahibinin veya tepe yönetimin önderliğini ve kararlılığını gerektirir. Bu ise aşılması zor bir engeldir. Bunun sağlanamaması nedeniyle de ürün ve hizmetlerin maliyetleri doğru hesaplanamaz, fiyatlandırma hataları yapılır, ürün kompozisyonları uygun değildir. Diğer taraftan, geleneksel muhasebe yaklaşımları içinde yer alan birçok yöntemin yanı sıra, yönetim muhasebesinde ortaya çıkan yeni yaklaşım ve yöntemlerin de kullanılmadığı, kullanılamadığı veya bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Oysa, yönetim kararlarının oluşturulmasında muhasebe verilerinden yararlanmanın önemi çok büyüktür. Sonuç olarak, aile işletmelerinde karşılaşılan temel muhasebe sorunlarının tespiti ve bu sorunların giderilmesinde önerilerde bulunulması bu bildirinin konusunu oluşturacaktır.

2.TEMEL MUHASEBE SORUNLARI

Bilindiği gibi, finansal muhasebe bilgilerinin GKGM ilkeleri ve yasalara uygun bir biçimde üretilmesi zorunlu olup, esas itibarıyla işletme dışına(3. kişilere) işletmenin faaliyet sonuçları ve

finansal durumu hakkında bilgi verilmesi hedeflenir. Finansal muhasebede hesap birimi işletmedir ve finansal muhasebe bilgilerinin objektif ve irdelenebilir olması gereklidir(Gürsoy, 1999,4).

Maliyet muhasebesi, sanayi işletmelerinde bir hesap dönemi içinde üretim ve üretim dışı faaliyetler için katılan maliyetlerin saptanması, ölçülmesi, kayıt ve tasnif edilmesi, üretimle ilgili maliyetlerin satılan mallara, dönem sonunda elde bulunan mamul ve yarı mamul stoklarına yüklenmesi işlemleridir(Gürsoy,1999,5). Diğer taraftan, maliyet muhasebesi verileri yöneticilerin çeşitli kararlarda kullanacağı bilgilerin de önemli bir bölümü oluşturmaktadır.

Yönetim muhasebesi ise, isteğe bağlı ve standart kalıplara uymak zorunda değildir.İşletme içine dönük, yöneticilerin değişik kararlarda kullanacağı bilgilerin üretilmesini hedefleyen, geleceğe yönelik, objektif ve irdelenebilir bir bilgi yerine geçerli bilgiyi kullanan, bilgi akış hızının bilginin kesinliğinden daha önemli olduğu bir muhasebe türüdür. Finansal muhasebenin aksine, işletmenin sorumluluk merkezi sayılan her bölümü ayrı bir hesap birimidir(Gürsoy, 1999,6).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında aile işletmelerinde karşılaşılan temel muhasebe sorunlarını iki ana başlık altında toplamak uygun olacaktır.

- a) Finansal muhasebe ile ilgili sorunlar
- b) Maliyet ve yönetim muhasebesi ile ilgili sorunlar

2.1.Finansal Muhasebe ile ilgili Sorunlar

Finansal muhasebe alanında son yıllarda ülkemizde sağlanan gelişmeler gerçekten devrim niteliğindedir. Mesleğin yasallaşması, Tek Düzen Muhasebe sisteminin getirilmesi, Türk muhasebe ve denetim standartlarında sağlanan ilerlemeler, söz konusu gelişmelerin en önemlileri arasında sayılabilir. Ancak, bütün bu gelişmelere karşın, uygulayıcıların muhasebeye bakış açıları, muhasebe bilgilerinin yönetim aracı olarak kullanılması gibi temel konularda yeterli ilerleme sağlanabildiğini ifade etmek oldukça zordur.

Aile işletmelerinde finansal muhasebe ile ilgili sorunları aşağıdaki başlıklar halinde sıralamak mümkündür:

- a) Uygulayıcılar muhasebe temel kavramlarını, muhasebe standartlarını, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini tam anlamıyla kavrayamamışlardır. Yapılan bir anket çalışmasında bu durum açıkça tespit edilmiştir (Ataman ve diğerleri, 1999,147). Ankete katılan firmaların %38.3' ünün halka açık olmayan A.Ş ler, %24.8' inin Limited Şirket,%31.8'inin şahıs işletmesi ve % 5.6'sının halka açık Anonim Şirket olması, ankete katılan firmaların çok önemli bir oranının aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Oysa, finansal muhasebe bilgilerinin yukarıda belirtilen kavram, standart ve ilkelerine uygun bir biçimde üretilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, üretilen bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğinin ölçütleri bunlardır.
- b) İkinci önemli sorun, ülkemizde muhasebe uygulamalarının önemli ölçüde vergi mevzuatına dayandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır(Lazol, 2000,9). Bunun sonucu olarak, uygulayıcıların muhasebe kavram, standart ve ilkelerine vergi kaygısı nedeniyle uymadıkları ortaya çıkmaktadır (Ataman ve diğerleri ,1999,147). Dolayısıyla, üretilen muhasebe bilgileri ve finansal tablolar, vergi endişeleri ile hazırlanmış, Maliye dışındaki 3. kişilere hitap etmeyen, işletme sahibi ve yöneticilerin yönetsel kararlar vermesinde kullanılmayan bilgiler haline dönüşmüştür.
- c) Üçüncü önemli sorun, işletme sahip ve yöneticilerinin muhasebeye bürokratik bir gereklilik olarak bakmalarıdır. Bunda kuşkusuz ikinci maddede belirtilen yaklaşımın çok önemli bir yeri vardır.
- d) Dördüncü önemli sorun, kayıt dışı ekonomidir. Ülkemizde kayıt dışı ekonomi çok önemli boyutlardadır ve maalesef bir türlü önüne geçilememektedir. Mali, ekonomik, siyasal,

sosyal ve kültürel faktörler ve altyapı eksiklikleri, kayıt dışı ekonominin ciddi bir sorun olarak kalmasında büyük rol oynamaktadır. Bu sorun, işletmede meydana gelen olayların muhasebe kavram, standart ve ilkelerine uygun bir biçimde kaydedilmesini de önemli ölçüde zayıflatmaktadır.

- e) Diğer önemli bir sorun yüksek enflasyondur. Enflasyon, finansal muhasebe bilgilerinin yönetsel kararlarda kullanılmasını, verilerin analiz edilmesini ve yorumunu önemli ölçüde anlamsız hale getirmektedir. Bilindiği gibi finansal kayıtlar ve tablolar " para ölçüsü" ve " maliyet esası" kavramları temel alınarak düzenlenir (Sayarı,1999,11-13). Tabloların karşılaştırılmasından anlamlı sonuçlar çıkarılabilmesi ise üretilen bilgilerin dayandığı paranın dönemler itibariyle aynı satın alma gücünü korumasına bağlıdır(Sayarı,1999,11-12). Enflasyonist dönemlerde yukarıdaki temel kavramlar finansal tabloların karşılaştırılmasına olanak vermemekte, kayıtlara aktarılan işlemler, kaydın yapıldığı günkü tutarları temel aldığından, bilançolar farklı tarihlerin para değerine sahip varlık ve kaynakları göstermekte, gelir tablosunda da gelir ve giderleri ifade eden tutarlar enflasyonun etkilerini yansıtmamaktadır(Sayarı,1999,11-13). Söz konusu sakıncaların giderilmesinde bazı önlemler getirilmiş ise de (yeniden değerlendirme gibi), temel çözüm "enflasyon muhasebesi" uygulamasına geçilmesiyle gerçekleşecektir. Kuşkusuz enflasyon muhasebesi uygulamasında kullanılacak olan model çok önemlidir.

Maliyet esası, enflasyonist ortamlarda işletmelerde reel olmayan karların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birkaç önlem dışında reel olmayan karların düzeltilmesi olanağı henüz mevcut olmadığından, işletmeler reel karların üzerinden vergilendirilememekte, reel olmayan karların üzerinden alınan vergiler, işletmenin öz kaynaklarının azalmasına, zamanla yok olmasına neden olmaktadır. Yukarıda d maddesinde belirtilen kayıt dışı ekonomiye yol açan nedenlerden de biridir.

- f) Aile işletmelerinde karşılaşılan diğer bir temel sorun, muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemidir.

Muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemindeki yetersizlikler, özellikle birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde çok ciddi boyutlardadır. Muhasebe bilgilerinin amaçlara hizmet edecek şekilde üretilmesinde çok önemli sorunlar yaşanmaktadır. Ekonomik işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, gruplandırılması, finansal raporlara dönüştürülmesi ve finansal tabloların zamanında elde edilmesi en önde gelen zorluklardır. Bilgi sisteminin kurulmamış veya gelişmemiş olması doğru ve güvenilir bilgi üretimini ciddi şekilde etkilemektedir. Muhasebenin bürokratik bir zorunluluk olarak görülmesi, sadece devlete ödenecek verginin tespiti için gerekli olduğunun düşünülmesi, işletmelerin muhasebe organizasyonunu ve bilgi sistemine yapacakları yatırımları da gereksiz görmelerine yol açmaktadır. Muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemindeki yetersizlikler muhasebeden yönetim aracı olarak yararlanma olanağını da önemli ölçüde sınırlamaktadır. Kompleks aile işletmelerinde bu ihtiyaç had safhadadır ve özellikle yönetsel kararların alınmasında çok ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır.

- g) Diğer önemli bir sorun personeldir. Özellikle birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde maliyetlerinin yüksek olması ve profesyonel muhasebecilerin istihdamına sıcak bakılmaması vb. nedenlerle yeterlilikleri düşük personel istihdam edilmektedir. İstihdam edilen personel, genellikle aileye yakın veya uzun yıllar işletmede çalışarak ailenin güvenini kazanmış mutemet nitelikli kişilerdir. Muhasebeyi bürokratik bir zorunluluk olarak görmelerinden dolayı da, vergisel veya diğer resmi dairelerde ilişkilerin yürütülmesinde yine ailenin güvenini kazanmış uzman kişilerden yararlanmaktadırlar. Kompleks aile işletmelerinde de benzer yapı bulunmakla birlikte, işletmede uzman ve profesyonel muhasebe sorumluları istihdamı daha yüksek orandadır. Ancak, formalizasyona geçiş, muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemi ihtiyacının üst düzeylerde

olması, buna karşın işletme sahiplerinin istemelerine rağmen direnç göstermeleri, profesyonellerin çalışmalarını sınırlamakta, kurumsallaşma çabalarını zorlaştırmaktadır.

2.2. Maliyet Muhasebesi ile ilgili Temel Sorunlar

Maliyet muhasebesi, hem finansal muhasebenin hem de yönetim muhasebesinin alt kümesidir(Gürsoy, 1999,6). Bu özelliğiyle, üretilen bilgilerin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve yasalara uygunluğu yanı sıra, yönetim muhasebesinin planlama ve kontrol fonksiyonlarına da hizmet etmektedir.

Aile işletmelerinde maliyet muhasebesi açısından karşılaşılan temel sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

a) Üretim prosesine uygun maliyet sistemi seçilememektedir.

Üretim prosesi hangi maliyet sistemini gerektirmektedir? Sipariş maliyet sistemi mi, standart maliyet sistemi mi, faaliyet tabanlı maliyet sistemi mi kullanılacaktır? Üretim prosesine uygun maliyet sisteminin seçiminde ve uygulanmasında ciddi hatalarla karşılaşılmaktadır. Bunun sonucunda üretim maliyetleri sağlıklı hesaplanamamakta, ürün kompozisyonları ve fiyatlandırma hataları yapılmaktadır.

b) Endirekt (dolaylı) maliyetlerin dağıtımında uygun yöntemler ve uygun dağıtım anahtarları seçilememektedir.

Ürün maliyetlerinin oluşturulmasında direkt (doğrudan) ve indirekt maliyet ayrımı çok önemlidir. Zira direkt maliyetler doğrudan ürüne yüklenebilen maliyetlerdir. Endirekt maliyetler ise, ürüne doğrudan yüklenemeyen ve katılan maliyetlerden yararlanma derecesine göre, uygun dağıtım anahtarları kullanılarak ürüne yüklenebilen maliyetlerdir. Endirekt maliyetlerin dağıtımında, uygun maliyet dağıtım yöntemlerinin seçilmemesi halinde, maliyet havuzlarında toplanan maliyetler, havuzun işletme kaynaklarından yararlanma oranları ile uyumlu olmayacak ve havuzun fazla veya eksik maliyet yüklenmesine neden olacaktır. Bu durumda, ürün maliyetleri de fazla veya eksik yüklenmiş olacaktır. Burada ortaya çıkan diğer bir sorun, maliyet havuzlarının performansının ölçülmesi ve maliyet kontrolünün yapılabilmesidir. Fazla veya eksik yüklenen maliyetler nedeniyle yöneticilerin başarılarının ölçülmesi mümkün olmayacak ve maliyet kontrolü sağlanamayacaktır.

c) Değişken ve sabit maliyet ayrımının yapılmamış olması.

Aile işletmelerinde maliyet muhasebesi uygulamalarında karşılaşılan diğer önemli bir sorun da, değişken ve sabit maliyet ayrımının genellikle yapılmamış olmasıdır. Oysa bu ayrım, yönetim muhasebesi açısından çok önemlidir ve çeşitli yönetim problemlerinin çözülmesi bakımından zorunludur (Hatipoğlu,1999,15). Bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli bilgilerden biridir denilebilir. Ancak bu ayrımın yapılması da oldukça zordur. Örneğin direkt işçilik genel ayırıma göre değişken giderler arasındadır. Üretimdeki azalma nedeniyle direkt işçiler devamlı çalışmıyorsa, bunları değişken maliyet olarak göremeyiz (Hatipoğlu,1999,15). Keza, yarı değişken giderlerin (örneğin elektrik) veya basamak şeklinde artan giderlerin (örneğin ustabaşı) sabit ve değişken kısımlarını tespit etmek bu zorluklar arasındadır. Bilindiği gibi sabit ve değişken ayrımı, ürün katkı payının hesaplanması ve dolayısıyla ürün kompozisyonlarının oluşturulması, yeni ürün siparişlerinin alınması veya bir ihalede rekabetçi fiyatların verilebilmesi gibi yönetim kararlarında çok önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinde bu ayrımın yapılmamış olması yanısıra, bu kavramın bilinmediği durumlara da rastlanılmaktadır. Yöneticiler bazen bu kavramı teorik olarak bilmeden, deneyimlerine dayanarak kullanmaktadırlar.

d) Maliyet muhasebesi bilgi sisteminin kurulmamış olması.

Hedeflenen maliyet bilgilerinin elde edilebilmesi, işletmede etkin bir bilgi sisteminin tasarlanmasına, kurulmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Kurulacak bilgi sistemi, muhasebeden bir yönetim aracı olarak yararlanmanın da sınırlarını belirleyecektir. Bu bağlamda yönetim muhasebesinin temel taşlarının oluşması, kurulacak bilgi sisteminden geçmektedir.

Kurulacak bilgi sistemi, işletmelerdeki ekonomik faaliyetlerin, departman, bölüm, faaliyet, iş emri, ürün, müşteri vb. maliyet objeleri bazında izlenebilmesine ve dolayısıyla raporlanmasına, analiz edilmesine, yorumlanmasına, kontrol edilmesine ve planlanmasına olanak vermelidir. Bilgi sisteminin bu amaçlara hizmet edebilmesi ise, aşağıdaki koşulların yerine getirilmesini gerektirir:

- İşletme bünyesine uygun organizasyon yapısının oluşturulması:

Organizasyon yapısı, faaliyetleri koordine eden ve birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır(Koçel,2003,27). Dolayısıyla, hedeflere uygun maliyet verilerinin elde edilebilmesi, ekonomik faaliyetlerin iyi izlenebilmesine, koordine edilmesine ve maliyet havuzları ve maliyet objeleri bazında toplanabilmesine bağlıdır. Burada kastedilen sadece maliyet organizasyonu değildir. Kayıtlar üzerinde, maliyet havuzlarının, maliyet objelerinin oluşturulması da değildir. Kastedilen bir mal veya hizmetin üretiminde, tedarik fonksiyonundan itibaren malın üretim prosesinde geçirdiği evreler, kalite kontrol, depolama, satış ve malın teslimine kadar, her aşamada oluşturulan organizasyon yapısıdır. Bu yapı, aile işletmelerinde (kurumsallaşmış olanlar dışında) oluşturulamamıştır. Bu nedenle de, gerekli ve geçerli olan bilgilerin oluşturulması mümkün olmamaktadır.

-İşe uygun personelin istihdam edilmesi:

Bilgi sisteminin diğer önemli bir unsuru insan faktörüdür. Sistemin en kısıtlayıcı faktörü de denilebilir(Güredin, 1994, 173). Bu durumu şöyle ifade etmek de mümkündür;"ne kadar iyi bir sistem kurarsanız kurun uygun insan faktörünü dahil etmiyorsanız, o sistem çalışmayacaktır".

Maliyet muhasebesi departmanlarında çalışan personelin finansal muhasebede çalışan personele göre daha donanımlı olması gerekir. Üretimde kullanılan malzemeyi, işçilikleri, üretim prosesini, maliyetlerle departmanlar, faaliyetler ve maliyet objeleri arasındaki ilişkiyi iyi bilmelidir. Oysa aile işletmelerinde, bu donanıma sahip veya bu nitelikleri kısa sürede geliştirebilecek vasıflı personel istihdamı sağlanamamaktadır. Bunun temel nedenleri; işletme sahibinin maliyet muhasebesini vergisel zorunluluk görmesi, maliyet verilerine güvenmemesi, tarihsel veriler olarak bakması, raporların zaten geç elde ediliyor olması, personel maliyetinin yüksekliği vb. şeklinde sıralanabilir.

-Belge akış düzeninin kurulmuş olması:

Bilindiği gibi muhasebe sisteminin işleyebilmesi için, haberleşme düzeninin de kurulması gerekmektedir. İşlemleri temsil eden verilerin taşınması, diğer bir ifadeyle veri akışının (haberleşmenin) eksiksiz ve hızlı sağlanması zorunludur. Söz konusu veri akışını sağlayan ise belge düzenidir(Bilginoğlu,1988,53). İşletmenin büyümesi, işlem hacimlerinin çok artmış olması ve özellikle işletme içi değer hareketlerinin izlenebilmesi belge akışı düzenine ayrı bir önem kazandırmaktadır(Bilginoğlu,1988,61). Kuşkusuz, belge akış düzeni, kullanılan bilgi işleme yönetimine göre farklılıklar gösterecektir. Örneğin, elektronik bilgi işlem sistemlerinde sağlanan gelişmeler, veri işleme ve akışında çok önemli olanaklar yaratmıştır.

Aile işletmelerinde ise, henüz formalizasyon tamamlanmamış olduğundan, etkin bir belge akış düzeni de kurulamamıştır.

2.3.Yönetim Muhasebe ile ilgili Temel Sorunlar

Yönetim muhasebesinin, işletme kararlarının alınmasında, planlama ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanmasında, ne kadar önemli olduğunu daha önce belirtmiştik. Aile işletmelerinde finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi uygulamalarında yaşanan sorunlar ve eksiklikler, yönetim muhasebesi uygulamalarına da aynen yansımakta ve muhasebe bilgilerinin yönetim aracı olarak kullanılabilmesini önemli ölçüde sınırlamaktadır. Diğer taraftan, muhasebe bilgilerinin yönetim aracı olarak kullanımında yer alan yönetim muhasebesi tekniklerinin, analiz yöntemlerinin ve kavramlarının da tam olarak bilinmediği görülmektedir. Aşağıda, işletme kararlarının alınmasında çok önemli yeri olan ve özellikle birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan temel yönetim muhasebesi sorunlarından söz edilecektir.

a) Maliyet-Hacim- Kar Analizleri

Maliyet-hacim-kar analizleri, yöneticilerin maliyet, hacim ve kar arasındaki ilişkileri anlamasına yardımcı olur ve birçok işletme kararının alınmasında anahtar faktördür(Garrison ve diğerleri,2000,242). Örneğin;

- hangi ürünlerin üreteceği veya satılacağı,
- nasıl bir fiyatlandırma politikasının izleneceği,
- nasıl bir pazarlama stratejisinin kullanılacağını,
- verimliliği artırıcı ne tür olanakların temin edileceği,

gibi işletme kararlarında, M-H-K analizleri anahtar rol oynar. Maliyet-hacim-kar ilişkileri, yönetim muhasebesinde çok yaygın bir kavramdır ve yöneticinin yaptığı her işte karşımıza çıkar. Bu kadar yararlı ve kullanım alanı bulması nedeniyle, M-H-K analizlerine, kuşkusuz, yöneticinin sahip olduğu en iyi alettir denilebilir(Garrison ve diğerleri,2000,234).

M-H-K analizlerinde en önemli hususlardan biri, daha önce sözü edilen değişken ve sabit gider ayrımının yapılabilmesidir. Değişken ve sabit gider ayrımında yapılacak bir hata, M-H-K analizlerine dayalı tüm işletme kararlarının da hatalı olmasına neden olacaktır. Zira, M-H-K analizleri **katkı payı (contribution margin)** yaklaşımına dayandırılmaktadır. Katkı payı; satışlar- değişken giderler olarak ifade edilir. Diğer bir ifadeyle katkı payı; sabit giderler artı kardan oluşur. Oluşan katkı payı, önce sabit giderleri karşılar, sabit giderlerin tamamen karşılanmasından sonra kara geçilir. Bunun anlamı, örneğin, atıl kapasitesi olan ve normal satış fiyatının altında bir fiyatla ek sipariş önerisi olan bir işletmenin, toplam karını arttırmak veya sabit giderlerini daha fazla karşılamak amacıyla, değişken giderlerin üstündeki her fiyatı kabul etmesi gerektiğidir. Bu, faaliyet kaldıracı(operating leverage) olarak da ifade edilmektedir.

Halen üretilmekte olan ürünlerin,ürün gamında miktarsal olarak nasıl bir kompozisyon oluşturulacağı, diğer bir ifadeyle kaçar adet üreteceği; hangi ürünlerin üretimine son verileceği veya diğer ürünler lehine veya aleyhine üretim miktarlarının azaltılacağı veya arttırılacağı; hangi ürünlerin ürün gamına ilave edileceği kararları, yine M-H-K analizlerine dayandırılmaktadır. Yukardaki kararların verilmesinde, birim ürün karlılığı değil, birim katkı payı(katkı marjı) esas alınmalıdır. İşletmenin toplam karlılığını arttıran unsur katkı payıdır. Katkı payı yüksek olan ürünler tercih edilmelidir. Birim karlılığı yüksek görünen ürünlerin birim katkı payı yüksek olan ürünlere tercih edilmesi, işletmenin toplam karlılığını azaltacaktır. Kuşkusuz bu tür kararlarda, diğer branşların da dikkate alınması gerekir.

b) Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Muhasebden yönetim aracı olarak yararlanmada öne çıkan maliyetleme yöntemlerinden biri de Faaliyet Tabanlı Maliyetlemedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme, sürekli gelişme üzerine yoğunlaşmış bir maliyet sistemi olup katkı yaratmayan faaliyetleri elimine ederek katkı yaratan faaliyetlere dayanan bir sistemdir(Hacirüstemoğlu ve diğerleri,2002,17).

Geleneksel maliyet sistemleri fonksiyonelliği (depatmanları) esas alınırken, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde faaliyetler önemlidir ve maliyetler faaliyet havuzlarında toplanır. Bu nedenle sürecin iyi incelenmesi gerekmektedir. Daha sonra faaliyet maliyet havuzlarından ürünlere, faaliyetten yararlanma derecesine göre pay verilir(Garrison ve diğerleri,2000,328). Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde, faaliyet havuzlarına, dolayısıyla maliyet objelerine, sadece üretim maliyetleri değil üretim maliyetleri dışında kalan maliyetlerden de pay verilir ve sadece mamul maliyetleri değil, yönetsel kararlarda kullanılanlabilecek diğer maliyetler de (müşteri maliyetleri gibi) ölçülebilir(Hacirüstemoğlu ve diğerleri,2002,17). Geleneksel maliyetleme sistemlerinden önemli bir farkı da budur.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisiteminin bu özellikleri, yöneticiye şu yararları sağlayacaktır (Garrison ve diğerleri,2000,351):

- Geleneksel maliyetleme sistemlerine nazaran daha doğru ürün maliyetleri oluşturulacaktır. Ürün maliyetlerinde fazla maliyet yüklemesi veya eksik maliyet yüklemesi önlenmiş olacaktır.
- İşletme kararları daha iyi verilere dayandırılmış olacaktır.
- Daha sıkı maliyet kontrolü yapılabilir.

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde faaliyet havuzlarına bilgi toplanmasında ve maliyet sürücülerinin tespitinde zorluklar yaşansa da , muhasebenin bir yönetim aracı olarak kullanılmasında çok önemli bir araçtır.

Aile işletmelerinde bu aracın kullanılmadığı, çoğu tarafından da bilinmediği gözlenmektedir. Özellikle, birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde formalizasyonun ve bilgi sisteminin kurulamamış olması, sistemin uygulanmasında en önemli etkindir.

c) Bütçeleme ve Raporlama

Aile işletmelerinde yönetim muhasebesi açısından karşılaşılan diğer temel bir sorun bütçeleme ve raporlamadır. Bilindiği gibi bütçeleme bir kar planlama ve kontrol aracıdır. Bütçe, işletmenin tümüne dönük bir finansman planı veya bir yönetim planı olarak da bilinmektedir(Sevgener ve diğerleri,2000).

İşletme bütçesinin özellikleri şu ana başlıklar altında özetlenebilir(Sevgener ve diğerleri,2000).

- İşletme bütçesi basit bir öngörü veya gerektiğinde düzenlenen bir ödeme, üretim veya satış planı değildir. Belirli bir zaman süresi için(genellikle bir yıl) gelecekteki uğraşların önceden hazırlanmış bir planıdır.
- Planlanan ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması, farkların tespiti, farkların nedenlerinin araştırılması ve önlemlerin alınmasını sağlayan bir ölçü aracıdır. Departmanların ve yöneticilerin başarılarını ölçmede kullanılan bir ölçüttür.

- İşletme bütçesi işletmenin politikalarını belirler.

-İşletme bütçesi planlama ve kontrol fonksiyonları paralelinde incelenir, gözden geçirilir ve değişen ekonomik hedeflere göre düzeltilir, beklenen seneryolara göre işletmenin pozisyon almasına olanak sağlar.

Bütçe ile işletmenin muhasebe sistemi arasında çok yakın ilişki vardır. Bütçe sisteminin verileri muhasebeden sağlanır. Bu nedenle, daha önce de sözünü ettiğimiz gibi, muhasebe bilgi sisteminin yönetim planlama ve kontrol gereksinimlerine yanıt verecek şekilde düzenlenmiş olması gerekir. Aile işletmelerinde bütçeleme açısından ortaya çıkan temel sorunlardan biri budur. Bilgi sisteminin kurulmamış olması, bütçeleme yapılıyor olsa da, bütçenin rafta kalmasına, bütçeden hedeflenen planlama ve kontrol gereksinimlerine yanıt verememesine, bütçeden bir yönetim aracı olarak yararlanma isteğinin zayıflamasına veya inancın ortadan kalkmasına yol açmaktadır.

Bilindiği gibi, bütçeden planlama ve kontrol aracı olarak yararlanabilmek için, gerçekleştirmelerin, bütçe sistemine uygun bir biçimde izlenebilmesini ve raporlamayı gerektirir. Performansın ölçülmesi, plandan sapmaların tespiti, sapmaların (artı veya eksi) nedenlerinin ortaya konması ve önlemlerin alınabilmesi buna bağlıdır. Bu da bilgi sistemi yanı sıra, iyi bir organizasyon yapısı ve iletişimin kurulması ile sağlanabilir. Aile işletmelerindeki yetersiz organizasyon yapıları ve iletişim ise, bütçeleden beklenen yararları önemli ölçüde sınırlamaktadır.

Diğer bir sorun ise, yöneticinin önderliğidir. Yöneticilerin öncelikle bilgi ve inanç eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir. Bütçeleme bir moda değil, bir planlama ve kontrol aracı olduğu iyi kavranmalı ve başarının yöneticinin önderliğinde geleceği iyi anlatılmalıdır.

d) Hedef Maliyetleme

Hedef maliyetlemeden burada söz etmemizin nedeni, özellikle büyüyen ve gelişen işletmelerde kullanılmasının işletmeye önemli yararlar sağlayacağına vurgulanmasıdır (Yükçü, 1999, 3). Hedef maliyetleme şöyle formüle edilebilir (Garrison ve diğerleri, 2000, 880):

Hedef Maliyet= Beklenen Satış Fiyatı- Arzulanan Kar

Hedef maliyetlemede, müşteri gereksinimlerini karşılayacak olan bir mamulün satış fiyatının ne olabileceği araştırılmakta, bu fiyattan işletmenin arzuladığı kar düşülmekte ve üretilecek malın hedef maliyeti hesaplanmaktadır. Diğer bir ifadeyle üretilecek mal ile ilgili maliyet planlaması yapılmaktadır. Hedef maliyetleme, mamul geliştirme ve dizayn aşaması üzerinde yoğunlaşmakta ve bir mamulün kaç mal olduğunu anlamaya çalışmak yerine, hedef maliyete uygun mamul dizayn etmeyi planlamaktadır (Yükçü, 1999, 3).

3.SONUÇ

Aile İşletmelerinde, örgütün formal yapıya dönüşmemiş olması, sistemlerin henüz kurulmaması, faaliyetlerin yönetmelikler yerine bazı prosedürlerle yürütülüyor olması, profesyonel yönetici ve uzman personel eksikliği, temel kavramlar, yöntemler ve yönetsel araçlar konusundaki bilgi ve / veya uygulama yetersizlikleri, yönetici önderliğindeki aksamalar ve dışsal faktörler, diğer branşlar yanı sıra muhasebe alanında da bir takım temel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Karşılaşılan temel muhasebe sorunları irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

Uygulayıcıların, muhasebe kavramlarını, standartları ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini tam anlamıyla kavramaları sağlanmalıdır.

Muhasebenin bir yönetim aracı olduğu, sadece bürokratik bir gereklilik ve vergi beyannamelerinin ekini oluşturan bilanço ve gelir tablolarının düzenlenmesine hizmet eden bir uğraşı olmadığı iyi anlatılmalıdır.

Muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemindeki yetersizlikler giderilmeli, elektronik bilgi işlem sistemlerinden yararlanma oranı arttırılmalıdır.

İşe uygun ve yeterli personel istihdam edilmelidir.

Süreçler iyi bir analitik incelemeye tabi tutulmalı, uygun maliyet sistemleri, dağıtım yöntemleri ve dağıtım anahtarları seçilerek mamullerin aşırı veya eksik maliyet yüklenmesi önlenmelidir.

Değişken ve sabit maliyet ayrımı yapılarak maliyet- hacim- kar analizleri yardımıyla, hangi ürünlerin üretileceği veya satılacağı, nasıl bir fiyatlandırma politikası izleneceği, pazarlama stratejileri gibi yönetsel kararların isabetle verilmesi sağlanmalıdır.

Etkin bir bilgi sistemi eşliğinde bütçeleme ve raporlama faaliyetlerine önem verilmelidir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme gibi yönetim muhasebesi alanında sağlanan gelişmelerden yararlanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ATAMAN, Ümit., ARGUN, Doğan., " Teori ve Uygulama Arasındaki Farklar ve Muhasebe Eğitime Etkileri", Türkiye XVIII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Fethiye, Mayıs 1999.
- ATILGAN, Turan., "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", [http: // www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt](http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt)
- BİLGİNOĞLU, Fahir., Muhasebe Organizasyonu, İ.Ü.İ.F. Muhasebe Enstitüsü, İstanbul, 1988.
- GÜRSOY, Cudi Tuncer., Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- GARRISON, Ray., NOREEN, Eric., Managerial accounting, 9th. Edition, Irwin, 2000.
- GÜREDİN, Ersin., Denetim, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
- HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem., DEMİR, Volkan., "Yönetim aracı Olarak Muhasebenin Kullanımı", M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi, İstanbul, Ocak 2002.
- HATİPOĞLU, Zeyyad., Özet Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- LAZOL, İbrahim., "SPK Uygulamaları, Vergi Mevzuatı ve Türkiye Muhasebe Standartları Üçgeninde Muhasebe", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz 2000.
- SAĞLAM, Necati., "Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma", <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66>.
- SAYARI, Mehmet., "Enflasyonun Mali Analiz Üzerindeki Etkisi", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Eylül 1999.
- SEVGİNER, A.Sait., HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem., Yönetim Muhasebesi, 7. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- YÜKÇÜ, Süleyman., "Yeni Bir Fiyatlandırma Yaklaşımı Olarak Hedef Maliyetleme", Muhasebe Bilim dünyası Dergisi, Eylül 1999.

AİLE İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN BENİMSENMESİ VE KULLANILMASI

Dr. Şule ÖZMEN
Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
E-posta:
sozmen@marmara.edu.tr

Dr. Serra YURTKORU
Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü
Tel: (0216)336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
E-posta:
syurtkoru@marmara.edu.tr

Dr. Beril SİPAHİ
Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
E-posta:
sipahi@marmara.edu.tr

ÖZET

Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve birçoğu bu kapsam içine giren aile işletmeleri Bilişim Teknolojilerinden, çeşitli yetersizlikler nedeni ile ya hiç yararlanamamakta veya yeterince fayda sağlayamamaktadır. İşletmeler bilgi çağında bilgisayar, İnternet ve mobil iletişim araçları kullanarak yapılan iş yapma biçimlerini benimsemez veya bunda gecikirlerse önemli bir tehdit ile karşı karşıya kalabilirler ve bunu gerçekleştirebilenler ile rekabet etme şansını yitirirler.

Çalışmada, işletmelerin bilişim teknolojilerini benimsemesiyle ilgili belirleyici unsurlar araştırılmıştır. İncelenen değişkenleri ölçmek amacıyla uygulanan anketi 45 tanesi aile işletmesi olan 92 firma cevaplamıştır. Verilerin analizi sonucunda hem **aile işletmelerinin** bilişim teknolojilerini benimseme ve önemsemelerine ilişkin belirleyici unsurlar ve bunlara verilen önem derecesi ile ilgili bulgular elde edilmiş, hem de verilen bu önem dereceleri **diğer işletmelerin** verdikleri önem dereceleri ile karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilişim Teknolojileri, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Teknoloji Benimseme, Teknoloji Kullanımı

1.GİRİŞ

Bilgisayar teknolojisi ve ardından gelişen İnternet ve kablosuz mobil iletişim araçlarının kişilerin, toplumların ve işletmelerin hayatına hızla girmesi ile işletme ve yönetim modellerinde, iş yapış biçimlerinde önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Birbirine bağlı bilgisayarların hızlı ve büyük miktarlarda verileri toplayıp, işleyip, depolayıp bir diğerine göndermesi sonucu iletişim ve bilgi akışı hızlanmış ve yaşamın her alanında daha verimli ve etkin iş yapabilme olanağı artmıştır.

"Bilişim Teknolojileri" (BT), büyük ölçekli işletmeler tarafından çeşitli düzeylerde kullanılmaktadır. Bu işletmelerin bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlardan haberdar olmaları, bu teknolojilere kaynak ayırmaları, benimsemeleri ve kullanmaları küçük işletmelere kıyasla daha olağandır ve göreceli olarak daha kolaydır. Ancak ne yazık ki "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" (KOBİ) ve birçoğu bu kapsam içine giren aile işletmeleri, içinde bulundukları koşullar, yönetim bilgi ve beceri eksikliği veya günü kurtarma telaşı nedeni ile yeni teknolojilerden ve özellikle bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanmamaktadır. Teknolojik yenilikleri geç benimsemeleri KOBİ'ler için en çok dile getirilen dezavantajlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa esnek yapıları ve piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağladıkları (Schollhammer et al, 1979; Steinhoff et al, 1984) göz önüne alınacak olursa çoğu KOBİ olan aile işletmeleri, gerekli koşullara ve kaynaklara sahip olmaları veya erişebilmeleri durumunda bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlardan çok daha çabuk yararlanabileceklerdir. İnternet ve bilgisayar kullanarak yapılan yeni iş yapma biçimlerini benimsemekte ve kullanmakta gecikmeleri durumunda ise önemli bir tehdit ile karşı karşıya kalacaklardır. Mevcut rakipleri arasında hızla elektronik dönüşümlerini gerçekleştiren, bilişim teknolojilerini kullanarak daha verimli ve etkin çalışanlar bunu başaramayan işletmelerin önüne geçeceklerdir. Bu dönüşümü zamanında gerçekleştirmeyenler ise varsa rekabet güçlerini kaybetme riskine girecekler, bu güçleri zaten yoksa, hiç elde edememe riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Rekabet güçlerini sadece mevcut rakiplerine karşı değil, potansiyel rakiplerine karşı da yitirebilirler. Artık içinde bulunduğumuz bilgi çağında rakipleri de farklı bir boyutta ele almak gerekmektedir. Sanal dünyada rakipler fiziksel dünyadan farklı olarak dünyanın herhangi bir yerinde olabilir ve gerek mevcut, gerek potansiyel müşteriler İnternet üstünden tek bir tıklamayla rakibe yönelebilir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin yanı sıra diğer işletmelerin de bilişim teknolojilerini benimsemesi ve kullanmasıyla ilgili belirleyici olan başlıca unsurlar arasından, BT ile ilgili tutum ve davranışları, BT'yi benimsemeyi ve kullanmayı yönetim stratejisi olarak görüp görmedikleri, BT yatırımları için iç ve dış finanssal kaynaklara erişim olanakları, fiziksel donanım, yazılım ve uygulamalarına, bunlardan anlayan ve kullanabilen insan kaynağına sahip olmaları veya erişebilmeleri ele alınmıştır. Bu unsurları ölçmek amacıyla gerçekleştirilen saha çalışmasında toplam 92 işletmeden veri toplanmış olup, bunların 45 tanesi aile işletmesidir. Analizlerde hem aile işletmelerinin bilişim teknolojilerini benimseme ve önemsemelerine ilişkin belirleyici unsurlar ve bunlara verilen önem derecesi ile ilgili bulgular elde edilmiş, hem de aile işletmelerinin bu unsurlara verdiği önem dereceleri, diğer işletmelerin verdikleri önem dereceleri ile karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

2.KOBİ'LERİN BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE İLİŞKİN GEÇMİŞ ARAŞTIRMA BULGULARI

2002 yılı sonlarında Türkiye'de KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre (Microsoft, ProCon GfK, Aralık 2002) ülkemizde yaklaşık 1 milyon civarında olduğu tahmin edilen KOBİ'lerin % 23 ünde en az bir bilgisayar olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan % 77 oranında bilgisayar sahibi olmayan işletmelerin bilgisayar sahibi olmama nedenlerin dağılımı ise şu şekildedir. % 57'si bilgisayara ihtiyacı bulunmadığını, % 11'i ise pahalı buldukları için almadıklarını, % 9'u ise bilgisayar okuryazarı olmadıkları için sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bilgisayar sahibi olan firmalar içinde % 80'inde İnternet bağlantısı varken % 20'sinde İnternet erişimi bulunmamaktadır. İnternet erişim bulunmayan işletmeler arasında, % 34'ü, bunun için bütçe ayıramadıklarını, % 22'si İnternet bağlantısına gereksinim duymadıklarını belirtirken, %17'si pahalı bulduklarını, % 10'u 12 ay içinde niyet ettiklerini söylemişlerdir. %10'un altında orana sahip olan diğer sebepler ise bu konuda insan kaynağı yetersizliği ve zaten müşterilerinin İnternet bağlantısı bulunmadığıdır. % 1- % 3 civarında çok küçük yüzdelerle işaretlenen sebepler arasında ise virüs tehdidinden korkmak, ve İnternetin daha fazla yaygınlaşmasını beklemek yer almaktadır. Yurt dışı kaynaklı bir araştırmaya göre de buna paralel bulgular elde edildiği görülmektedir. Örneğin işletmelerin Web üstünde var olmalarının önündeki en önemli engeller önem sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır; teknolojik yeniliklere direnç, işletme içinde teknik bilgiye sahip uzman eksikliği ve finansal kaynak eksikliğidir (Rao et al, 2003).

Yukardaki bulgulardan, bilgisayarlaşmamış KOBİ'lerin, bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatların ve bu fırsatlardan elde edecekleri yararların henüz yeterince farkına varmadıkları görülmektedir. Ülkemizde de, bilgisayar sahibi olan firmalar için bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlarla ilgili bir farkındalık olduğuna dair ipuçları varsa da henüz bu teknolojileri yeterince benimseme ve kullanabilmeleri için aşmaları gereken mali kaynak yetersizliği, insan kaynağı yetersizliği gibi bazı zorluklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan çıkarılması gereken sonuç, öncelikle işletmelerin bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlar konusundaki farkındalık aşamasını geçirmelerini sağlamaktır. Bunun ardından, onların ihtiyacı olan konuların başında bilişim teknolojilerinin onlara özel yararlarının somut biçimde ortaya konması ve benimsemeleri ve kullanmaları için gereken desteğin sağlanması konusu gelmektedir.

3.BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİ BENİMSEME VE KULLANMA İLE İLGİLİ BOYUTLAR

3.1. VİZYON, STRATEJİ VE PLANLAMA

Bilişim teknolojilerinin benimsenmesi ve kullanılması ile ilgili yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan boyutlar arasında en fazla dile getirilenler arasında **vizyon, e-dönüşüme adanmışlık**, üst yönetimin e-dönüşüm projelerine verdikleri **destek** ve **BT kullanımının bir işletme stratejisi** olarak görülmesi gelmektedir. (Laudon et al, 2002; Turban, 2003; Hartman et al, 2000) İşletmelerin ve yöneticilerin değişime karşı direnç göstermemeleri ve bugünden yarının işletmesi olmak gerektiği konusunda vizyon sahibi olmaları (Davis et al, 1998) e-dönüşümde başarının anahtarları olarak görülmektedir. Vizyoner yönetici ve çalışanların bulunması ve e-projelere gerekli önemin verilmesi ancak BT'nin işletme stratejisinin bir parçası olarak görülmesi ile mümkün görülmektedir. Genel anlamda BT'nin yararlarını anlamamanın yanı sıra, işletmeye özel yararlarını tespit edebilme ve bir uygulama planının olması BT'den daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanmaya yol açacaktır. İşletmelerin stratejilerinde uluslararası pazarlara açılma isteğinin bulunması ise sanal dünyada var olmak ve İnternet üstünden işletmenin kendisini dış dünyaya tanıtmaya konusunda itici bir güç olacaktır. Peter Drucker teknolojik yeniliklere açık olmanın ve çağdaş iş yapış biçimlerini benimsemenin gerekliliğini şu şekilde dile getirmiştir. **Kendi işinizi kendinizin eskitmesi bunu rakibe bırakmaktan hem daha ucuz hem daha karlıdır¹.**

3.2. FİZİKSEL VE FİNANSAL KAYNAK

BT'den faydalanmak için gerekli olan fiziksel ekipmanların başında bilgisayar ve benzeri donanım araçları gelmektedir. Bunların yanı sıra yazılım ve çeşitli bilgisayarlı yönetim uygulamalarına erişebilmek ve sahip olabilmek BT kullanımı için gerekli olan unsurlardır. Elbette bunları kullanabilecek insan kaynağına sahip olduğu sürece veya bu işi yetkin kişiler yürüttükleri sürece donanım ve yazılımlardan fayda sağlamak söz konusu olacaktır. İnsan

¹ Orijinali; "It is both cheaper and profitable to obsolete yourself than it is to let your competitor do it for you"

kaynaklarıyla ilgili unsurlar bir sonraki bölümde ele alınmıştır. BT yatırımları için firma kendi öz sermayesinden veya firma dışı kaynaklardan faydalanmak durumundadır. Ülkemizde çeşitli kaynaklarca KOBİ'lerin kredi kullanım oranlarının çok düşük olduğu dile getirilmektedir. Ülkemizde yaşanan malum finansal krizler BT yatırımlarının da azalmasına neden olmuş ve 2002'de Microsoft ProCon araştırma verilerine göre BT için düşünülen yatırımlarda %30 civarında bir daralma olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanısıra BT için ayırdıkları yatırım miktarlarının bütçe içindeki payı binde 5-6 civarındadır. Ancak içinde bulunduğumuz 2004 yılı içindeki gelişmeler ve istatistikler BT yatırımlarının yeniden canlandığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında bilgisayar ekipman ve uygulamaları ile ilgili olarak işletmelere, bunlara ne derece sahip oldukları ve erişimlerinin ne derece mümkün olduğu sorulmuştur. BT yatırımlarının finansmanı ile ilgili olarak da iç ve dış kaynakların önem dereceleri ve bunlara erişim olanakları sorgulanmıştır.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI

BT'nin benimsenmesi ve kullanılması için bunlardan anlayan elemana ihtiyaç bulunmaktadır. BT kullanımıyla ilgili sahip olunması gereken özellikler, en basit bilgisayar okuryazarlığından başlayıp, donanım kurma ve çeşitli iş süreçlerinde elektronik iş yapma uygulamalarını kullanma özelliğine kadar uzanabilir. Teknik bilgiyle donanımlı insan kaynaklarına sahip olmak işletmelerin e-dönüşümünü tetikleyen en önemli unsurların başında gelmektedir. (Clark et al, 2001) (Çakmaklı, 1999). Bunun yanısıra, işletmelerde tüm yönetim kademelerinde çalışan kişilerin BT kullanımında becerikli ve yetenekli olmaları (Clark et al, 2001) ve kendi işlerine yönelik BT uygulamalarında ileriye yönelik gelişmeleri öngörme ve takip etmeleri konusu da BT'den fayda sağlamak açısından gerekli unsurlardır.

Bu çalışmada, BT'nin benimsenmesinde ve kullanılmasında etkili olduğu düşünülen ve yukarıda açıklanan başlıca unsurlar ele alınmış olup, araştırma kapsamında da bu unsurlar ve alt boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde araştırma metodolojisine yer verilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.ÖLÇÜM ARACI, VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın konusu olan, bilişim teknolojilerinin benimsenmesi ile ilgili boyutları ölçmek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu anketi 45 tanesi aynı zamanda aile işletmesi olan toplam 92 firma cevaplamıştır. Cevaplar için beşli aralıklı ölçek kullanılmış ve işletmelerin bilişim teknolojilerini benimseme, kurma ve kullanmaları konusunda literatür araştırması ve ülkemizdeki işletmelerde konuyla ilgili uzunca bir süredir gerçekleştirilen mülakatlar sonucu elde edilen ilgili boyutlar, ankette maddeler halinde sıralanmıştır. Aynı zamanda, anket sorularının önemli bir bölümü E-SME (Electronic - Small & Medium Enterprises) yazılımında yer alan sorulara dayanmaktadır. E-SME, işletmelerin ne derece bilişim teknolojilerinden yararlanmaya hazır olduklarını ölçen bir teşhis aracıdır. Bu araç ise "Business Management System (BMS) isimli jenerik bir modele dayanmaktadır.²

İşletmelere bu boyutların bilişim teknolojilerini benimsemelerinde ne derece önemli olduğu ve aynı zamanda işletmeler tarafından ne derece benimsendiği veya kullanıldığı veya ne derece mevcut olduğu sorulmuştur. Beşli aralıklı ölçek kullanılan anket sorularında "1" hiç

² "The Business Management System (BMS)", Birleşmiş Milletler, Uluslararası Ticaret Merkezi (International Trade Centre, UNCTAD/WTO), Cenevre, İsviçre 2003. BMS, Dr. Osman Ata Ataç tarafından ortaya konmuş bir sistemdir. Bu sistem ve teşhis araçları için temel teşkil eden eserleri: The Business Management Grid - Theory and Practice of Competitive Containment, The Association of Training Institutions for Foreign Trade in Asia and Pacific (ATIFTAP), Manila, 1995. Diagnostic Consulting Expert System (DICONEX) by O. A. Atac, ATIFTAP, 1995

önemli değil, hiç yok, hiç mümkün değil vb. anlamları içerirken sırasıyla "2" biraz, "3" kısmen "4" oldukça ve "5" çok, tamamen olarak belirtilmiştir

Anket işletmelere, fax, e-posta kullanılarak gönderilirken aynı zamanda web sitesinden doldurmalarına olanak sağlanmıştır. Anketin yayınlandığı iki web sitesinden bir tanesi küçük işletmelerin e-dönüşümleri için çözüm sunan firmalardan birisi olup cevapların yaklaşık üçte biri bu yolla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin aile işletmeleri ve diğer işletmeler olarak dağılımı Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırılan İşletmelerin Dağılımı

İşletmeler	Sayı	Yüzde
Aile İşletmeleri	45	% 48,9
Diğer İşletmeler	47	% 51,1

4.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler t testi kullanılarak analiz edilmiş ve işletmelerin, ankette yer alan söz konusu boyutlara önem verme dereceleri ile benimseme ve kullanma dereceleri karşılaştırılarak aralarındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bu fark hem aile işletmeleri için hem de diğerleri için ayrı ayrı incelenmiştir. Bunun yanı sıra her boyut için gerek önem verme dereceleri gerek benimseme dereceleri açısından, aile işletmesi olan ve olmayan işletmeler karşılaştırılmış ve işletmelerin aile işletmesi olması veya olmamasının bu boyutları önemseme ve benimseme dereceleri arasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

4.3. BULGULAR

Araştırmada kapsanan işletmeler hakkında bilişim teknolojilerini önemsemeleri ve benimsemeleri ile ilgili olarak genel bir fikir edinebilmek amacıyla aşağıda tabloda tanımları verilen kategoriler içinde hangisinin kendilerini tanımladıkları sorulmuştur.

Tablo 2. İşletmelerin BT'yi Benimseme ve Kullanma Derecelerine Göre Kategorik Tanımları

Kategori	Tanımı
Yenilikçi	BT ile ilgili her yeniliği herkesten önce benimseyip kullananlar
Erken benimseyen	BT'nin farkında olup yenilikçilerin hemen ardından benimseyenler
Çoğunlukla birlikte benimseyen	Çoğunluğun BT'yi kullanmasıyla benimseyenler
Geç benimseyen	Çoğunluğun benimsemesinden sonra BT'yi değerlendirip benimseyenler
Henüz benimsemeyen	BT uygulamalarında çok gerilerde kalan ve eski uygulamalarla iş yapmayı tercih edenler

Aile işletmelerinin, diğer işletmelerin ayrı ayrı ve tüm işletmelerin hepsinin birlikte bu tanımlamalara göre dağılımları aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir. Tablo'da görüldüğü gibi yenilikçi ve BT'yi erken benimseyen aile işletmelerinin oranı diğer işletmelerden daha fazladır. Her bir kategori ayrı ayrı ele alındığında, bunun yanı sıra ilk iki kategori birlikte ele alınarak oran farkı testi yapıldığında aile işletmelerinin oranı ile diğer işletmelerin oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,063$). Henüz benimsemeyen aile işletmelerinin sayısı ise diğer işletmelere oranla daha az görünse de bu oranlara yapılan oran farkı testi de farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Tablo 3. İşletmelerin BT'yi Kullanma ve Benimseme Derecelerine Göre Dağılımları

İşletmelerin BT'yi benimseme ve kullanmalarıyla ilgili kendi tanımları	Aile İşletmeleri		Diğer İşletmeler		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yenilikçi	6	13,3%	2	4,5%	8	9,0%
Erken benimseyen	4	8,9%	3	6,8%	7	7,9%
Çoğunlukla birlikte benimseyen	9	20,0%	9	20,5%	18	20,2%
Geç benimseyen	17	37,8%	15	34,1%	32	36,0%
Henüz benimsemeyen	9	20,0%	15	34,1%	24	27,0%
Toplam	45	100,0%	44	100,0%	89	100,0%

Vizyon, strateji ve planlamaya ilişkin bulgular: İşletmelerin BT'yi benimseme ve önem verme derecelerine göre karşılaştırılmaları aşağıda Tablo 4'de verilmiştir. Tablo 4'de ilk sütunda vizyon, strateji ve planlamaya ilişkin unsurlar yer almaktadır. İşletmelere bu unsurları kendilerinin ne ölçüde önemsedikleri ve bunların kendi işletmelerinde ne derece benimsendiği sorulmuştur. İkinci sütunda derecelendirmenin benimsenme/önemsenme derecesinin hangisi olduğu belirtilmektedir.

Tablo 4. Vizyon, strateji ve planlamaya ilişkin bulgular

BT kullanımında vizyon, strateji ve planlama	Benimseme/Önem verme derecesi	Aile işletmeleri		Diğer işletmeler		Aile işletmeleri ve diğerleri arasında anlamlı olan farklılıklar	
		Ortalama	p değeri	Ortalama	p değeri	t değeri	p değeri
BT'nin işletme stratejisinin bir parçası olması	Benimseme	3.488	0.000**	3.911	0.003**		
	Önem derecesi	4.326		4.333			
Uluslararasına açılma isteği	Benimseme	4.310	0.412	3.116	0.037*	4.27	0.000**
	Önem derecesi	4.452		3.488		3.94	0.000**
BT'nin genel anlamda yararlarını anlama	Benimseme	3.643	0.000**	3.932	0.034*		
	Önem derecesi	4.476		4.295			
BT'nin işletmenize özel yararlarını tespit etme	Benimseme	3.375	0.000**	3.667	0.005**		
	Önem derecesi	4.300		4.200			
İşletmede BT uygulama planının olması	Benimseme	2.634	0.000**	3.295	0.001**	-2.20	0.030*
	Önem derecesi	3.878		3.977			

Aile işletmeleri başlıklı sütunun ilk bölümünde aile işletmelerinin 5'li aralıklı ölçeğe göre söz konusu unsurlara ne derece önem verdikleri ve ne derece benimsediklerinin ortalamasını gösteren değerler yer almaktadır. Aile işletmeleri başlıklı sütunun ikinci bölümünde ise önemseme ve benimseme dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren p değerleri verilmiştir. Diğer işletmeler başlığı altında yer alan ve benimseme ve önemseme ortalamalarını gösteren sütunların her ikisi de aile işletmeleri sütunundaki gibi diğer işletmelerin bu unsurlara ne derece önem verdikleri ve benimsediklerini göstermektedir. Son sütunda ise aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında BT kullanımında öngörülen unsurların ayrı ayrı hem benimseme hem de önemseme dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı yer almaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Tablo 4'de görüldüğü gibi, işletmelerin uluslararasına açılma isteği haricinde, diğer unsurlara verdikleri önem derecesi ve benimseme

dereceleri arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Diğer bir ifadeyle bu unsurların BT kullanımında önemli unsurlar olduğunu belirtmelerine rağmen henüz yeterince benimsemedikleri yani arada bir fark olduğu saptanmıştır. Uluslararası açılma isteğinin olması ise BT kullanımı için önemsenen ve eşdeğer bir dereceyle benimsenen bir istek olarak belirtilmiştir.

BT kullanımında vizyon, strateji ve planlama gibi unsurların önemseme derecelerinin birçoğunun 5'li aralıklı ölçekte 4, 4.5 civarında olması bu unsurların öneminin anlaşıldığına işaret ederken benimsemeleri konusunda da ortamın üstünde bir performans sergiledikleri görülmektedir. Aile işletmeleri ile diğer işletmelerin karşılaştırıldığı son iki sütunda verilen sonuçlara göre BT kullanımı için "uluslararası açılma isteğinin" hem benimsenmesi hem de önemsenmesi hususunda aile işletmeleri ile diğer işletmeler istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı düşünmektedir. Diğer bir ifadeyle aile işletmeleri için uluslararası açılma isteğinin olması BT kullanımı için daha çok önemsenmesi ve benimsenmesi gereken bir durumdur.

Bir diğer anlamlı ve ilginç olan bulgu ise işletmede BT uygulama planının olması maddesidir. Bu planın olmasına her iki grup işletmede birbirine yakın derecelerde önem vermelerine rağmen benimseme dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Aile işletmelerinin, diğer işletmelere, oranla benimseme dereceleri daha düşük çıkmıştır.

BT ekipman ve uygulamalarına sahip olma veya erişilme ile ilgili bulgular: Tablo 5'de sunulan bulgulara görüldüğü gibi internet erişimi hariç tüm donanım sistemleri ve yazılım uygulamaları konusunda aile işletmelerinin mevcut durumları ve erişim olanakları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. (bkz. aile işletmeleri p değerleri sütunu) Aile işletmelerinin BT ekipman ve yazılım uygulamalarıyla ilgili mevcut durumlarını gösteren ortalamalara göre bilgisayar ve İnternet sahipliklerini oldukça yeterli görmekte ancak yazılım uygulamalarında mevcut durumlarının kısmen yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Erişim olanakları sorulduğunda ise yine bilgisayar ve İnternet erişim olanaklarının yine oldukça yeterli olduğunu belirtirlerken, yazılım uygulamalarına erişimlerinin kısmen olanaklı olduğunu belirtmişlerdir. Diğer işletmelerde ise mevcut durum ve erişim olanakları arasında fark olmayan üç unsur tabloda da görüldüğü gibi bilgisayar, internet erişimi ve bilgisayarlı muhasebe sistemleridir. Diğer bilgisayar uygulamalı entegre sistemler, bilgisayarlı pazarlama, üretim ve insan kaynakları uygulamaları konusunda ise hem mevcut durumları ile erişim olanakları arasında anlamlı bir fark görülmektedir, hem de kısmen erişim olanakları olduğunu ve mevcut durumlarının da kısmen veya az yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bilgisayar ekipman, internet erişim ve yazılım uygulamaları konusunda aile işletmeleri ile diğer işletmeler karşılaştırıldığında ise son sütunda görüldüğü gibi üç madde için anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bunlar mevcut bilgisayar donanım durumları bilgisayarlı pazarlama ve insan kaynakları uygulamalarına sahip olma durumlarıdır. Aile işletmelerinin bu üç unsurla ilgili mevcut durumlarının diğer işletmelerden anlamlı derecede yetersiz olduklarını anlaşılmaktadır.

Tablo 5. BT ekipman ve uygulamalarına ilişkin bulgular

BT ekipman ve uygulamaları	Mevcut durum / erişim olanağı	Aile işletmeleri		Diğer işletmeler		Aile işletmeleri ve diğerleri arasında anlamlı olan farklılıklar	
		Ortalama	p değeri	Ortalama	p değeri	t değeri	p değeri
Bilgisayar (lar)	Mevcut durum	3.907	0.026*	4.391	0.811	-3.004	0.003**
	Erişim olanağı	4.209		4.413			
İnternet erişimi	Mevcut durum	4.071	0.193	4.109	0.095		
	Erişebilme	4.310		4.304			
Bilgisayar uygulamalı entegre sistemler	Mevcut durum	2.268	0.000**	2.844	0.005**		
	Erişim olanağı	3.317		3.489			
Bilgisayarlı muhasebe sistemi	Mevcut durum	3.429	0.005**	3.886	0.058		
	Erişim olanağı	3.833		4.114			
Bilgisayarlı pazarlama uygulamaları	Mevcut durum	2.209	0.000**	2.909	0.012*	-2.355	0.021*
	Erişim olanağı	3.209		3.409			
Bilgisayarlı üretim uygulamaları	Mevcut durum	2.548	0.000**	2.500	0.010**		
	Erişim olanağı	3.190		3.024			
Bilgisayarlı insan kaynakları uygulamaları	Mevcut durum	1.902	0.000**	2.932	0.006**	-3.333	0.001**
	Erişim olanağı	3.024		3.409			

BT yatırımları için finansal kaynaklara erişim ile ilgili bulgular: Finansal yatırım kaynakları iç ve dış kaynaklar olarak ele alınmış ve işletmelere bu kaynaklara erişimin ve kaynak aktarımının BT yatırımları için ne derece önemli olduğu ve bu kaynaklara ne derece erişim olanakları bulunduğu sorulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 6'da özetlenmiştir. Tablodaki sonuçlardan da görüldüğü gibi aile işletmeleri için firma içi kaynaklara erişim oldukça önemli olarak nitelendirilirken, firma dışı kaynaklara erişim göreceli olarak daha az önemli olarak nitelendirilmiştir. Ancak her ikisi için de erişim olanaklarının verilen önem dereceleriyle karşılaştırıldığında daha da az olduğu ve aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle firma içi veya dışı kaynakların BT yatırımları için önemli olduğunu işaret eden aile işletmeleri bunlara erişim olanağının yeterince olmadığını belirtmişlerdir. Diğer işletmelerde de durum aile işletmelerinden farklı görünmemektedir. Aile işletmeleri ile diğer işletmelerin karşılaştırmasında ise anlamlı bir fark bulunmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 6. BT yatırım finansmanın önemi ve erişimine ilişkin bulgular

BT yatırımları için finansal kaynaklara erişim	Önem derecesi/ erişim olanağı	Aile işletmeleri		Diğer işletmeler	
		Ortalama	p değeri	Ortalama	p değeri
Firma içi finansal kaynaklara erişim, kaynak aktarımı	Önem derecesi	3.762	0.005**	3.888	0.001**
	Erişim olanağı	3.095		3.266	
Firma dışı finansal kaynaklara erişim	Önem derecesi	3.452	0.000**	3.822	0.000**
	Erişim olanağı	2.571		2.888	

İnsan Kaynakları ile ilgili bulgular: BT'nin benimsenmesi ve sunduğu fırsatlardan yararlanabilmek için insan kaynakları ile ilgili ihtiyaç duyulan özellikler arasından araştırma kapsamında olanlar Tablo 7'de ilk sütunda yer almaktadır. İşletmelere, BT'yi kullanmak için belirtilen bu niteliklere sahip yönetici ve iş görenleri olmasının ne derece önemli olduğu ve onların bu niteliklere ne derece sahip oldukları sorulmuştur. Mevcut durumlarıyla ilgili ortalama

değerlere bakıldığında bilgisayar okuryazarlığı ve iletişim araçlarından anlama ve kullanma konularında oldukça iyi bir durumda olmalarını belirtmelerine rağmen, yazılımları kullanma ve e-ticaret süreçlerini anlama ve kullanma konularında kısmen yeterli oldukları anlaşılmaktadır. Oysa bu konularla ilgili ve bilgili insan kaynaklarının varlığının BT kullanımında oldukça önemli olduğu görüşündedirler. İnsan kaynakları ile ilgili mevcut durumun ve atfedilen önem dereceleri arasındaki farklılık, hem aile işletmeleri hem de diğer işletmeler için anlamlı çıkmıştır. Ancak her iki değerlendirme içinde, yani mevcut durum değerlendirmelerinin karşılaştırılması sonucunda da önemseme derecelerinin karşılaştırılması sonucunda da, hem aile işletmelerinin hem de diğer işletmelerin görüşleri paralel çıkmış ve iki işletme çeşidi arasındaki farklılıkları ölçen test sonuçlarında farklar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 7. BT kullanımında insan kaynaklarıyla ilgili bulgular

BT ile ilgili insan kaynağının önemi ve sahip olma durumu	Mevcut durum/ önem derecesi	Aile işletmeleri		Diğer işletmeler	
		Ortalama	p değeri	Ortalama	p değeri
Bilgisayar okur yazarlığı ve günlük işler için kullanma	Mevcut durum	3,881	0.000**	3,977	0.000**
	Önem derecesi	4,595		4,711	
İletişim araçlarını anlama ve kullanma	Mevcut durum	3,952	0.000**	3,891	0.000**
	Önem derecesi	4,547		4,587	
Farklı yazılım programlarını kullanma	Mevcut durum	3,000	0.000**	3,422	0.000**
	Önem derecesi	4,365		4,355	
E-ticaret süreçleriyle ilgili uygulamaları anlama ve kullanma	Mevcut durum	2,666	0.000**	3,043	0.000**
	Önem derecesi	4,285		4,260	
BT ile ilgili ileriye yönelik gelişmeleri tahmin etme yeteneği	Mevcut durum	2,731	0.000**	2,934	0.000**
	Önem derecesi	4,146		4,217	

SONUÇ

Geçmiş ve bu araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatları daha iyi kavramaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bilişim teknolojilerinin onlara sunduğu avantajların bir miktar farkına varmış ve ilk aşamayı belirli bir ölçüde geçmiş gibi görünseler de kendilerine getireceği somut avantajları daha derin anlama ihtiyacı içindedirler.

Araştırmada işletmelerde BT uygulama planının olması maddesine ilişkin bulgu oldukça anlamlı görünmektedir. BT uygulama planının olmasına her iki grup işletmenin de birbirine yakın derecelerde önem vermesine rağmen, benimseme dereceleri arasında anlamlı bir fark görünmesi aile işletmelerin konuyla ilgili farkındalıkları olmasına rağmen henüz bir uygulama planı ortaya koymakta güçlük çektiklerine işaret etmektedir. Bulgularda, aile işletmelerinin BT donanım ve yazılım uygulamalarına mevcut durumda fazla sahip olmasalar da erişim olanakları bulunduğunu belirtmeleri, donanım ve yazılım konusunda onlara sunulan potansiyelin farkında olduklarını ancak henüz bu potansiyelden yararlanamadıklarını ortaya koymaktadır.

Ancak BT yatırımları konusunda bu olumsuz tablonun 2003 yılından itibaren değiştiği ve özellikle içinde bulunduğumuz 2004 yılı içinde finansal destek konusunda KOBİ'lere daha çok önem verilmeye başlandığı gözlenmektedir. Bankalar, BT konusunda çözüm sunan diğer özel ve kamu kurumlarıyla birlikte işletmelere çeşitli kredi ve taksit seçenekleri olan teklifler sunmaktadırlar. KOBİ'lere destek veren kurumların başında gelen Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) BT ve e-iş yatırımları konusunda önemli finansman destekleri sunmaktadırlar.

Bu araştırma bulguları BT konusunda uzman kişilerin görüşlerinin alındığı bir diğer araştırma bulguları ile (Özmen, 2004) birlikte değerlendirildiğinde sonuç olarak çoğu birer KOBİ olan aile işletmelerinin BT uygulamalarını benimsemesi ve kullanması için birçok uzman

tarafından da devamlı dile getirildiği gibi hem makro seviyede hem de mikro seviyelerde uygun eylem planlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Öncelikle makro seviyede gerçekleştirilmesi gereken BT altyapısının iyileştirilmesi, hukuki ve güvenlik konularındaki düzenlemelerden hemen sonra önemle üstünde durulması gereken konu, kamu-özel kesim işbirliğini ve bilgi ağını oluşturmak, KOBİ'lerde ve onlara hizmet veren devlet ve kamu kurumlarında konuyla ilgili farkındalığı ve eyleme yönelik somut adımların atılmasını sağlamaktır. Mikro seviyede ise bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçlarla desteklendiği gibi KOBİ'lerin BT ihtiyaçlarını tespit edecek programlar yürüterek öncelikle onların ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretmek gerekir. Bulgular BT kullanımının sadece bir altyapı sorunu olmadığını, BT'nin benimsenmesi ve kullanılması için vizyon, strateji ve BT uygulama planına ihtiyaç bulunduğunu ve yatırımlar için gerekli kaynağın sadece finansal kaynak olmadığını, aynı zamanda insan gücü kaynağına da ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Ataç, O., (1995). The Business Management Grid; The Association of Training Institutions for Foreign Trade in Asia and Pasific (ATIFTAP), Manila Philippines.
- Ataç, O., (1995). The Diagnostic Consulting Expert System (DICONEX); The Association of Training Institutions for Foreign Trade in Asia and Pasific (ATIFTAP), Manila Philippines.
- Clark, D., Bowden, S., & Corner, P., (2001). Adoption and Implementation of E-business in New Zealand: Empirical Results, University of Waikato Management School Research Report Series, ISSN 1175-5571.
- Davis, S. & Cristopher, M. (1998). Blur: The Speed of Change in The Connected Economy; Perseus Books, New York.
- Hartman, A., Sifonis J. & Kador, J. (2000). Net Ready;Strategies for Success in the E-Economy Mc Graw-Hill.
- International Trade Center UNCTAD/WTO.(2000). Secrets of Electronic Commerce.
- Lauden, K., Traver, C. (2001). E-Commerce Business Technology Society, Addison Wesley, Boston.
- Özmen, Ş., & Çakmaklı, İ., (2000). Kobi'lerin Internet ve E-ticarete olan Bakış Açılarının ve Beklentilerinin Tesbiti Çalışması, Inet-tr 2000 Türkiye Bilişim Derneği, Bilişim Etkinlikleri, İstanbul.
- Özmen, Ş., (2003). Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özmen, Ş., (2004). E-Preparedness of Turkey Report, Yayın aşamasında, International Trade Center UNCTAD/WTO, Geneva.
- Rao, S., Glenn M., Carlo A., Mora M., (2003) Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. Business Process Management Journal, Vol.9, No.1, 11-32.
- Steinboff, J., Burgess, J., (1993). Small Business Management Fundamentals. McGrawHill.
- Scholhammer, H. & Kuriloff A. (1979). Enterpreneurship and Small Business Management. John Wiley, U.S.A.
- Turban, E., (2002). Electronic Commerce, A Managerial Perspective. Prentice Hall.

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN BİLGİ TEKNOLOJİSİ YETKİNLİĞİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Barış BARAZ

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi
Yunus Emre Kampusu, 26470 Eskişehir

Tel: (0222) 335 05 80-2574

Faks: (0222) 330 46 26

E-Posta: bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma yöneticilerin bilgi teknolojileri konusundaki birikimlerini ölçmek ve karşılaştırmak için yapılmıştır.

ESO'ya üye olan ve 100'den fazla personel çalıştıran özel işletmelerin (60 işletme) yöneticileri araştırmanın ana kütesidir. Yöneticilere anket yöntemiyle önce profil bilgileri, ardından bilgi teknolojilerini kullanıp kullanmadıkları, kullanıyorlarsa hangilerini kullandıkları ve bunların ne tür etkileri olduğu gibi sorular sorulmuştur.

Aile işletmesi yöneticilerinden alınan yanıtlar ile diğer işletme yöneticilerinden alınan yanıtlar karşılaştırılmıştır. Bulgular, aile ve diğer işletme yöneticilerinin bilgi teknolojisi yetkinliği arasında önemli bir fark olmadığını göstermektedir.

Aile işletmesi yöneticilerinin tamamına yakını bilgisayar kullanmaktadır. Sıklıkla hesap tablosu, veri tabanı ve kelime işlemci yazılımları kullanılmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu hem iş, hem de özel hayatında e-postayı kullanmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin çoğunluğu bilgi teknolojilerinin kararlarını etkinleştirdiğini düşünmektedir. Sonuç olarak aile işletmesi yöneticilerinin bilgi teknolojileri açısından "yetkin" oldukları söylenebilir. İş hayatında günün koşulları bu yetkinliği zorunlu kılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi teknolojisi yetkinliği, işletme yöneticileri, yönetici profili, bilgisayar okuryazarlığı.

1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında önemli değişimler yaşanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler iş hayatında işlerin yapılma biçimini değiştirmektedir. Bilgisayarların ucuzlaması, Internet'in yaygınlaşması bu değişimi hızlandırmaktadır. Bu değişimler sonucunda esnek çalışma koşulları ortaya çıkmıştır. 7 gün, 24 saat, evden -hatta birden fazla işyeri için- çalışmak mümkün hale gelmiştir. İşlerin mobil hale gelmesi dünyanın her tarafından çalışmayı ya da iletişim kurmayı kolaylaştırmıştır. Diğer yandan küreselleşmenin etkisiyle dünyanın her yanından istenilen veriye, bilgiye ulaşmak mümkün hale gelmiştir.

İş hayatı bilgi teknolojilerini kullanarak verimli olmayı, rekabette öne geçmeyi ve tasarruf yapmayı amaçlamaktadır. Adı geçen değişimler sonucu iş hayatında çalışanların nitelikleri, işverenin beklentileri, kısaca işlerin yapılış biçimi değişmiştir.

Bilgi teknolojisi yetkinliği kavramı "bilgisayar okuryazarı" ile eşanlamlıdır. Başka bir deyişle bilgisayar kullanmasını bilen kişiler bilgisayar okuryazarıdır ya da yetkin bilgisayar kullanıcısıdır.

Bilgisayar okuryazarlığını ya da bilgisayar becerilerini, birikimini belgelemek de en az öğrenmek kadar önemli bir konudur. Bilgisayar yetkinliğinin dünyaca tanınmış bir kurum tarafından belgelenmesi, daha da önemli bir konudur. Nitekim, bilgisayar yetkinliğini bütün dünyada aynı prosedür ve yöntemleri uygulayarak belgeleyen programlardan başlıcası ECDL'dir (European Computer Driving Licence-Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Sertifikası). ECDL, dünyaca tanınmış bir sertifikasyon programıdır (60 ülke). "Bilgi teknolojileri ve bilgisayar becerileri konusundaki uygulanabilir bilgi yeterliliğini belgelemek" amacıyla CEPIS (Avrupa Profesyonel Bilişim Dernekleri Konseyi) tarafından kurulmuştur. Kâr amacı gütmeyen bir kurum tarafından desteklenen ECDL sınavına Türkiye'de de girmek mümkündür (Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi, <http://www.ecdl.org.tr> adresinden edinebilir).

Benzer şekilde, Microsoft ve Cisco Systems Şirketleri de kendi yazılımlarına, uygulamalarına ilişkin sertifika sınavları düzenlemektedirler. Bu sertifikaların da uluslararası geçerliliği vardır. Çünkü yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlara ilişkin ayrıntılı bilgi web sitelerinden öğrenebilir. Microsoft, Microsoft Ofis Uzmanı (MOS-Microsoft Office Specialist) (<http://www.microsoft.com/turkiye/ms.asp>), Cisco Systems, Ağ Teknolojileri Uzmanı (CCNA-Cisco Certificated Network Associate) (<http://www.cisco.com/global/TR/>).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma aile işletmesi yöneticilerinin bilgi teknolojisi yetkinliğini ortaya koymak için yapılmıştır.

Bilgisayar ve Internet kullanımının yaygınlaşması sonucu iş yapma biçiminin ne şekilde değiştiğini, bu durumun yöneticilere nasıl yansıdığını göstermek, günümüz iş hayatında bilgi teknolojisinin artan önemini vurgulamak araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır.

3. VARSAYIMLAR

Araştırma değerlendirilirken aşağıdaki varsayımların dikkate alınması gerekmektedir:

- Soru formlarıyla elde edilen bilgilerin gerçek olduğu ve
- Soru formlarıyla elde edilen bilgilerin yöneticilerin profil ve bilgi teknolojisi yetkinliğine ilişkin gerçek uygulamaları yansıttığı varsayımlarından hareket edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma için önce bir soru formu hazırlanmıştır. Yönetim-organizasyon uygulamalarının bilinçli bir şekilde yürütüldüğü düşüncesiyle büyük işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Ölçüt olarak ESO kayıtlarına göre, 100 ve daha fazla sayıda personel çalıştıran işletmeler seçilmiştir.

Soruların denenmesi için 5 yöneticiyle bir ön çalışma yapılmış ve alınan bilgilere göre düzeltmeler yapılmış ve soruların daha anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır.

Araştırma sonuçlarının sağlıklı alınması için anketlerin mektupla gönderilmesi yerine yüz yüze görüşülerek teslim edilmesi uygulanmıştır. Böylece; araştırmanın amacı ve önemi aktarılmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında genellikle mektupla gönderilen anket formlarının geri dönüş oranı düşük olmaktadır. Diğer yandan yöneticiler işlerinin yoğunluğu nedeniyle bu tür araştırmalara -haklı olarak- yeterince zaman ayıramamaktadır. Sonuçta formların az sayıda bir bölümü araştırmacıya dönmekte ve bu formları da kimin doldurduğu (yöneticinin yardımcısı, asistanı, sekreteri vb.) belli olmamaktadır. Anket yönteminin bu tür sakıncalarını önlemek amacıyla işletme yöneticileriyle birebir ilişki kurulmuştur. Bu aşamada işletmelerden hangilerinin aile işletmesi olduğu tespit edilmiştir.

2003 sonu itibarıyla ESO'ya üye olan işletmelerin sayısı 444'dür. Büyük işletmeler araştırma kapsamında tutulmuş ve bunlardan kamu sermayeli olanlar çıkartılmıştır. Bazı işletmeler ESO listesinde yer almasına rağmen kapanmıştır. Bazıları da el değiştirmiş, yeni firma isimleriyle faaliyetlerini sürdürmektedir. ESO kayıtlarına göre, 100 ve daha fazla personel çalıştıran özel işletme sayısı 60'dır. Bu 60 işletmenin tamamı ile temasa geçilmiştir. Adı geçen 60 işletmenin adres ve telefonları alınmış, görüşme yapmak için randevu talep edilmiştir. 60 işletme Eskişehir Organize Sanayi, Bozüyük-Eskişehir karayolu, İnönü ve Kütahya-Eskişehir karayolu civarındadır. Bunlardan 4'ü bütün ısrarlara rağmen araştırmaya katılmamışlardır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin bazıları da anketi yanıtlamamıştır. Sonuçta 56 işletmenin toplam 228 yöneticisinden yanıt alınmıştır. Bu işletmelerin 24'ü aile işletmesidir.

Bütün işletmelere giderek, araştırmanın amacı, önemi, formları kimlerin dolduracağı vb. konular açıklanmıştır. Bazı işletmelerden hemen görüşme sonrasında formlar toplanmış, bazıları ise bir süre sonra tekrar ziyaret edilerek formlar alınmıştır. Veri toplama aşaması iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

5. BULGULAR VE DEĞERLEME

Verilerin analiz edilmesi için, SPSS ve Microsoft Excel programları kullanılmıştır. Sonuçlar karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmektedir.

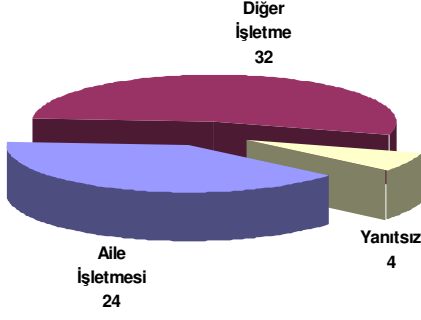
Genel Bilgiler

Araştırmada 24 aile, 32 diğer işletmeye ulaşılmıştır. "Diğer işletme" olarak adlandırılan kuruluşlar aile işletmesi olmayan, özel, ESO'ya üye sanayi kuruluşlarıdır.

4 işletme araştırma alanına girmesine rağmen, araştırmaya katılmamıştır. Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş., 1474 çalışanı ile en büyük aile işletmesi olarak listenin başında yer almaktadır. Diğer işletmeler grubunda ise, 1671 çalışanı ile Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San.ve Tic. A.Ş. en üst sıradadır.

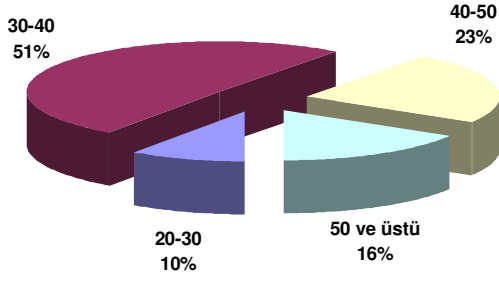
Aile işletmelerinden 77, diğer işletmelerden 151 olmak üzere, toplam 228 yöneticinin görüşleri alınmıştır.

Grafik 1. Araştırma Kapsamındaki İşletmeler

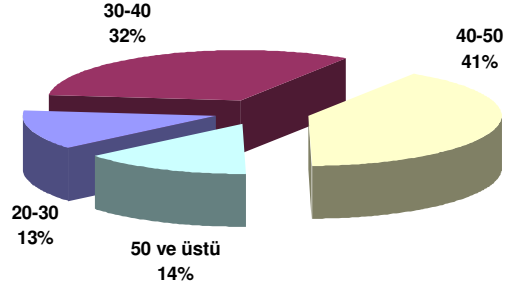


Aile işletmeleri yöneticileri çoğunlukla **Eskişehir doğumludur**. Yöneticilerin yüzde 65'i (50 yönetici) Eskişehir'de, yüzde 35'i ise Ankara ve İstanbul başta olmak üzere diğer illerde doğmuştur. Diğer işletmelerin yöneticilerinin yaklaşık yarısı (yüzde 46, 70 yönetici) Eskişehir doğumluyken, yarıya yakını (yüzde 54, 81 yönetici) diğer illerde doğmuştur.

Grafik 2. Aile İşletmeleri Yöneticileri

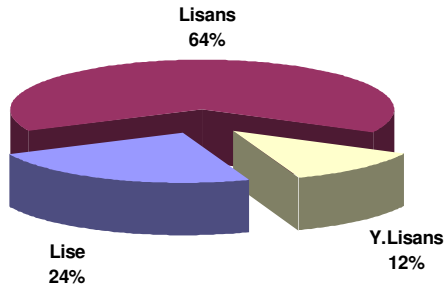


Grafik 3. Diğer İşletme Yöneticileri

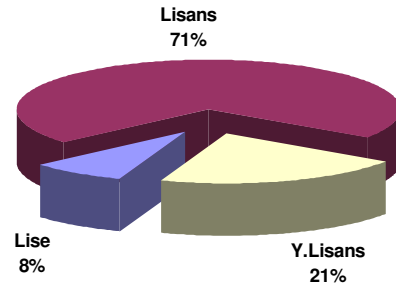


Grafik 2 ve 3 **yöneticileri yaş açısından** karşılaştırmaktadır. Aile işletmelerinin daha genç yöneticileri olduğu görülmektedir. Sözelimi 20'li ve 30'lu yaşlarda olan yöneticilerin oranı aile işletmelerinde yüzde 60'ı geçenken (44 yönetici), diğer işletmelerde yüzde 45'dir (67 yönetici).

Grafik 4. Aile İşletmeleri Yöneticileri



Grafik 5. Diğer İşletme Yöneticileri

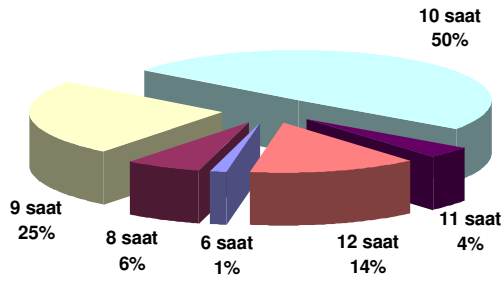


Grafik 4 ve 5 sırasıyla **yöneticilerin eğitim düzeyini** göstermektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyi genel olarak yüksek olmakla birlikte aile işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyi daha düşüktür. Sözelimi, aile işletmesi yöneticilerinin yaklaşık dörtte biri lise mezunudur (18 yönetici). Diğer işletmelerin yöneticilerinde lise mezunu oranı yüzde 8'e inmektedir (12 yönetici).

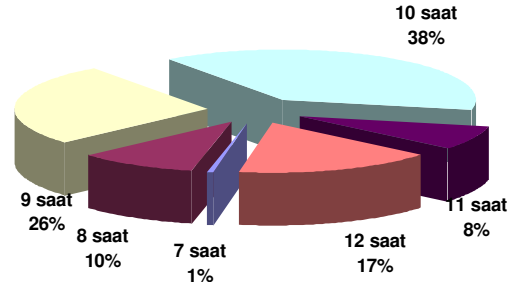
Yabancı dil bilgisi yönünden de aile işletmesi yöneticileri diğer işletme yöneticilerinin gerisinde kalmaktadır. 28 aile işletmesi yöneticisi yabancı dil bilmediğini ifade etmiştir (yüzde 36). Diğer işletme yöneticilerinde yabancı dil bilmeyenlerin oranı yüzde 22'dir (33 yönetici). Her iki grupta da yabancı dil bilen yöneticilerin yarısından fazlası İngilizce bildiğini belirtmiştir.

Yöneticilerin unvanlarına bakıldığında; aile işletmelerinde doğal olarak (yöneticilik yapan) yönetim kurulu üye sayısının daha fazla olduğu görülmektedir (16 kişi, yüzde 21). Direktör, koordinatör vb. farklı sıfatları taşıyan yöneticiler de bulunmakla beraber her iki grupta da "müdür" sıfatlı yönetici sayısının çok olduğu görülmektedir.

Grafik 6. Aile İşletmeleri Yöneticileri



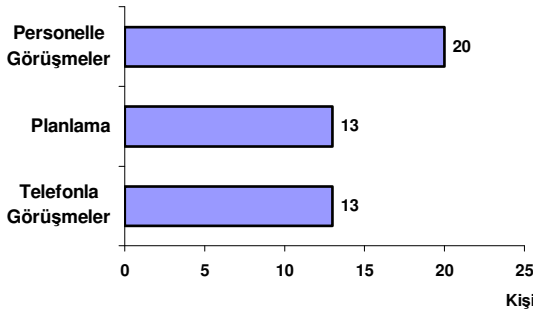
Grafik 7. Diğer İşletme Yöneticileri



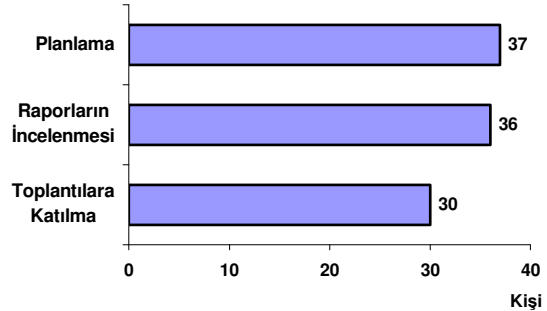
Grafik 6 ve 7 yöneticilerin **günde ortalama kaç saat çalıştıklarını** göstermektedir. Grafikler yöneticilerin çok çalıştıklarını göstermektedir. Aile ya da diğer işletme yöneticilerinde pek bir fark görülmemekle birlikte aile işletmeleri yöneticilerinin daha çok çalıştığı söylenebilir. 10 saat ve daha uzun süre çalışan yönetici oranı aile işletmelerinde daha yüksektir.

Yöneticilere **yılda kaç gün izin kullandıkları** sorulmuştur. Çoğunluğun 2 ya da 3 hafta izin kullandığı görülmüştür. Aile ya da diğer işletme yöneticilerinin yanıtları birbirine benzemektedir. Sözelimi aile işletmesi yöneticilerinin yüzde 73'ü (51 yönetici), diğer işletme yöneticilerinin ise yüzde 78'i (106 yönetici) 2 ya da 3 hafta izin kullanmaktadır.

Grafik 8. Aile İşletmeleri Yöneticileri



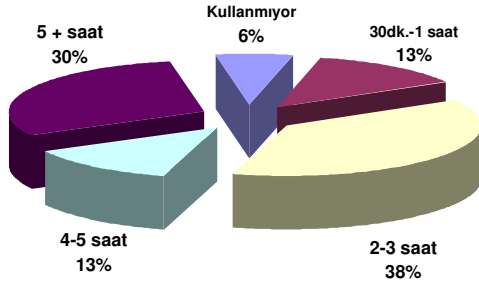
Grafik 9. Diğer İşletme Yöneticileri



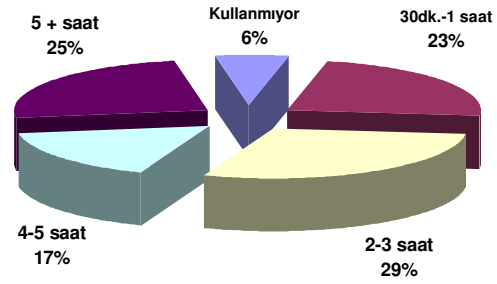
Grafik 8 ve 9 yöneticilerin **çalışma saatlerini en çok hangi faaliyetlere ayırdığını** göstermektedir. Aile işletmelerinde yöneticiler öncelikle personelle görüşmelere ardından planlama ve telefon görüşmelerine zaman ayırmaktadır. Diğer işletme yöneticileri ise öncelikle planlama ve raporları incelemeye ardından toplantılara katılmaya zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler planlama faaliyetlerini yürütürken bilgisayar kullandıklarını ifade etmişlerdir.

İyi bir yöneticinin taşıması gereken nitelikler sorulduğunda şu yanıtlar alınmıştır: Her iki grupta yer alan yöneticiler de ilk sıraya liderliği koymuşlardır (Aile işletmesi yöneticileri yüzde 52, diğer işletme yöneticileri yüzde 59). Deneyim, takım çalışmasına uyum ve yaratıcılık işaretlenen diğer seçenekler olmakla birlikte aile ya da diğer işletme yöneticileri arasında belirgin bir tercih farkı oluşmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle yöneticilerin yanıtları birbirine benzemektedir. Diğer yandan, liderliğin diğer nitelikleri kapsadığı için ilk sırada tercih edildiği düşünülebilir.

Grafik 10. Aile İşletmeleri Yöneticileri

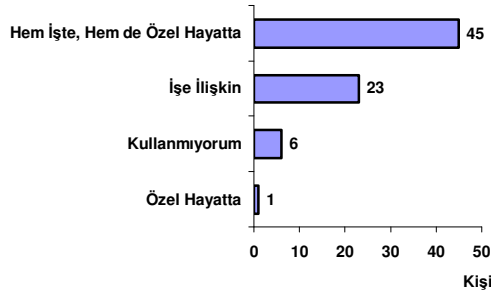


Grafik 11. Diğer İşletme Yöneticileri

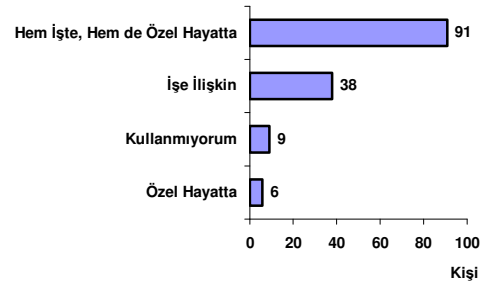


Grafik 10 ve 11 yöneticilerin **günde yaklaşık kaç saatlerini bilgisayar başında geçirdiklerini** göstermektedir. Dikkat çeken konulardan biri aile ya da diğer işletme yöneticilerin verdiği yanıtlardaki benzerliktir. Sözelimi, bilgisayar kullanmadığını belirten yönetici oranı aynıdır (yüzde 6, 5 aile yöneticisi, 9 diğer yönetici). Günde ortalama 5 saat ve daha uzun bir süre bilgisayar başında geçiren yönetici oranı çok yüksektir. Aile işletmesi yöneticilerinin üçte biri (23 yönetici), diğer işletme yöneticilerini ise dörtte biri (37 yönetici) günde 5 saat ve daha fazla bilgisayar başında bulunduklarını belirtmişlerdir. Bilgisayar başında uzun süre geçirmenin göz ve ortopedi başta sağlık sorunlarına yol açtığı düşünülürse 5 saat ve daha uzun süre bilgisayar kullanan yöneticilerde bu sorunların yaşanması beklenebilir.

Grafik 12. Aile İşletmeleri Yöneticileri

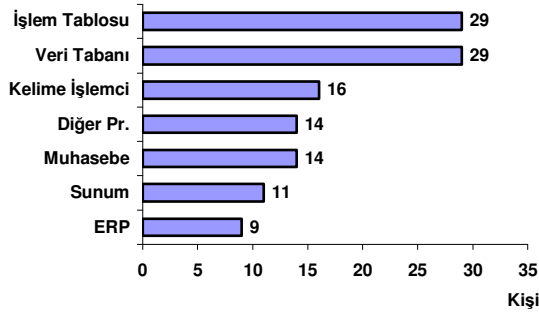


Grafik 13. Diğer İşletme Yöneticileri

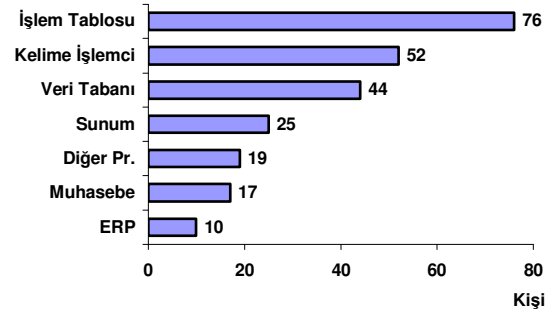


Yöneticilere **e-posta iletişimini kullanıp kullanmadıkları** sorulmuştur. Her iki grup yönetici de çoğunlukla için e-postayı hem işte, hem de özel hayatta e-postayı kullandıklarını ifade etmektedirler. 6 aile işletmesi, 9 diğer işletme yöneticisi dışında bütün yöneticiler e-postayı kullanmaktadır. Bu sonuç bilgi teknolojilerinin yöneticilerin iş hayatı dışında günlük hayatlarına da ne kadar girdiğini göstermektedir. Aynı sonucu pekiştiren bir başka örnek de hemen bütün yöneticilerin kartvizitlerinde e-posta adreslerini koymasındır.

Grafik 14. Aile İşletmeleri Yöneticileri



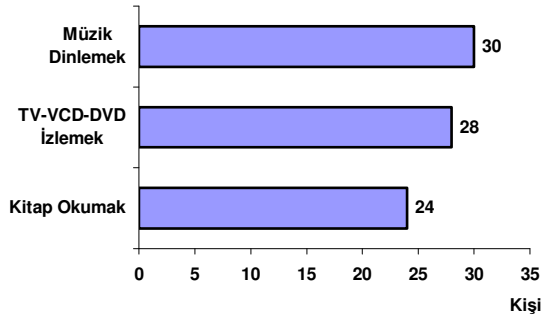
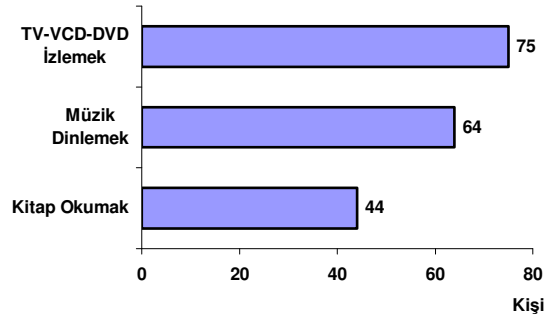
Grafik 15. Diğer İşletme Yöneticileri



Grafik 14 ve 15 yöneticilerin **sıklıkla kullandığı yazılımları** göstermektedir. Her iki grup yönetici de öncelikle işlem tablosu yazılımını kullandığını belirtmektedir. Veri tabanı ve kelime işlemci yazılımları da yöneticilerin sıklıkla tercih ettiği yazılımlar arasında yer almaktadır. Aile işletmeleri ya da diğer işletme yöneticileri arasında önemli bir fark yoktur. Sunum yazılımlarını kullanan yöneticilerin az olması, sunumların yönetici asistanı, sekreteri vb. yardımcıları tarafından hazırlanmasından kaynaklanabilir. Dikkat çeken konulardan biri, ERP (kurumsal kaynak planlama) yazılımını kullanan yönetici sayısının azlığıdır. ERP gibi son zamanlarda sıklıkla gündemde olan yazılımlar arasında sayılabilecek SCM (Tedarik zinciri yönetimi) ve CRM (Müşteri ilişkileri yönetimi) yazılımları da az sayıda yönetici tarafından tercih edilmiştir. Diğer programlar başlığı altında işaretlenen yazılımlar sırasıyla şunlardır: tasarım, çizim, SCM, CRM, teknik analiz yazılımları. Yöneticilerin maliyetlerle, teknik konularla ilgili çeşitli analizler yaptıkları, raporlar yazdıkları için hesap tablosu, veri tabanı, kelime işlemci yazılımlarını yaygın olarak kullanmasını doğal karşılamak gerekir.

Yöneticilere **"bilgi teknolojilerin kullanımının" işle ilgili kararlarını etkinleştirip etkinleştirmede** sorulmuştur. Aile işletmesi yöneticilerinin yüzde 92'si (70 yönetici), diğer işletme yöneticilerinin yüzde 88'i (133 yönetici) bilgi teknolojisi kullanımının kararlarını etkinleştirdiğini belirtmiştir. Bilgi teknolojisi kullanmanın temel nedenlerinden biri "daha çabuk, doğru ve hatasız" karar vermektir. Yöneticilerin tercihleri de bu süreci doğrulamaktadır.

Yöneticilere **boş zamanlarında neler yaptıkları** sorulmuştur. Boş zamanlarda sıklıkla yürütülen faaliyetler üç grupta yoğunlaşmaktadır. Aile işletmesi yöneticileri öncelikle müzik dinlediklerini, ardından tv, vcd, dvd izlediklerini ve son olarak kitap okuduklarını ifade etmişlerdir. Diğer işletmelerin yöneticileri ise sırasıyla tv, vcd, dvd izlediklerini, müzik dinlediklerini ve kitap okuduklarını öne sürmektedirler. Bu ilk üç tercihten sonra spor yapmak ile sinema ve tiyatroya gitmek yöneticilerin tercih ettiği faaliyetlerdir. Grafik 16 ve 17 yöneticilerin tercihlerini yansıtmaktadır.

Grafik 16. Aile İşletmeleri Yöneticileri**Grafik 17. Diğer İşletme Yöneticileri**

6. SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisi günümüz iş hayatında "iş yapma biçimini" değiştirmiştir. Bu sayede çalışanlar vakitlerini "değer yaratan süreçlere" yöneltebilecektir. Günümüzde artık haberleşmek için telefon, sunum yapmak için tepegöz, yazılı evrak göndermek için faks daha az kullanılır hale gelmiştir. Daktilo bütün işletmelerde kullanımdan kalkmıştır. Bilgisayarların olanakları ve Internet, farklı illerde, farklı ülkelerde bile olsa ekip çalışması yapmayı kolaylaştırmıştır. İşletme çalışanları telefon konuşmalarını bile Internet aracılığıyla yürütür hale gelmiştir. Bazı işlevlerini tamamen sanal ortam aktaran işletmeler giderek yaygınlaşmaktadır. Sözgelimi satın alma, personel eğitimi, satış, pazarlama vb. faaliyetlerini online yürüten işletmeler vardır. Hatta bazı işletmeler elektronik süreçleri kullanmayan işletmelerle ticaret yapmamaktadır. Bütün bu gelişmelerin etkisi yöneticiler başta bütün çalışanların bilgisayar okur yazarı olmasını neredeyse zorunlu hale getirmiştir.

Son 20 yıldan itibaren iş hayatının yapılanmasını, işleyişini etkileyen iletişim ve bilgisayar teknolojileri çalışanların niteliklerini de etkilemiştir. Günümüz iş hayatında tepe yöneticiden en alt kademe çalışan kadar herkes "elektronik kültür" içinde yer almaktadır. Başka bir ifadeyle "bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanımı" işletmeler tarafından örgüt kültürü olarak benimsenmeye başlanmıştır. Nitekim adı geçen teknolojiler iş yapmayı kolaylaştırmaktadır. Farklı birçok işin daha çabuk ve daha iyi bir şekilde yapılması yine bu teknolojilerle kolaylaşmıştır.

Aynı gelişme rakip işletmeler için de geçerli olacağı için, rekabetin artması yöneticilerin sorumluluklarını, niteliklerini değiştirmektedir. Yöneticilerin yeni tehdit ve fırsatlara alışmalarını şart koşmaktadır. Sözgelimi, "pazar araştırma yöntemlerinin kolaylaşması" işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak bir gelişme olduğu için, yöneticilerin bu gelişmeden yararlanması beklenir.

Yönetimde bilgi teknoloji kullanımı farklı analizler yapmayı, "daha çabuk, daha etkin ve daha kolay" karar vermeyi mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin -işleri gereği- bilgi teknolojilerini yakından kullanmaları da söz konusudur.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular aile işletmesi yöneticileri ile aile işletmesi olmayan özel sanayi işletme yöneticileri arasında "bilgi teknolojisi yetkinliği, kullanımı ve etkileri" açısından önemli bir fark görülmediğini ortaya koymaktadır.

Aile işletmesi yöneticisinin "bilgi teknolojisi yetkinliği" açısından nitelikleri şunlardır:

- Günde 2-3 saat ve daha fazla süre bilgisayar başında,
- Sıklıkla işlem tablosu, veri tabanı ve kelime işlemci yazılımlarını kullanan
- E-postayı hem işte, hem de özel hayatında kullanan,
- Bilgi teknolojilerinin kararlarını etkinleştirdiğini düşünen kişidir.

Diğer yandan bilgi teknolojilerinin iş hayatında bazı sorunlara da yol açtığı görülmektedir. Sözelimi, bilgi teknolojileri aynı işi daha az personelle yürütmeyi mümkün kılmaktadır. Çoğunlukla işi birbirini tekrar, onay ve denetim olan kadrolar yavaş yavaş terk edilmeye başlanmıştır. Bu eğilim yönetici dahil bütün çalışanların moralini bozmakta, motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır.

Bilgi güvenliği konusu diğer sorunlardan biri olarak düşünülebilir. Bilgisayar kullanılan sistemlerin güvenliği sağlanamazsa, önemli bilgiler yetkisiz kişilerin eline geçebilir, kullanıcılara bilginin ve diğer hizmetlerin kesintisiz verilmesi aksayabilir.

Çalışanların göz ve ortopedi başta birtakım sağlık sorunlarıyla karşılaşması yine ergonomik olmayan koşullarda bilgisayarlarla uzun süre çalışmaktan kaynaklanan diğer bir sorundur.

Adı geçen bütün bu sorunların önüne geçmek için bilgi teknolojileri planlı, bilinçli ve yönetilir bir süreç olarak hayata geçirilmelidir.

AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİYE DAYALI STRATEJİK KAYNAK PLANLAMASI

Doç.Dr. Haluk SOYUER
Ege Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Tel: (0232) 373 29 60
FaKS: (0232) 373 41 94
E-posta: hsoyuer@bornova.ege.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde, özellikle KOBİ niteliği taşıyan birçok Aile İşletmesinde, gerek stratejik karar verme ve gerekse etkin kaynak yönetimi sürecinde, yeterli bilgi akışının sağlanamadığı ve bilgi kaynağının verimli kullanılamadığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni, Bilgisayara Dayalı Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerinden yeterince yararlanmamaları ve bu tip sistemleri işletirken verilen yanlış kararlardır. Bu çalışmada özellikle KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinde stratejik yönetim ve bilgiye dayalı kaynak planlaması sürecinde karşılaşılan başarısızlık nedenlerinin ortadan kaldırılması ve işletme kaynaklarının etkin yönetimi açısından uygulanabilecek farklı stratejiler açıklanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, KOBİ, Bilgi Sistemleri ve Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri

GİRİŞ

Ülkemizde Aile Şirketi olarak faaliyet gösteren birçok işletmenin KOBİ niteliği taşıdığı bir gerçektir. Bu nedenle, Aile İşletmelerinde görülen birçok yönetsel ve örgütsel problemin KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Her ne kadar bazı büyük işletmelerde yönetsel anlamda Aile Şirketi olarak faaliyet göstermekteyse de bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun, KOBİ'lerin başarmakta güçlüklerle karşılaştığı kurumsallaşma sürecini tamamlamış olduklarını söyleyebiliriz. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış gerek büyük ve gerekse KOBİ sınıfına giren işletmelerde, aile bireylerinin, operasyonel faaliyetleri devretmenin

yanında stratejik yönetim süreçlerinde de profesyonellerle birlikte çalışması birçok yönetsel ve örgütsel sorunun çözümünü kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, işletme kaynaklarının yönetiminde etkinlik ve verimlilik daha kolay sağlanmaktadır.

Dolayısıyla, işletme kaynaklarının yönetiminde karşılaşılan problemlerin çözümü açısından dikkatlerin öncelikle yoğunlaşması gereken grubun daha çok KOBİ niteliğindeki Aile İşletmeleri olması doğaldır. Ülkemizde ve diğer ülkelerde birçok kuruluş tarafından KOBİ'lerin sınıflandırılmasına ve tanımlanmasına yönelik nicel ve nitel birçok kriter belirlenmiş olmasına karşın sadece bu tanımlardan yola çıkarak KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin yapısal özelliklerini açıklamak mümkün değildir.

Bu nedenle, bu çalışmada ülkemizde ve diğer ülkelerde KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerini sayısal kriterlerle tanımlamaya yönelik yaklaşımları detaylı olarak ortaya koymaktansa, bu tip işletmelerde kaynakların stratejik yönetimine engel olan yapısal özellikler açıklanmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle, KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin temel özellikleri açıklandıktan sonra, bu tip işletmelerde kaynakların yönetimi açısından karşılaşılan sorunlar ortaya konacaktır. Daha sonra bu sorunların çözümü açısından bilgi kaynağının ve bu kaynağın etkin kullanımı açısından Bilgisayara Dayalı Bilgi Sistemlerinin stratejik yönetimi ve Kurumsal Kaynak Planlaması üzerinde durulacaktır.

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ

Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin gerek ulusal ve gerekse küresel ekonomik sistem içinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Tablo.1'de görüldüğü gibi gerek ülkemizde ve gerekse sanayileşmiş ülkelerde KOBİ'ler işletme sayısı açısından genel olarak % 97'nin üzerinde bir orana sahiptir. Yaratılan istihdam açısından da ülkemiz KOBİ'lerinin diğer ülkelerdeki KOBİ'lere göre çok gerilerde olduğu söylenemezse de özellikle yatırım ve üretim payı ve özellikle ihracat ve verilen krediler açısından ülkemiz ve diğer ülkeler açısından büyük fark olduğu görülmektedir.

Ülkemiz KOBİ'leri, AB'dekilerle karşılaştırılırsa ekonomide oynadıkları role karşın, finansman imkanlarından yararlanma ve sağladıkları diğer destek hizmetleri açısından oldukça geride bulunmaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olarak gerekli yapılanma ve çeşitli faaliyetler mevcut olmasına rağmen AB'ne kıyasla alınması gereken çok yol olduğu açıktır. Özellikle küreselleşme süreci ile giderek yoğunlaşan ve bilgi ekonomisine dayalı bir kavram haline gelen rekabet, ekonomide ağırlıklı bir yere sahip olan KOBİ'lerin yapısal özelliklerinin daha iyi algılanmasını sağlayarak, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik politikaların izlenmesi gereğini ortaya koymuştur. KOBİ'lerin yapısal özelliklerini ekonomiye maksimum faydayı sağlayacak şekilde kullanmaları, idari, yasal ve mali düzenlemeler açısından iş ortamını basitleştirici çeşitli önlemlerin uygulamaya koyulmasını gerektirirken, aynı zamanda işletmelerin rekabet gücünün artırılması kapsamında araştırma geliştirme, mesleki eğitim ve diğer alanlarda da destek sağlayıcı önlemleri gerekli kılmaktadır (Avrupa Kom. Türkiye Tem. Rapor 2002; Çapanoğlu, 2003).

Diğer taraftan Tablo.2'de görülen veriler de, yıllar itibarıyla ülkemiz KOBİ'leri için işletme ve çalışan sayısı açısından oranların çok yüksek olmasına karşın, yaratılan katma değer açısından oranların çok düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar 1993 yılı için % 15 olan katma değer payı daha sonraki yıllarda % 25'lere çıkmışsa da bu oranın yıllardan beri artmadığı görülmektedir. Bunun önemli bir nedeninin 1994 yılından günümüze kadar artarda yaşanan ekonomik krizler olabileceği düşünüldüğünde bu oranın artmak bir tarafa düşmemiş olması ilginçtir.

Bu veriler ve değerlendirmelerden şu sonuç çıkarılabilir. KOBİ'ler ülkemizin sosyo-ekonomik yapısı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ancak işyeri sayısı ve yarattıkları istihdam oranına karşın katma değer paylarının düşük olması bu tip işletmelerde verimliliğin

düşük olduğunu göstermektedir. Bunun sebepleri aşağıda KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinde yönetim süreci açısından daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo.1 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

Kaynak: <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>

	Amerika Birleşik Devletleri	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Güney Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı (%)	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı (%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	6.5
Küçük İşletmelerin Üretim Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	37.7
Küçük İşletmelerin İhracat Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	8
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Payı (%)	42.7	35	15.3	50.0	27.2	46.8	48.0	-	3-4

Tablo.2 İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı 1993-1999

Kaynak: <http://www.die.gov.tr/konularr/IstTablolar/16im201t.xls>

	Büyüklik Sınıfı	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
1993	1-24	4.459	42,20	64.032	6,57	11,074	2,45
	25-49	2.824	26,72	98.977	10,16	19,362	4,28
	50-99	1.408	13,32	97.389	10,00	26,552	5,87
	100-199	883	8,36	122.717	12,59	44,022	9,73
	KOBİ (1-200)	9.574	90,60	383.115	39,52	101,012	15,6
	200-499	668	6,32	210.814	21,63	110,496	24,43
	500-99	203	1,92	140.677	14,43	85,814	18,97
	1000+	122	1,16	239.897	24,62	154,989	34,27
	TOPLAM	10.567	100,00	974.505	100,00	452,312	100,00
1994	1-24	4.216	41,63	61.845	6,63	20,645	2,24
	25-49	2.699	26,65	94.666	10,15	54,346	5,9
	50-99	1.364	13,47	95.035	10,19	59,716	6,48
	100-199	881	8,70	122.236	13,10	90,345	9,81
	KOBİ (1-200)	9.160	90,45	373.782	33,44	225,054	24,43
	200-499	635	6,27	194.203	20,82	230,631	25,03
	500-99	222	2,19	151.504	16,24	169,202	18,37
	1000+	110	1,09	213.396	22,87	296,386	32,17
	TOPLAM	10.127	100,00	932.885	100,00	921,275	100,00
1995	1-24	3.908	38,20	59.149	6,09	41,284	2,35
	25-49	2.866	28,02	100.134	10,31	79,342	4,52
	50-99	1.451	14,18	100.293	10,33	104,046	5,93
	100-199	955	9,34	132.043	13,60	186,087	10,60
	KOBİ (1-200)	9.180	89,74	391.619	40,33	410,760	23,40
	200-499	711	6,95	215.965	22,25	439,248	25,03
	500-99	226	2,21	154.630	15,93	332,833	18,96
	1000+	113	1,10	208.556	21,48	572,176	32,60
	TOPLAM	10.230	100,00	970.770	100,00	1.755,019	100,00

1996	1-24	3.847	36,35	59.133	5,72	64,538	2,22
	25-49	3.012	28,46	106.702	10,32	143,076	4,91
	50-99	1.552	14,67	107.824	10,43	208,276	7,15
	100-199	1.069	10,10	148.155	14,33	315,536	10,83
	KOBİ (1-200)	9.486	89,58	421.814	40,80	731,427	25,11
	200-499	735	6,95	225.144	21,77	701,274	24,07
	500-99	244	2,31	166.365	16,09	560,394	19,24
	1000+	124	1,17	220.734	21,35	919,937	31,58
	TOPLAM	10.583	100,00	1.034.057	100,00	2.913,034	100,00
1997	1-24	4.024	35,40	62.292	5,48	118,799	1,90
	25-49	3.137	27,60	111.627	9,81	303,654	4,85
	50-99	1.806	15,89	125.775	11,06	385,516	6,16
	100-199	1.179	10,37	165.583	14,56	668,198	10,67
	KOBİ (1-200)	10.146	89,26	465.277	40,91	1.476.168,9	23,58
	200-499	820	7,21	254.885	22,41	07	23,80
	500-99	277	2,44	191.473	16,83	1.490,317	17,79
	1000+	124	1,09	225.801	19,85	1.113,706	34,83
	TOPLAM	11.367	100,00	1.137.436	100,00	6.260,551	100,00
1998	1-24	4.300	34,87	67.611	5,61	263,561	2,39
	25-49	3.544	28,74	125.691	10,42	564,860	5,12
	50-99	2.006	16,27	140.591	11,66	735,931	6,66
	100-199	1.221	9,90	170.443	14,13	1.138,916	10,31
	KOBİ (1-200)	11.071	89,78	504.336	41,82	2.703.271,3	24,48
	200-499	838	6,80	257.640	21,36	15	21,65
	500-99	285	2,31	194.642	16,14	2.390,670	17,68
	1000+	138	1,12	249.536	20,69	1.952,762	36,19
	TOPLAM	12.332	100,00	1.206.154	100,00	11.042,535	100,00
1999	1-24	3.782	33,58	60.586	5,45	371,195	2,31
	25-49	3.351	29,75	119.450	10,74	910,570	5,66
	50-99	1.813	16,10	126.639	11,38	1.021,449	6,35
	100-199	1.150	10,21	160.461	14,43	1.792,827	11,14
	KOBİ (1-200)	10.096	89,64	467.136	42,00	4.096,042	25,46
	200-499	786	6,98	243.065	21,85	4.121,929	25,61
	500-99	256	2,27	178.612	16,06	2.778,289	17,26
	1000+	124	1,10	223.550	20,10	5.098,801	31,68
	TOPLAM	11.262	100,00	1.112.363	100,00	16.095,063	100,00

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE YAPISAL SORUNLAR

Türkiye’de KOBİ’lerin çoğu aile şirketi olarak kurulmuş olup %95’i geleneksel olarak bu şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Aile şirketlerinin temel özelliği yönetim faaliyetlerinin yürütme yetkilerinin aile bireylerinde toplanmasıdır. Bu şekilde yönetilen işletmeler, kaçınılmaz olarak ikinci, üçüncü kuşakların işletmeye katılmaları ve ölçek olarak büyümeleri sonucu çeşitli sorunlarla karşılaşmaktalar. Aile şirketleri şeklindeki KOBİ’lerin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli sebepleri bilgi ve tecrübe gerektiren işlerin çoğunun dar bir kadro tarafından yürütülmeye çalışılması, yaşanan iç çatışmalar, işletme yönetiminin kime devredileceğinin bilinmemesi ve zamanla aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önünde yer alması şeklinde sıralanabilmektedir (İlter, 2001).

Rekabet potansiyeli olan Aile İşletmeleri ilk kurulduklarında hızlı bir büyüme göstererek ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olabilmektedir. Buna karşın çoğu zaman, yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle Aile İşletmelerinin ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Bunun başlıca sebepleri bu işletmelerin kurumsallaşamaması, stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi ve karar verme sürecinde bilimsel yöntemlerden çok geleneksel ve sezgisel yöntemlerin ve yaklaşımların uygulanmasıdır. Aile İşletmelerinde karşılaşılan diğer bazı önemli yapısal sorunlar ise şöyle sıralanabilir:

- Bilimsel yöntemlerden çok geleneksel yöntemlerin uygulanması sonucu yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Aile bireylerinin otoriter yönetim tarzı nedeniyle yenilikçi ve yaratıcı yeni fikirlerin geliştirilememesi,
- Gerekli fizibilite analizlerinin yapılmaması sonucu yatırım kararları ve büyüme politikalarında yapılan hataların sebep olduğu sermaye yetersizlikleri,
- Daha çok kısa dönem yönelimli politikaların izlenmesi nedeniyle sağlıklı stratejilerin geliştirilememesi,
- Yönetici ve çalışanların istihdamında işin gerektirdiği yetenek ve tecrübelerle bakılmaksızın, aileden ya da yakın çevreden bireylerin işe alınması.
- Profesyonellerin istihdam edilmemesi ve modern yönetim yaklaşımlarının uygulanamaması sonucu kurumsallaşamama,
- Yönetimin ve karar süreçlerinin merkezileşmesi sonucu işletme içinde etkin bir raporlama ve bilgi akış sisteminin kurulamaması
- İşletmenin sahibi ve aynı zamanda üst düzey yöneticisi olan aile bireyleri arasında yaşanan aile içi çatışmalardan kaynaklanan yönetim problemleri,
- Ailenin işletmedeki çoğunluk hisselerini kaybetmeden büyümenin temel amaç olması nedeniyle dış mali kaynakların teminde ve ortak bulmada karşılaşılan güçlükler,
- Genellikle ailenin ihtiyaçlarının şirket kaynaklarıyla karşılanması eğiliminin yüksek olması sonucu, aile amaçlarıyla işletme amaçlarının çatışması.
- Stratejik hedeflerin belirlenmemesi ve işin ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilmesine ilişkin planların yapılmaması nedeniyle işletmeyi kuran birinci kuşak aile bireylerinin işi zamanında terk edememesi,

Bu belirlemeler de göstermektedir ki, Aile İşletmelerinde karşılaşılan yapısal sorunların en başta gelen nedeni, aile bireylerinden oluşan üst yönetimin gerek aile ilişkilerinden ve gerekse yönetici özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle, genellikle stratejik büyüme hedeflerinden çok kısa dönemli kararlarla işletmeyi yönetmeleridir. Çoğu zaman aile içi çekişme ve çatışmalar Aile İşletmelerinin başarısını olumsuz etkilemektedir.

Aile şirketi biçimindeki KOBİ'lerde zafiyet, yönetim yeni kuşaklara geçtikçe daha da belirgin bir hale gelmektedir. Miras yoluyla işletme gelecek kuşaklara nakledildiği zaman işletmenin geleceğinin ne olacağı önemli bir sorun olmaktadır. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasında işe bağlılık açısından fark ortaya çıkmaktadır. Birinci kuşak işi kurmuş, işine gönülden bağlanmıştır. Ancak, ikinci kuşak farklı değer yargılarına ve de işletmeye miras yoluyla sahip olduğundan o işi sevmeyebilmektedir. Üçüncü ve diğer kuşaklarda ise bu fark iyice ortaya çıkmakta, işe en ufak sempati bile duymayıp, o işte çalışmak istemeyebilmektedirler. Bunun yanında farklı kuşaklar birlikte çalışmak durumunda da kalabilmektedir. Bu durumda işletme gittikçe dallanmakta, iletişim gerek hissedar sayısının artması, gerekse kuşaklar arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle güçleşmektedir. Yeni kuşak daha atak politikaları savunmak ve kendilerini ispat etmek için radikal kararlar almak eğilimdeyken, önceki kuşak onları engelleyebilmektedir ya da aksine birinci kuşak işi sürekli geliştirme isteğinde olup, ikinci kuşak ise mevcut durumu korumayı esas alıp, işe birinci kuşak kadar heyecanla yaklaşmamaktadır (İlter, 2001).

Diğer taraftan sıkça ortaya çıkan bazı durumlarda işletmeyi kurup büyüten birinci kuşak aile bireylerinin bilgi birikimleri büyüyen işletmenin yönetilmesi için yeterli olmayabilir. Bu sebeple işletme üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesiyle büyümenin gerektirdiği stratejik kararların alınması ve modern teknolojilerin ve yeni yöntemlerin uygulanması noktasında ikinci kuşak aile bireylerini ve diğer profesyonel yöneticileri engelleyebilir. Günümüzde bu tip engellemelere en çarpıcı örnek işletmede Bilgisayara Dayalı Bilgi Sistemlerinin uygulamaya geçirilmesine ilişkin kararların alınmasında yaşanan problemlerdir. Genellikle bu tip teknolojiler

konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan birinci kuşak aile bireyleri kontrolün ellerinden çıkacağı ve bu teknolojileri daha etkin kullanan ikinci kuşak aile bireylerine ve yöneticilere bağımlılıklarının artacağı endişesini taşımaktadır.

Bu durumda işletme sahipleri işletmenin gelişmesini engelleyen durumuna gelmektedir. Bu tip endişelerin ortadan kaldırılması aile bireyi olan yöneticilerin operasyonel faaliyetleri yöneten pozisyonlardan, işletmenin büyümesine yönelik yeni fırsatları araştıran ve geliştiren pozisyonlara geçmesiyle mümkündür. İşletmelerin yönetim kurulları ve ortaklar kurulu bu tip pozisyonlardır. Böylelikle, aile bireylerinin operasyonel süreçlere müdahalesi önlenebilir. İşletme sahipleri bu kurullarda gerekirse uzman ve danışman desteği alarak stratejik amaçları, hedefleri ve politikaları geliştirmeli, yönetimi devrettikleri profesyonel yöneticilerden işletmenin bu stratejilere uygun olarak yönetilmesini beklemeli ve sürekli takip etmelidir.

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Milli Prodüktivite Merkezi'nin yaptığı bir araştırmanın sonuçları Anadolu'da faaliyet gösteren Aile İşletmeleri açısından ilginç tespitlere dikkat çekmektedir. Buna göre Anadolu sanayiinde girişimci özellikleri arasında;

- İşletme yapılarına aile bireylerinin egemen olduğu,
- Farklı kuşaktan girişimcilerde 'zihniyet' açısından önemli bir değişiklik gözlenmediği,
- Anadolu girişimcilerinin henüz 'çağdaşlaşmanın eşiğinde' bir görünüm sergilediği

görülmektedir (<http://www.mpm.org.tr/arastirma/arstr09.htm>).

Yukarıdaki belirlemeler dikkate alındığında ekonomik dengelerin korunması açısından KOBİ'lerin önemi ortaya çıkmaktadır. Fakat genellikle bu tür işletmelerin yaşamları birinci kuşak aile fertlerinin varlığıyla sınırlı olmaktadır. Halen faaliyet gösteren birçok KOBİ niteliğindeki Aile İşletmesi incelendiğinde, bunların çok azının faaliyetlerini ikinci ve üçüncü kuşak aile fertleriyle devam ettirdiği görülmektedir. Birinci kuşak tarafından kurulan aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu birinci kuşak aile bireylerinin şirket yönetiminden bir şekilde çekilmesi sonucu parçalanmakta, satılmakta ya da kapanmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden birisi işletme kaynakların etkin yönetilememesidir.

KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin hemen hemen tamamında, işletmenin sahibi olan aile bireylerinin girişimciliğin ötesinde yönetim fonksiyonlarını da üstlenmesi bu tip işletmelerde kaynakların etkin yönetilememesinin en önemli nedenidir. İşletme yönetimi para, makina-teçhizat, hammadde-malzeme, işgücü ve bilgi olarak sayabileceğimiz işletme kaynaklarının etkin yönetimi demektir.

Ülkemizde KOBİ'lerin sahipleri genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişiler olup, işin üretimi konusunda oldukça yetenekli ve tecrübe sahibi iken, piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme, pazarlama ve finansman konusunda yeterince başarılı olamamaktadır (Müftüoğlu, 1991).

Küçük işletmelerin belirli bir büyüklüğe gelmesiyle sorunlar ortaya çıkmakta olup işletme sahibi her şeyi denetim altında tutmak istemektedir. İşletme sahibi, yönetimin gerektirdiği metot ve yöntemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığından korumacılık eğilimi içerisine girmektedir. Doğru bir sermaye transferinden kaçınılmakta, finansal faaliyetler ve çalışma şekilleri babadan görme yöntemlerle sınırlı kalınmaktadır. Ayrıca profesyonellerin istihdamında da sorunlar yaşanmaktadır. İşletme sahibi tek adam olma pozisyonunu tehlikeye atacak girişimlere karşı çıkmakta, profesyonellerin talep ettikleri ücretleri çok yüksek bulmaktadır (İlter, 2001).

İşletme sahibi, tüm enerjisini işletmeye aktarmakta, işi teknik olarak bildiğinden bu tip sorunlara çözümler üretebilmekte ve de rekabetin olmadığı bir pazar da faaliyet gösteriyorsa işletme hızla gelişmekte ve büyümektedir. Böyle bir durumda işletmenin yönetsel yapısı büyümeye cevap verebilme yeteneğine sahip olmadığından, bir süre sonra pazar taleplerine

cevap verememeye ve sorunlarla karşılaşmaya başlamaktadır. İşletme sahibi tüm yönetim fonksiyonlarını kendi etrafında topladığından bütün işlere yetişmesi zorlaşmakta ve bu aşamadan sonra işletmeyi geliştirmekten öte büyümesini engellemeye başlamaktadır.

Doğal olarak, her sermaye ve fikir sahibinin işletme kaynakların tümünün birlikte yönetimi anlamında her zaman tek başına başarılı olamaması nedeniyle zaten kıt olan işletme kaynakları yanlış yatırım ve işletme politikalarıyla israf edilmektedir. Genellikle bu tip işletmeler güçlü stratejilere dayanan uzun dönemli hedeflere yönelik kararlardan çok işletme sahiplerinin kısa dönemli sezgisel kararlarıyla yönetildiğinden çoğu zaman başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Şüphesiz ki yukarıda açıklanan yönetim problemleri işletmelerin diğer işlevlerini de olumsuz etkileyerek problemlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu tip işletmelerde kaynakların etkin yönetilememesinin diğer birçok nedeni olmakla birlikte başlıca nedenler şöyle sıralanabilir:

- Genel olarak KOBİ'lerde yönetici ve çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması sonucu yeni gelişmelerin takip edilememesi yönetim sürecini ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.
- Hızlı büyümek adına stratejik hedefler belirlemeden, sermayenin ana faaliyete değil de başka yatırımlara aktarılması sonucu etkinlik düşmektedir.
- Bilgi önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmemektedir.
- İşletme sahiplerinin genellikle tüm yönetim işlevlerini üstlenmesi ve yüksek ücret vermekten kaçınması nedeniyle, nitelikli insan kaynağı istihdamının sağlanamamasından kaynaklanan yönetim ve verimlilik problemleri ortaya çıkmaktadır.
- İşletme sahiplerinin genellikle ana faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmet üretimi konusunda işin başlangıcından gelen bir teknik beceri ve tecrübeye sahip olmasına karşın profesyonel yönetim, finansman, pazarlama ve üretim teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması işletmelerin sağlıklı büyümesini engellemektedir.
- İşletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilememesi uzmanlaşmayı ve kurumsallaşmayı ve buna bağlı olarak büyümeyi ve sürekliliği engellemekte, zamanında verilmesi gereken stratejik kararların gecikmesi işletmeleri kapanma veya el değiştirme durumuna getirmektedir.
- Stratejik politikalar üretememeleri nedeniyle araştırma-geliştirmeye kaynak ayrılmamakta, bunun sonucu ortaya çıkan teknoloji, kalite, standardizasyon ve maliyet problemleri nedeniyle uluslararası rekabete açılmada güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Diğer taraftan KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri stratejik planlama açısından, aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Akgemci,2001).

- Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- Alternatif planlar geliştirilmemesi
- Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların gözardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

Bu belirlemelerin dışında KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin bilgi ve teknolojiye dayalı uygulamalarda karşılaştıkları yapısal sorunlarından bazıları ise şöyle sıralanabilir:

- *Bilgi Teknolojilerini Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar:* Teknolojideki ve bilgi üretimindeki hızlı gelişme ve yeni yapılan yatırımların bilgisayara dayalı yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. KOBİ'ler de bu nitelikte personelin istihdamında güçlükler yaşamaktadır.

- *İleri Üretim Teknolojilerini Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar:* Bilgisayara dayalı teknolojilerin işletmelerde yönetim, satınalma, üretim, finansman ve dağıtım alanlarında etkinliğinin artması sonucu, işletmelerde yeni örgüt yapılarına geçilmesi gerekmektedir. KOBİ'ler bu süreci gerçekleştirmekte güçlük çekmektedir.
- *Uzmanlaşma, Enformasyon (Bilgi) Eksikliği:* Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu tip işletmelerde yönetim bilgi sistemi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır (Müftüoğlu,1993).

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta, pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan firmalar faaliyet göstermektedir.

Yukarıda özetlenen yönetim sorunlarını daha da artırmak mümkünse de en önde gelenlerinin ve diğer sorunların kaynağının bunlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu sorunların geçici kısa dönemli yaklaşımlar ve yöntemlerle çözülemeyeceği bir gerçektir. Bu nedenle KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin tümüyle yeniden yapılanması ve Aile Şirketi kimliğinden sıyrılarak kurumsallaşmaya yönelmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinde yararlanılabilecek en önemli araçlardan birisi ise bilgisayara dayalı bilgi sistemleridir. Bir işletmede bu tip sistemlerin doğru strateji ve yöntemlerle uygulamaya geçirilmesi profesyonelleşme ve kurumsallaşma sürecini hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SORUNLARI

Küreselleşme sürecine paralel olarak Bilgi Ekonomisi kavramalarının gelişmesi ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin hızlanması, KOBİ'lerin gerek ulusal ve gerekse uluslararası ekonomi içindeki önemini artırmanın yanında bu tip işletmelerin yapısal fonksiyonlarının yeniden tanımlanmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Bilgi ekonomisi koşullarında faaliyet gösteren KOBİ'lerde girişimci, yönetim ve yönetici modelinin, yukarıda açıklanan klasik girişimci, yönetim ve yönetici modeline göre önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Ürün ve üretim süreci odaklı geleneksel yöntem ve teknolojilerle üretim yapan, yeniliklere dirençli, kısa dönem yönelimli yönetim anlayışına sahip işletme sahibi aile üyesi yöneticiler yerini yeniliklere açık, sadece ulusal pazarı değil küresel pazarı hedefleyen, stratejik planlara dayanan büyümeyi ön planda tutan girişimci modeli ön plana çıkmaktadır. Buna karşın ülkemiz KOBİ'lerinin bu değişime çok hızlı ayak uydurdukları söylenemez.

Yukarıda da detaylı olarak açıklandığı gibi birçoğu KOBİ niteliğinde olan Aile İşletmelerinde aynı zamanda yönetim fonksiyonlarını yürüten işletme sahiplerinin veya onların atadığı yöneticilerin stratejik, taktik ve operasyonel seviyede verilecek kararlarda kullanmak üzere işletmenin dış ve iç çevresinden verilerinin toplanması, analizi ve değerlendirilmesinde yeterli mesleki ve teknik bilgiye sahip olmamaları ve bu işlevleri yerine getirecek yeterlilikte insan kaynağı istihdamı konusunda isteksiz davranışları değişim önündeki en önemli engeldir. Bunun sonucu olarak KOBİ'ler rekabetçi pazar ortamının gerektirdiği doğru kararları zamanında alamamakta, verilen gecikmiş ve yanlış kararlarla büyümelerini ve sürekliliklerini riske atmaktadırlar.

Ülkemiz ekonomisinde son derece önemli bir yere sahip KOBİ'lerin büyüme ve sürekliliklerini garanti altına alabilmeleri, dış çevredeki hızlı değişime doğru yöntem, politika ve kararlarla aynı hızda ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojileri

alanında geliştirilen yeni ürün ve hizmetler bu uyumun sağlanmasında işletmelere yardımcı araçlar sunmaktadır.

KOBİ niteliğindeki Aile İşletmelerinin günümüzün son derece dinamik, rekabetçi pazar ortamında başarılı olabilmesi ancak bilgi sistemlerine dayalı yönetim ve karar verme yöntemlerini uygulamasıyla mümkündür. Ancak böylelikle pazardaki fırsatları yakalayabilir, tehditlerden korunabilirler.

Her şeyin sürekli bir değişim içinde bulunduğu dünyamızda, bu değişim sürecinin son yıllarda önemli ölçüde hızlandığı görülmektedir. Değişim hızı sadece teknolojiye değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da fark edilmektedir. Değişim günlük hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Kaynağını bilim ve teknolojiye bağlı değişikliklerden alan bu hızlı değişimin, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeleri de çeşitli şekillerde etkilediği söylenebilir (Müftüoğlu, 1991):

- Mekanik olmayan teknolojilerin, özellikle elektronik teknolojilerin geliştirilmesi birçok sektörde büyük ölçekli makinelerin üstünlüğüne son vermiştir.
- Ulaşım, iletişim ve bilgi işlem konularındaki değişiklikler pazarlama, muhasebe, finansman, planlama ve yönetim alanlarına yepyeni boyutlar getirmiştir.
- Bilimin kendisi bir üretim faktörü durumuna gelmiş, araştırmaların uygulamaya dönük olması önem kazanmış, yeni buluşların uygulamaya dönüştürülme süresi kısaltılmıştır.
- İnsanın fiziksel gücü yerine zihinsel gücü ön plana çıkmış, insanın karar verme ve yaratıcılık gibi özellikleri önem kazanmıştır.
- Ulusal pazarların yerini dünya pazarları almış, talep çeşitlenmesi hızla artmış, küçük işletmelerin hitap edebilecekleri talep boşlukları ortaya çıkmıştır.

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI

KOBİ'lerin üretim ve rekabet güçlerinin artırılması açısından bilgi sistem ve teknolojileri etkin bir araç olarak kullanılabilir. Bir başka ifadeyle bilgi sistemleri işletmede para, makina-teçhizat, işgücü, hammadde-malzeme ve enerji gibi diğer tüm kaynakların etkin yönetiminde yardımcı olabilir. Bunun sağlanabilmesi için işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin bilginin önemine ve yönetilmesinin gerekliliğine inanmaları ön koşuldur. Öncelikle, işletmenin büyümesini ve sürekliliğini sağlayacak stratejiler geliştirilmeli ve bilişim sistemlerinin bu stratejilerin hayata geçirilmesinde nasıl kullanılacağı belirlenmeli, bu tip sistemleri etkin bir şekilde kullanacak personel istihdamı sağlanmalıdır.

Geleneksel yaklaşımda üretim elemanları 3M tanımlaması ile açıklanmaya çalışılmıştır. 3M; insanlar (Men), para (Money), hammadde-malzeme (Materials) elemanlarını ifade etmektedir. Bazı yaklaşımlarda ise makineler (machines), pazar (market) ve yönetim (management) faktörleri de bunlara ilave edilerek, bu gruplama 4M, 5M ve 6M şeklinde yapılmaktadır.

Ancak günümüzde bu gruplama yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Bazı yaklaşımlar işletmeyi insan, sermaye, hammadde-malzeme, makina ve tesisler, piyasa talebi ve bilgi gibi birbiriyle bağlantılı altı elemandan oluşan bir sistem olarak tanımlarken, bazıları ise bu etmenleri bilgi, maddi ve beşeri unsurlar ve enerji olarak üç ana unsurla özetlemektedir. Böylelikle, bilgi kavramı işletme yönetimi alanına büyük oranda girmiş olmaktadır (Ülgen 1990).

Bilgi kaynağı günümüz işletmelerinin önemli bir girdisi haline gelmiştir. İşletmeler; insan, sermaye, hammadde, malzeme, makina ve tesisler gibi üretim kaynakları yanında, piyasa talebi ve bilgi gibi birbiri ile ilişkili birtakım diğer içsel ve dışsal unsurların bir araya gelmesi ile oluşur. Bir başka ifadeyle işletme; maddi ve beşeri unsurlar yanında bilgi ve enerjinin bileşiminden meydana gelir.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesi sürecinde kullanılan veriler dış ve iç çevre kaynaklarından sağlanır. İç çevre kaynakları, örgüt içinde yer alan birimler ve çalışanlardan oluşur. Bu tür bilgiler genellikle önceden olmuş ve sonuçlanmış olaylara ilişkindir.

Üretim ve satış istatistikleri bu tür bilgilerdir. Dış çevre kaynakları ise örgüt dışında yer alan verileri sağlarlar. Bunların arasında müşteriler, işletmeye hammadde ve yarı mamul satan tedarikçiler, rakipler ve devlet sayılabilir.

Bilgi kullanıcının veya yöneticinin geleceğe yönelik kararlarında önemli yer tutar. İşletmenin sürekli değişen çevresinde zaman içinde birçok olay meydana gelir. Yöneticiler işletme amaçlarına ulaşmak ve alacakları kararlarda kendilerine yardımcı olacak bilgileri üretmek amacıyla, işletmenin çevresinde gelişen bu olaylardan ilgili sonuçları toplayıp bunları işlerler.

İşletmelerde bilgi yönetim süreci, işlenmesi istenen bilgilerin nasıl ve nereden toplanacağını araştırılması ile başlar ve daha sonra gerekli tüm inceleme ve araştırmaların tamamlanması, istenen bilgilerin işlenmesi ve raporların hazırlanması ile sona erer. Günümüzde bu faaliyetlerin büyük bir bölümü bilgisayar destekli olarak yerine getirilmektedir.

KOBİ'LERDE BİLGİNİN VE BİLGİ AKIŞININ YÖNETİMİ

Günümüzde Bilginin Yönetimi bir kavram olarak literatüre girmiş ve işletmeler için başlı başına bir konu olmuştur. İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi, saklanması, dağıtılması, koordinasyonu gibi konuların, üzerinde titizlikle durmaları gerekmektedir (Nonaka, 1995).

Küreselleşme sürecinin hız kazanması ve işletmelerde birim zamanda işlenmesi gereken bilgi miktarının artmasıyla; günümüzde, ölçeği ne olursa olsun, bütün işletmeleri aynı derecede ilgilendiren köklü bir dönüşüm ve değişim süreci yaşanmakta ve modern işletmeler klasik örgüt ve yönetim yaklaşımlarının ötesinde yeni oluşumlar içerisinde sürekli gelişme göstermektedir.

Bu değişim süreci, işletmelerin kendilerini sürekli yenileme ve uyum çabalarını hızlandırmakta, işletmelerde bilgi akışı ve bilgi sistemlerinin yönetimi konusunda klasik kavram ve uygulamaların yeniden sorgulanmasına ve işletmelerin bünyesinde, gelişmelere uygun yeni birimlerin kurulmasına neden olmaktadır.

İşletme yönetimi tanım olarak, işletme amaçlarına ulaşılması sorumluluğunun yerine getirilmesidir. İşletmelerde bu sorumluluğun tam olarak yerine getirilmesi, her kademedeki yöneticinin çeşitli fonksiyonları gerçekleştirmesini zorunlu kılar. Yönetim bu fonksiyonları da kapsayacak şekilde, örgüt amaçlarına ulaşılması için, toplum tarafından ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri üretecek şekilde, insan ve diğer ekonomik kaynaklardan oluşan örgütsel girdilerin, planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları aracılığıyla dağıtılması sürecidir (Thierauf 1984). İşletme yönetiminde temel girdi ise bilgidir. Bilgi temeline dayanmayan üretim faktörlerinin kullanımı anlamsız olacaktır.

Bugünün yöneticilerinin, işletme yönetimi alanında sadece planlama, örgütlenme, yöneltme, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi yetersiz kalmakta, aynı zamanda işletmede bilgi akışını düzenleyen ve yönlendiren çeşitli araçlarla donanmaları gerekmektedir. Bu çerçevede günümüzde, karar alma sürecini hızlandıran gerekli, yeterli, doğru, zamanında ve yönlendirici bilgi üretimi ve işletmede etkin bilgi akışının ve bilginin kullanımının sağlanması önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'LERDE STRATEJİK KAYNAK PLANLAMASI

Artık günümüzde, bilgi üretim faktörleri arasında sermaye, emek, hammadde ve girişimci ile birlikte önemli bir kaynak olarak ele alınmaya başlanmıştır. İşletmelerde tüm üretim faktörlerinin verimli kullanımı için etkin bir bilgi akışının sağlanması ön koşuldur. Tüm işletme faaliyetleri sürekli bilgi akışı ve bilgi üretimi ile gerçekleşmektedir. Yönetici için işletmede etkin bir bilgi akışını sağlamak en azından malzeme ve iş akışını düzenlemek kadar önemlidir.

İşletmenin makro ve mikro çevresinden toplanan bilgilerin bir düzen içerisinde alınması ve etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi gerekir. İşletmelerde bu amaca hizmet eden bilgi sistemleri birbiri ile ilişkili çeşitli unsurların bir araya gelmesi ile oluşan bütünsel sistemler olup;

veri toplama, veri işlem, veri depolama, bilgi oluşturma, bilgi akışı ve bilgi sunma ve dağıtma gibi faaliyetleri yerine getirir (Murdick 1982). Bilgi sistemleri, yönetimin ihtiyaç duyduğu veri ve bilgileri işletmenin makro ve mikro çevresinden toplayan, organize eden, özetleyen ve ihtiyaç duyan alt sistemlere ve yöneticilere raporlayan sistemlerdir.

İşletmelerde yönetim fonksiyonu; üretim, satış, pazarlama, araştırma-geliştirme, muhasebe ve satınalma gibi faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek zorundadır. Yönetim temelde bir karar süreci olup, bütün yönetsel görevlerin başarılması için ilgili, doğru ve zamanlı bilginin varlığı gerekmektedir. Diğer taraftan iyi bir bilgi sisteminin yöneticinin etkin kararlar alabilmesi ve bunları uygulayabilmesi için yeterli bilgiyi üretmesi ve sunması gerekir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi sistemlerinin temel fonksiyonu, ihtiyacı olan yöneticilere istenilen yer ve zamanda bilginin hazır edilmesidir.

Bilgi olmaksızın yönetimin geleceğe yönelik planlar oluşturma, bu planları uygulama ve kontrol etme imkanı yoktur. Dolayısıyla bilgi ve bilgiyi değişik kademeler için işleyen ve değişik şekillerde sunan bilgi sistemlerinin, organizasyonların strateji ve performansları üzerindeki etkileri çok önemli bir yer tutmaktadır (Clemons, 1998).

Günümüzde, işletmeler rekabet güçlerini yükseltebilmek amacıyla sürekli iyileşme hedefini ön planda tutmaktadır. Sürekli iyileşme sürecinde işletmenin makro ve mikro çevresi ile etkin ve verimli iletişimi ön koşullardan birisidir. Bu nedenle, bilgi sistemleri sürekli iyileşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Forza 1995). Günümüzde, geliştirilmiş olan Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) yazılımları yöneticilere bu konuda yardımcı olmaktadır.

Kalitenin, yoğun rekabetin ve bilgiye dayalı bir ekonominin giderek daha fazla hakim olduğu günümüz dünyasında, işletmeler, sağlam bilgi sistem altyapılarına, işlerin yürümesini garanti edecek teknolojilere geçmiştekinden daha çok ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması amacıyla geliştirilen entegre yazılımlar işletmelere, mühendislik faaliyetleri ve insan kaynakları yönetiminden üretim planlama, stok yönetimi ve müşteri ilişkilerine kadar bir çok alanda geniş olanaklar sunmaktadır.

ERP yazılımları, süreç otomasyonunun yanı sıra işletmelerin bugünü ve geleceği ile ilgili kritik ve yanıtlanması zor olan sorulara da cevap bulmayı amaçlamaktadır. Bunu sağlamak için, bu tip yazılımlarda üç temel hedef gözetilmektedir;

- *Stratejik Yönetim Kararları İçin Destek (Business Intelligence System):* Genelde bu tip uygulama yazılımlarının hayata geçmesiyle beraber en sık karşılaşılan sorundan birisi, "Üst Yönetim" in bu sistemlerin bir parçası olmaması; analiz ve raporlamalarda eskiden kalan alışkanlıkların ve elle işleyen işlemlerin devam etmesidir. ERP yazılımları, sistem içindeki yoğun verileri yöneticilerin gözüyle şekillendirmek, basitleştirip anlamlandırmak ve onlara operasyonlarla ilgili nihai bilgiyi ulaştırmak; kısaca üst düzey yöneticiyi de sistemin kullanıcısı haline getirmektir.
- *ERP'den Daha Çok Sayıda Kullanıcının Faydalanması:* Uygulama yazılımlarının en önemli bir diğer sorunu, şirket yada kurum içerisinde bu sistemden yararlanan kullanıcı gruplarının sınırlı oluşu ve genelde toplam çalışan sayısının % 10' unu geçmemesidir. ERP yazılımları ile amaçlanan, özelleştirilmiş ve basitleştirilmiş uygulamalar sayesinde klasik yaklaşımda ERP sistemi kullanıcısı olmayan çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin de birer son kullanıcı haline gelmesini sağlamaktır. Böylece iş süreçlerinin gerçek yaşamda doğal ögesi olan kişilerde sistemin doğal bir parçası haline gelmekte ve gereksiz tekrarlar ve bürokrasiden tasarruf edilmektedir.
- *Bilgi İşlem Maliyetlerinde Önemli Ölçüde Azalma:* Bu tip yazılımlar tamamen web tabanlıdır. İnternet/İnternet teknolojisi sayesinde, herhangi bir bilgisayardan, hatta çalışma ortamı dışından bilgilere, raporlara ve analizlere ulaşmak mümkündür. Sistemin bütün çalışma mantığı kullanıcıdan uzakta, arka planda bulunmaktadır. Bu yaklaşım,

sistem yönetimi, bakımı ve idamesi için harcanan kaynaklar açısından ciddi tasarruflar sağlamaktadır.

ERP yazılımlarının, ağ (network) teknolojileri ile tam bir uyum içerisinde, web tabanlı olarak İntranet/İnternet ortamlarında rahatlıkla kullanılmasının çok önemli üç avantajı söz konusudur;

- Yan sanayiler, bayiler, müşteriler gibi işletme sisteminin normal durumlarda kullanıcısı olmayan kesimlerin de artık sistemden faydalanabilmeleri,
- Uygulama yazılımlarını devreye almada ortam ve donanım kısıtlarının ortadan kalkması ve yazılım bakım maliyetlerinde önemli azalma,
- Çalışanlara, çalışma ortamı bağımsızlığı sağlanması ve istendiğinde evden, iş gezisinden vb. rahatlıkla sisteme bağlanma ve çalışabilme imkanı.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T., KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını, Ankara, 2001.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, AB KOBİ Destek Politikası Raporu" Ekonomik Büyümenin Motoru" 2002.
- Clemons, E. K., W.B.Weber, "Strategic Information Systems", Journal of Management Information Systems, Vol.15, No.2, 5-8, 1998.
- Çapanoğlu, G. S., Avrupa Birliği'nin KOBİ Politikası, İktisadi Kalkınma Vakfı, 15 Soruda 15 AB Politikası Serisi No: , Promat BasımYayın San.ve Tic.A.Ş., İstanbul, 2003.
- Forza, C., "The Impact of Information Systems on Quality Performance: An Empirical Study", International Journal of Operations and Production Management, Vol.15, No.6, 69-83, 1995.
- İlter, H.M., Aile Şirketleri'ndeKurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunlar, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-19, İstanbul 2001.
- Murdick, R, MIS Concept and Design, Prentice-Hall Inc., Englewood Clifs, New Jersey, 1982.
- Müftüoğlu, T., Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler, Sevinç Yayınevi, Ankara, 1991.
- Müftüoğlu, T., Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler, 3.Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993.
- Nonaka, I. ve H.Takeuchi, The Knowledge Creating Company, Oxford Press, 1995.
- Thierauf, R., Effective Management Information Systems, Merril Publishing Co., Columbus, Ohio, 1984.
- Ülgen, H., İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İşletme Fakültesi Yayınları İstanbul, 1990.
- <http://www.mpm.org.tr/arastirma/arstr09.htm>

SIFIR MERKEZ YAKLAŞIMI PERSPEKTİFİNDEN AİLE ŞİRKETLERİNE BAKIŞ

Selim UZUNOĞLU

Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Fen Edebiyat Fak. Biyoloji Bölümü.
Moleküler Biyoloji Ana Bilim Dalı
Muradiye Kampüsü, Manisa
E-posta: selim@bayar.edu.tr

Fahri KARAKAŞ

McGill University
Faculty of Management Dept.
Ph. D. Candidate Canada
E-posta: fahrikarakas@yahoo.com

İlhami Fındıkçı

İ.Ü. İletişim Fakültesi
Öğretim Görevlisi
E-posta:
ifindikci@eroglu.com

Fatih UZUNOĞLU

İnka Eğitim Danışmanlık A.Ş.
İnsan Sistemlerinin Analizinde
Sıfır Merkez Yaklaşımı
Departmanı,
Altunizade –İstanbul.
E-posta:
fatih@inkadanismanlik.com.tr

M. Fatih KARAKAYA

İnka Eğitim Danışmanlık A.Ş.
İnsan Sistemlerinin Analizinde Sıfır
Merkez Yaklaşımı Departmanı,
Altunizade –İstanbul.
E-posta:
fkarakaya@inkadanismanlik.com.tr

ÖZET

Aile şirketlerinde sağlıklı bir işleyişi etkileyen bir çok neden vardır. Bunlardan öne çıkan üç temel neden, sermaye ve mülkiyetin yönetimi, aile bireyleri ve şirket çalışanları arasındaki insani ilişkiler ile aile bireylerinin yönetim biçimleri ve süreçleridir. Bu nedenlerin kendi içindeki ve diğer nedenlerle olan ilişkileri, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir.

Aile şirketlerinin geleceğe taşınmasında karşılaşılan sorunların çözümleri için ortaya konulan çeşitli yaklaşımlar vardır. Psikolojide triad yaklaşımını oluşturan, **kişi, durum** ve **davranış** üçlüsü, bu yaklaşımların temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Kişi hakkındaki bilgiler; mizaç-karakter ve kişilik yapılarından, durum hakkındaki bilgiler, coğrafik, sosyolojik, kültürel, politik yapılardan, davranış bilgileri ise psiko-sosyolojik gözlem ve ölçümlerden toplanır. Günümüzde bu üç farklı alandan toplanan verilerin bütüncül ve sistemci analizinde sorunlar yaşanmaktadır. Sıfır merkez yaklaşımında, kişi veya kişilik faktörü, aile şirketlerinin temel belirleyicisi olduğundan, insanın mizaç-karakter ve kişilik yapısına dair; sistemci, bütüncül model ve yaklaşımların aile şirketlerinin analizinde kullanılması son derece önemlidir. Bu bildiride, insan doğasına dair kısmi, parçalı yaklaşımları, bütüncül ve sistemci hale getiren "*İnsana Sıfır Merkez Yaklaşımı*"nın temel ilkeleri anlatılarak, aile şirketlerinde yaşanan sorunlara getirdiği pratik çözümlere örnekler verilecektir.

Anahtar Sözcükler: Sıfır merkez yaklaşımı, Kişilik motifleri, Aile şirketleri, Kariyer planlama, Gen-Mem Kompleksi

1. GİRİŞ

İster aile şirketi olsun ister olmasın işletmelerin temel hedefi insanlara fayda üretmektir. İnsanlara fayda üretmek amacıyla kurulan kuruluşlar, doğal olarak, kurucularından etkilenirler. Bir sosyal canlı olan şirket, onu kuran kişi ya da kişilerin kişilik özellikleri ve kültürlerinden etkilenir. Aile şirketlerinin yaşamasını mümkün kılan sermayeler, fiziki, sosyal ve entelektüel olmak üzere üç başlık altında toplanır. Entelektüel sermayenin kaynağı olan insanın ne olduğu sorusunun cevabı, insan doğası çok boyutlu olduğundan çoğulcudur. Çünkü, insan bir yandan son derece de karmaşık bir sosyal canlı, diğer yandan harikulade bir fiziksel ve zihinsel işleyişe sahiptir. Sıfır merkez (Zero centered) yaklaşımı, insanı üç merkezin (zihin, duygu, fizik) etkileşimleriyle oluşan yedi boyutlu biyolojik, psikolojik, zihinsel, sosyokültürel, tarihsel, etik, ruhsal bir ağ sistemi olarak tanımlar. Bütün boyutlar birbiriyle, doğrusal, dairesel ve ağ tabanlı sebep-sonuç ilişkilerine sahiptir. İnsan doğasına ait bu boyutlar ve ilişkiler, hem parçalı, (indirgeyici) hem de sistemci, bütüncül perspektiflerden incelenebilir (Uzunoğlu, 2003). Doğa felsefesi ve biyolojik bilimler penceresinden insan, iki mirasın üzerinde varolur ve hayatını sürdürür. İnsanın var oluşunu mümkün kılan ve nesilden nesile aktarılan bu iki miras, **gen**(ler) ve **mem**(ler) olarak tanımlanır. **Gen**(ler), insanın biyolojik mirasını, gelişim programının algoritmasını ve bu algoritmaların kullanımını kontrol eden bilgileri ve/veya program parçalarını taşıyan biyokimyasal polimerlerdir. **Mem**(ler), beyin-zihin sisteminde ortaya çıkan semboller(imgeler), kognitler, arketipler, imajlar, kavramlar ve inançların tamamı olup, insandaki zihinsel gerçekliğin ve faaliyetin temel birimleridir. Genomdaki genlerin beyindeki analogu ve kültürün taşıyıcısı olan Mem(ler) insanın nörogenetik mirası üzerinde, (beyin-zihin sisteminde) oluşur, saklanır, çeşitlenir ve aktarılır. Mem, zihnin yapı ve işleyişini ve insanın kültürel aktivitelerini anlamaya yönelik kavramsal bir icattır. Beyinde bire bir karşılığı olmamasına rağmen, ilişkili olduğu nöral substratlar vardır (Aunger, 2002).

Genetik ve memetik sistemlerin etkileşim arayüzü olan ego, karakter ve kişilik motifleri, düşünce, duygu ve davranış motiflerinin reaksiyon aralıklarını, eşik değerlerini veya ifade edilme olasılıklarını belirler. Kişi o aralık içinde seçimini yapmaya eğilimli hale gelir. Matematiksel dille ifade edersek, genler ve memler birlikte bireyin düşünce, duygu ve davranışlarının serbestlik derecesini belirler. Genetik sistemler, davranış için gerekli şartları ve yatkınlığın derecesini belirlerken, memetik sistemler, yeterli şartları ve bu yatkınlığı tetikleyici ve geliştirici rol oynarlar. Bu açıdan her düşünce, duygu ve davranış stilleri için ilgili genetik ve memetik sistemler arasında belli bir uygunluk (fitness) söz konusudur. Açarsak her genetik yapının taşıyabileceği, sahiplenebileceği, zenginleştirebileceği memetik yapılar ve haritalar farklıdır. Bireyin genetik ve memetik sistemlerinin etkileşim algoritması ve mekanizmaları belli bir tarzda ve aralıkta çalıştığı için, kişinin belli stillerde düşünme, hissetme ve davranma olasılıkları yüksektir (Feista,2003).

Biyopsiko temelli kognitif bilimler, bir kimsenin sahip olduğu kişilik motifinin, onun algılama, karar verme, öğrenme ve iletişim kurma, problem çözme biçimini belirlediğini ve

sınırladığını ortaya koymuştur. Çünkü insanlar olayları ve varlıkları olduğu gibi görememekte; kendi kişilik ve benlik kategorilerinin teşkil ettiği pencereden algılamakta, dolayısıyla o pencerenin sınırlamalarına maruz kalmaktadırlar (Funder, 2004). Kişi, farklı kişilik gruplarına ait pencerelerin olduğuna dair farkındalık kazanmışsa, ancak o zaman diğer kişilik ve benlik gruplarının pencerelerinden olaylara bakma şansı yakalar ve empati kazanabilir. Herbir kişilik motifi, dünyayı farklı algılar ve görür. Çok zengin tercihlerle ve güzelliklerle dolu hayattan bir şeyi daha fazla ve ağırlıklı olarak ister, adeta hayattaki o şey onu kendine doğru çeker. Kimi insan, insanlarla beraber ve onlarla iç içe olmaya can atarken, kimisi de insanlardan uzaklaşıp kafasını dinlemeyi ve kitap okumayı tercih eder. Aslında bizi kendine doğru çeken ve adına tutku dediğimiz şeyler, kişilik ana motifine işaret eden sinyallerdir (Bradley,1997; Eckstein,2002).

Sıfır merkez yaklaşımına göre, kişilik motifleri, genetik ve memetik haritaların etkileşimiyle ortaya çıktığından, insanı çözümlemede, genetik, memetik ve kişilik haritaları kritik anahtarları oluştururlar. İnsanda genetik harita ile memetik haritanın etkileşimi sonucunda şekillenen kişilik haritası, belli düzeyde öngörülebilir ve tanımlanabilir bir haritadır. Bireylerin kişilik haritaları olduğu gibi, aile şirketlerinin ve kurumların da bireylerin kişilik haritalarının dağılışı ve etkileşiminden oluşan aile şirketi kişiliği, karakteri ve haritası vardır. Aile şirketlerinin sağlıklı şekilde geleceğe taşınmasında, aile bireylerinin kişilik motifleri son derece belirleyicidir (Berings, 2004). Aile şirketlerinin sorunlarının analizinde ve aile şirketine özgü yol haritalarının hazırlanmasında, aile şirketinin kişilik ve karakter haritasından büyük ölçüde yararlanılabilir.

İnsan Kaynakları, Yönetim, Psikoloji ve İşletme alanında insana dair ortaya konan teori ve modeller, bazı temel problemleri de içermektedir. Öncelikle bu teorilerin hemen hepsi yurtdışında, özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilmiştir. Ne yazık ki pekçok yönetici ve şirket, bu modelleri Türk iş ortamına aynen uyarlamaya çalışmaktadır. Amerika'daki uygulamaların ülkemizde aynen taklit edilmesi, ciddi tehlikeler içermekte ve amacının aksi sonuçlar verebilmektedir. Ayrıca Türk kültürünün kendine has özellikleri, toplumsal dinamikleri ve Anadolu topraklarında kurulan medeniyetlerin mirası yokmuş gibi davranılmaktadır. Halbuki insana dair günümüze kadar gök kubbenin altında söylenmemiş hiçbir şey kalmamıştır. Ancak, insanı açıklamada kullanılan yaklaşımların çok büyük bir kısmı, onun sadece belirli yönlerini ön plana çıkarırken, bazı yönlerini gözardı etmektedir. Benzer şekilde, işletme ve yönetim alanında hergün yeni bir teori ve yeni bir kavram ortaya konmaktadır. Bilginin üretimi hız kazandıkça, bilgi kirliliği de önemli bir problem olarak kendini göstermektedir. Ortaya çıkan her yeni bilgi, yeni kafa karışıklıklarına da yol açabilmektedir. Çünkü var olan bilgi parçacıklarının bir çoğu, ya birbiriyle çelişmekte ya da bu parçalardan anlamlı işe yarar bütüncül çözümler üretilememektedir. Bunun altında yatan etkenlerden biri, insanlar arasındaki bakış açılarının farklılığından kaynaklanan, herkesin dünyayı kendi kişilik penceresinden gözlemlemesi ve yorumlamasıdır (Brugha,1998).

2. SIFIR MERKEZ NEDİR?

İnsan doğasına ait teoriler, tek bir insan modelinin var olduğu izlenimi oluşturmaktadır. Sistem biliminin bakış açısı kullanılmadığından dolayı, filin bir parçası bütün zannedilmekte ve gerçek ondan ibaret sayılmaktadır (Von Bertalanfy,1968). Kişilik farklılıklarına dayalı bakış açısı geliştirilmediği sürece, aile şirketlerine verilen genel geçer tavsiyeler, pansuman tedbirlerden öte geçmeme tehlikesi içermektedir. İnsanı derinlemesine sistematik olarak tanımadan ve kavramadan ortaya konacak her türlü teori, eksik kalacaktır. Bu açıdan bakınca tek bir insan modeline dayalı olarak sunulan "Liderlik, İletişim, Yönetim ve Takım Çalışması" eğitimleri ve kitaplarının da eksik oldukları görülmektedir. Herkese özel, kişiselleştirilmiş, uzun dönemli, yaşam içinde uygulamaya geçirilebilecek açık büfe pratik reçetelere ihtiyaç duyulmaktadır. "Sıfır Merkez yaklaşımına dayalı Modeller" bu anlamda, hayatın farklı alanlarında insana dair çözümler

üretir. Her şeyden önce insanı tanımlayarak yola çıkar; insana bütüncül bakar ve onu sadece bir yönü ile değil, bütün yönleriyle anlamaya çalışır. Sıfır Merkez, insanların farklı mizaç, yetenek ve kişiliklere sahip oldukları gerçeğini ilke edinen iş dünyası, eğitim-öğretim, aile alanlarında yapılan çalışmaları kapsar.

Sıfır merkez; insana, olaylara, süreçlere farklı bir yaklaşımın adıdır. Sıfır merkez, bir daire ve dairenin merkezindeki 0 ile sembolize edilir. Daire bütünlüğü, tam olmayı, kendini gerçekleştirmeyi ve 'süreci tamamlamayı' temsil eder. Dairenin bütünlüğün ve tamlığın bir sembolü olarak kullanılması, insanlık tarihinde yeni bir şey değildir. Dairenin üzerindeki noktaların herbiri merkeze belirli bir açı ile bakmaktadır. Herbir noktanın 360 derecelik bütünlükten kendi payına düşen, kendi açısı kadardır. Sadece dairenin merkezi, dairenin üzerindeki her noktayı eşit şekilde görmektedir. Dairenin merkezi, gerçekliği tüm yönleriyle kuşatmayı sembolize eder.

Sıfır merkez yaklaşımının kavramsal çerçevesi, üç temel prensibe dayalıdır.

* Her insan farklı mizaç ve potansiyellere sahiptir.

* İnsanı bütüncül olarak ele almak gerekir.

* Farklı mizaç ve potansiyellere sahip olan insanların yapmaları gereken; potansiyellerinin "dengeli gelişimini" sağlamak ve "sıfır" olmaktır.

3. İNSANIN ÜÇ MERKEZİ VE YÖNÜ

Kişilik analizinde, özellik temelli, psikodinamik, humanistik, davranışçı, kognitif, sosyal öğrenme ağırlıklı, kültürler arası yaklaşımlar yaygın şekilde kullanılmaktadır (Funder, 2004). Sıfır merkez yaklaşımı, insan doğasının fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tanımlanan üç merkezi ve yönü olduğunu kabul eder. İnsandaki içgüdüler, istekler, yetenekler ve beceriler bu üç merkezle ilişkilidir ve bunların altında gruplanabilir. Herbir merkeze ait potansiyeller, her insanda farklı baskınlıklarda ve seviyelerde bulunur. Bu merkezlerin ve yönlerin hiyerarşik sıralanışı, insanın mizacını belirler.



Mizaç, kişinin doğuştan getirdiği özelliklerdir. Kişinin mizacı dış dünya ile girdiği ilişkide (sosyalleşme, yetiştirme, yaşananlar) verdiği/vereceği cevapların aralığını belirler. Bu arada kişinin direkt olarak etkileşime girmediği fakat kişiyi etkileyen makro faktörler de vardır. Kişilik, bütün bu süreçlerin sonucunda oluşan, kişiye dair davranış, düşünüş ve hissediş motifleridir (Caspi, 2003).

4. MERKEZLER VE KİŞİLİK

Fiziksel merkez, insanın hareket ve eylem boyutunu, duygusal merkez, duygu, his ve ilişkiler boyutunu, zihinsel merkez ise mantık, soyut düşünce ve kavramsallaştırma boyutunu temsil eder. Baskın olan merkez, kişinin mizacını dolayısıyla kişiliğini belirler. İnsanlar genel bir sınıflandırma ile:

- Fiziksel yönü baskın olanlar
- Zihinsel yönü baskın olanlar
- Duygusal yönü baskın olanlar

şeklinde üç grupta sınıflandırılabilir.

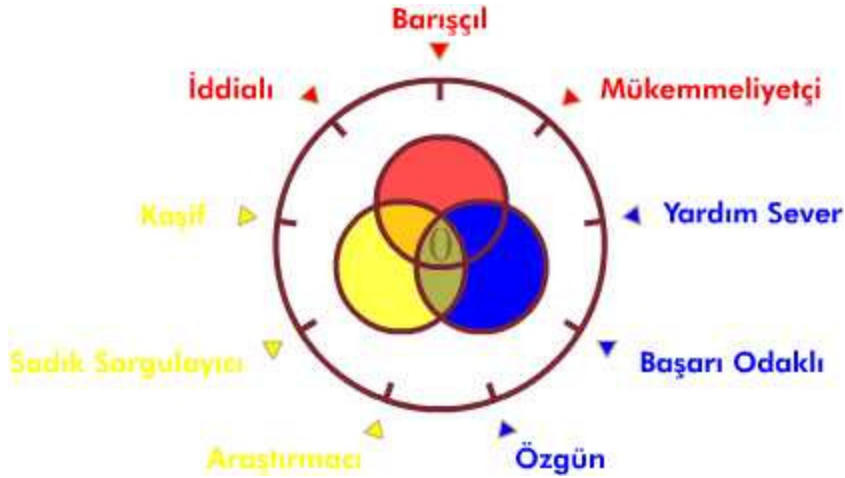
Bu üç grup da kendi içinde üç alt gruba ayrılmaktadır:

- Fiziksel merkezi baskın üç farklı kişilik,
- Duygusal merkezi baskın üç farklı kişilik,
- Zihinsel merkezi baskın üç farklı kişilik vardır.

Sonuç olarak toplam dokuz farklı kişilik motifi ortaya çıkar (Brugha, 1998).

Sıfır Merkezli İnsan Modeli, Enegram kişilik tipleri teorisini temel alır (Eckstein, 2002). Enegram'a göre dokuz farklı temel kişilik vardır. Sistemler bilimi yaklaşımını kullanan sıfır merkez yaklaşımı, Enegram isimli kişilik tiplerini, gelişim sırasında şekillenen arayüz yapıları olarak yeniden tanımlar. Sıfır merkez yaklaşımına göre, farklı kişilikler, dokuz genetik ve memetik kompleksin ürünüdür.

Bu dokuz farklı temel kişilikten herhangi birisinin diğerine üstünlüğü yoktur. Herbir kişilik, hayatta ayrı bir zenginliği ifade eder. Her kişinin kendisine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunur. Kişiliklerin kendi içerisinde sağlıklı, ortalama ve sağlıklı olmayan seviyeleri vardır. Sıfır merkezli insana yaklaşım modelindeki 9 genetik-memetik kompleks, dokuz farklı temel kişiliği oluşturur. 9 farklı temel kişilik, hayata 9 farklı bakışı, 9 farklı düşünme ve iş yapma tarzını ifade eder. Herbir temel kişilik motifinin kendi içerisindeki farklılaşmalar, kişiliklerin kısa ve net olarak tanımlanmalarını zorlaştırmaktadır. Aşağıdaki kısa tanımlamalar, kişilik motiflerinin ana hatları ile krokisi veya kavramsal haritasıdır. Dokuz farklı temel kişiliği tanımlayan kavramlar aşağıdaki gibidir (Uzunoglu,2003; Eckstein, 2002).



1. **Mükemmeliyetçi:** İdeal, Kural, Prensiptir, İhtiyat, Detay, Düzen, Eleştiri, Gerilim, Objektiflik
2. **Yardımsever:** İlgi, Sevgi, İhtiyaç, Hizmet, İlişki, Empati, Sahiplenme, Yönlendirme, Sempatik
3. **Başarı Odaklı:** Hedef, İmaj, Motivasyon, Gelişim, Üretim, Hız, İşkolik, Rekabet, Hırs,
4. **Özgün:** Farklılık, Sanat, Estetik, Tasarım, Bireysellik, Sezgi, Derinlik, Duygu, Melankoli
5. **Araştırmacı:** Uzmanlık, Bilgi, Gözlem, Kavrama, Merak, Yalnızlık, Arşivleme, Nesnellik, Mahremiyet
6. **Sadık Sorgulayıcı:** Tedbir, Güven, Bağlılık, Sistemcilik, Endişe, Gizem, Sorumluluk, Savunma
7. **Kaşif:** İyimserlik, İlham, Vizyon, Değişim, Sıradışılık, Yenilik, Macera, Doyumsuzluk, Haz
8. **İddialı:** Adalet, Güç, Bağımsızlık, Liderlik, Mert, Koruma, Cesaret, Aksiyon, Müdahale
9. **Barışçıl:** Uyum, Huzur, Doğallık, Diyalog, Sabır, İnat, İkna, Ağırbaşlılık, Kararsızlık

İnsanlar yetiştirme biçimlerine ve aldıkları eğitime göre farklı kişilik özelliklerini kazanabilirler ve kendi yaşamlarında farklı bir kişiliği modelleyebilirler. Kişi, farklı kişiliklerin bakış açılarını da kazanarak yaşamında zenginlik oluşturabilir. Ancak temel kişilik motifi değişmez (Caspi,2003; Feista, 2003).

Dokuz farklı temel kişilik özellikleri, potansiyel olarak her insanda vardır; fakat herkeste baskın olan merkez veya yön farklı olduğundan, dokuz farklı kişilikten bir tanesi, bireyin kişiliğinin merkezi referans noktasını oluşturur. Temel kişilik motifi, tüm kişiliğe rengini veren ve diğer modülleri, kendi hesabına kullanan motiftir. Daire üzerinde gösterilen dokuz kişilik motifinin her biri, bir kişide baskındır. Baskın olan motif, kişinin iradi değil, sıfır dikkat modunda hayata bakış açısını ve sıfır dikkatini belirler. Dokuz farklı kişilik motifi, hem bir insana ait, hem de farklı kişiliklere ait motifleri anlatan bir sistemdir (Uzunoğlu,2003).

Sıfır merkez yaklaşımı, aile şirketlerinde farklı ve çoğulcu bakış açılarının gelişiminde temel motorun, farklı kişiliklerin varlığına bağlı olduğunu vurgular. Aile şirketlerindeki sorunlara, tek bir bakış açısıyla bakmak yerine farklı pencerelerden bakmayı sağlar. Şirket yöneticilerinin hakikati, dokuzda bir açıyla değil, 360 derecelik bir perspektiften bakmasının metodolojisini öğretir. Bu bağlamda en üretken ve yenilikçi takım ve kurumlar, farklı kişilik motiflerine sahip uzman kişilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulabilmektedir. Sıfır merkez yaklaşımına göre Herbir kişilik motifi, toplam gerçekliğin sadece bir kısmını algılayabilir, görebilir ve duyabilir (Dakin,1994). Tamamına yakınına algılamak, görmek ve içitmek için, farklı kişilik motiflerinden oluşan takımlar (danışma heyetleri) şeklinde çalışmak mecburiyeti vardır. İstisnalar ve fikir alışverişleri, aynı kişilik grubuna sahip 5–10 kişiyle değil, olayların farklı boyutlarını görebilen farklı kişilik tiplerine sahip uzman kişilerle yapılmalıdır ki, hak ve hakikate saygılı kalınsın, başarısızlıklar azaltsın, verim yükseltilebilsin.

5. AİLE ŞİRKETLERİNİN İŞLEYİŞİNDE GÖZLENEN FARKLI KİŞİLİK MOTİFLERİ

Aile işletmelerinde yaşanan problemlerden biri, ekipdeki insanların mizaç ve kişilik yapılarından kaynaklanan farklılıkların yönetiminde yaşanan zorluklardır. Örneğin şirket toplantılarında gözlenen tutum ve davranışlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir: Bazı kişiler, toplantı sırasında sessiz kalmayı tercih ederler. Bazıları sürekli konuşur, kendilerini ön plâna çıkarırlar. Bazıları ise sürekli olumsuzlukları ve riskleri gündeme getirir, olası tehlikelere işaret ederler. Bazıları da yeni projenin sağlayacağı faydalar üzerinde sıklıkla durarak geleceğe dair fantezi kurgular geliştirir. Bazı kimseler ise, sürekli geçmişte yaşanan durumlara atıfta bulunarak, geçmiş deneyim ağırlıklı görüşlerini bildirir. Bazıları sadece projenin genel yapısı üzerinde dururken, bazıları detaylarına iner ve çok ayrıntılı sorular sorar. Kimileri metot ve standartlarla, kalite ve pazar payı ile ilgili endişelerini, kimileri de bu projenin deneme aşamasındaki problemlerini ve yaşanacak zorlukları ön plana çıkarırlar. Bazıları satış ve reklam safhasında yaşanabilecek problemlere dikkati çekerken, bazıları da satış ve pazarlama ağının yapısı ve modeli üzerinde düşüncelerini söyler. Kimileri ise, hiç konuşmalara katılmaz, sessizce projeye ilgili sunulan dokümanlara, grafiklere ve bilgilere kendini gömer, anlamaya çalışır. Toplantının sonuna doğru bazıları, hemen proje hakkındaki olumlu görüşlerini heyecanla bildirirken, bazıları projedeki aksaklıkları ve olası problemleri tek tek bildirir. Bazıları ise, karar vermek için bu sürenin yeterli olmadığını, kendisinin bütün dokümanları incelemek için en az bir güne ihtiyacı olduğunu söyler, kararını sonraya tehir eder.

Yukarıdaki farklı kişilikler, değişik düzeylerde aile şirketlerinin yapısında gözlenmektedir. Bazı durumlarda, bu kişiliklerden birkaç tanesi, şirketteki baskın kişilikleri oluştururlar. Farklı kişilikler, hem sorunların hem de çözümlerin kaynağı olabilirler. Bunu belirleyen faktör, farklı kişilikleri, doğru görev ve pozisyonda tutarak, yapısına uygun yetki ve sorumluluk verebilme becerisidir. Nitekim, bireylerin kişilik özelliklerinin yaşamlarında kurdukları

tüm iletişimlerini etkilemesi yanında zamanlarının büyük çoğunluğunu kapsayan iş hayatlarını da yakından etkilediği bilinmektedir (Fındıkçı, Jones, 1996).

Aile şirketlerinde yüksek sinerjiyle çalışan takımların ve istişare gruplarının oluşturulabilmesinin öncelikli şartı, sadece farklı uzman kişileri bir araya getirmek değil, farklı kişilik motiflerine ait uzman kişilerden heterojen bir ekip kurabilmektedir. Eğer takım lideri veya şirketin yöneticisi, bu kritik bilginin farkında değil ve sadece yönetimi kolay olsun diye kendi kişilik grubuyla örtüşen ve tasdik edici kişileri takıma seçiyorsa, takım ve işletme çok uyumlu ve ahenkli olacak, kolay yönetilebilecektir. Ancak o kurum veya takımda verimlilik, yüksek performans, mucidlik, yenilik ve orijinalite çok az seviyede gözlenecektir. Farklı kişilik motiflerini yönetme ve onların farklılığını zenginliğe dönüştürme bilgi ve becerisi, aile şirketlerinin yöneticilerinde yok ise, farklı kişilik gruplarından oluşan heterojen ekip kurma çoğu zaman göz ardı edilmektedir.

6. KARİYER PLANLAMADA SIFIR MERKEZ YAKLAŞIMI

Sıfır merkez yaklaşımı, doğru mizaç ve kişiliği doğru görev ve pozisyona yerleştirmede, sadece mesleki ilgi ve şirketin gereksinimlerinin yeterli olmadığını, mizaç-meşreb-meslek üçlüsünün birlikte dikkate alınması gerektiğini vurgular. Sıfır merkez yaklaşımına dayalı kariyer planlamada *3M(mizaç-meşreb-meslek)teorisi* kullanılır. Kişinin mizaç motifi, onun meşrebini, meşrebi de mesleğini belirler. Bunu biyolojinin terimleriyle ifade edecek olursak, kişinin mizacı onun genotipidir. Meşrebi de fenotipidir. Genotip, çevreyle etkileşerek fenotipi ortaya çıkarır. Fenotip de o kişinin nişini (yapacağı iş ve mesleği) belirler. Bu açıdan kariyer planlamada kişinin mizacını, meşrebini ve mesleğini örtüştürmek verimlilik, performans ve mesleki doyum açısından şarttır (Berings,2004). Matematiksel olarak üç faktörlü bir denklem olan doğru meslek ve kariyer seçimi aşağıdaki şekilde modellenilebilir. Mesleki doyum, mizaç, meşreb ve mesleğin bir fonksiyonu ve örtüşme yüzdesiyle ortaya çıkar. Bu üç bileşenden ikisi bilindiğinde üçüncü değişken tahmin edilebilir (Pierce,2000). Örnek verirse, bir kişinin yüksek performans gösterdiği ve severek yaptığı mesleğini ve meşrebini biliyorsanız, onun mizacını öngörebilirsiniz. Veya bir kişinin mizacını ve meşrebini bilerseniz veya modelleyebilirsiniz, o kişiyi tatmin edecek meslekleri de öngörebilirsiniz. Bu denklemin doğru çalışabilmesinde en kritik faktör, mizacı modellemede kullanacağınız kriterler ve yaklaşım tarzıdır. Sıfır merkezli insan sistemlerinin kullandığı mizaç modeli, şu anda var olan yüzlerce model içerisinde özgün bir yere sahiptir. İnsan mizacını modellemede tipolojiyi, ve trait (özellikleri) yaklaşımını değil, sistemci desen ve motif yaklaşımını kullanır. Çünkü mizacın motifi değişmez iken onu oluşturan kişilik özellikleri olumlu ve olumsuz yönde gelişebilir. Sıfır merkez yaklaşımı, bu açıdan özgündür ve insan mizacındaki temel motifleri açığa çıkarmaya yöneliktir.

Sonuç olarak, Sıfır Merkez Yaklaşımı, aile şirketlerinin sistemci ve bütüncül analiz fotoğrafını çekmede kullanılabileceği gibi, aile şirketlerinin kişilik ve karakter yapısına uygun spesifik çözümler ve yol haritaları hazırlamada da kullanılabilir. Sıfır merkez yaklaşımı, aile şirketlerinde 2. ve 3. kuşak nesillere yetki devrinde ve aile çocuklarının kariyer planlamasında karşılaşılan sorunları çözmede kişilik faktörüne dayalı ufuk açıcı reçeteler üretir.

TEŞEKKÜR

Bu bildirideki kavramların çıkış noktası olan “İnsana Sıfır Merkez Yaklaşım” kuramının geliştirilmesi için alt yapı imkanı sağlayan ve bizzat sıfır merkez yaklaşımı düşüncesinin geliştirilmesine yönelik Ar-Ge toplantılarına katılarak değerli katkılarda bulunan İNKA Eğitim Danışmanlık A.Ş. Genel Müdürü Sayın Necdet CONGER Bey’e, Sıfır Merkez Enstitüsü’nün Araştırma-Geliştirme biriminde görev alan, Psikolog Yusuf KARABULUT’ a, Sıfır merkez yaklaşımının eğitim alanındaki uygulamalarını bizzat yürüten Psikolog Danışman Kemal PEHLİVANOĞLU’na, Sıfır Merkez Yaklaşımı’nın insan kaynakları sektöründeki uygulamalarına

destek veren Halil Ercan GÜNDOĞDU'ya, katkılarından dolayı teşekkürlerimizi bildiririz. Ayrıca "İnsana Sıfır Merkez Yaklaşım" kuramı çerçevesinde geliştirilen testleri ve bu testlere dayalı raporları ve eğitimleri, insan kaynakları sektörüne sağlıklı ve doğru şekilde aktaran İNKA Eğitim Danışmanlık A.Ş.'nin bütün çalışanlarına en içten şükranlarımızı bildiririz.

KAYNAKÇA

- Aunger,R.(2002). The Electric Meme: A New Theory of How We Think. The Free Press. London.
- Berings, D., Fruyt D.F and Bouwen, R. (2004). "Work Values And Personality Traits As Predictors Of Enterprising And Social Vocational Interests". Personality And Individual Differences_36(2). pp. 349-364
- Bradley, H.J And Hebert, J.F. (1997). "The Effect Of Personality Type On Team Performance". Journal of Management Development, 16 (5), pp:337- 353.
- Brugha,M.C (1998). "Theory and Methodology. The Structure Of Development Decision Making". European Journal of Operational Research. 104. pp:77-92.
- Caspi,A. Harrington,H. Et al.(2003). "Children's Behavioral Styles at Age 3 are Linked To Their Adult Personality Traits at Age 26". Journal Of Personality. 71 (4).pp:495- 513.
- Dakin, S.Nilakant, V. and Jensen,R. (1994). "The Role of Personality Testing in Managerial Selection". Journal of Managerial Psychology, Vol. 9(5). pp. 3-11
- Eckstein, D.(2002). "The Couple's Enneagram Questionnaire(CEQ)".The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families. Vol. 10 (1). pp:101-108.
- Feista, J.G. and Baron, X.F. (2003). "Predicting Creativity from Early to Adulthood: Intellect, Potential, and Personality". Journal of Research in Personality. 37. pp: 62-88.
- Fındıkçı, İ. And Jones, F. (1996). "Eğitim Yöneticiliği ve Öğretmenlik Mesleğinde Stres". Bilim ve Teknik Dergisi. Tubitak Yayınları, Sayı:340.
- Funder,C.D.(2004). The Personality Puzzle. 3rd edition. W.W.Norton Company. NewYork.
- Pierce J. Howard, Jane Mitchell Howard(2000). The Owner's Manual for Personality at Work. Bard Press. Newyork.
- Uzunoğlu S.ve diğerleri (2003). İnsana Sıfır Merkez Yaklaşım. Yayınlanmamış Notlar ve <http://www.kisiliktesti.com>.
- Von Bertalanfy, L. (1968). General Systems Theory, Foundations, Development and Application. New York: George Braziller.

AİLE İŞLETMELERİNDE PERFORMANSI GÜÇLENDİRİCİ BİR FAKTÖR OLARAK SÜREKLİLİK YÖNETİMİ: BİLGİ VE İŞLETME SÜREKLİLİĞİ

Arş.Gör. Veli Denizhan KALKAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü
Çayırova / Gebze / Kocaeli

Tel: (0262) 653 84 97

Faks: (0262) 653 84 90

E-posta: vdkalkan@gyte.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinde, sürekliliği sağlamak en önemli örgütsel amaçlar arasında yer almaktadır. İşletme yönetiminde sürekliliğin sağlanabilmesi için öncelikle en değerli kurumsal varlık olan örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanması, bir sonraki çalışan kuşağına sağlıklı bir şekilde transfer edilmesi gerekmektedir. Bilgi ve işletme sürekliliğini sağlamaya yönelik çabaların başarılı olması etkin bir süreklilik yönetimi ile mümkündür. Etkin süreklilik yönetimi uygulamaları rekabet avantajı oluşturmakta, dolayısıyla firma performansı üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır. Bu çalışma, işletmelerdeki stratejik yönetim süreci içinde önemli bir olguyu ifade eden süreklilik yönetimini kavramsallaştırmayı ve bu kavramın aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlamı açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Süreklilik Yönetimi, Bilgi Sürekliliği, İşletme Sürekliliği, Firma Performansı

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri konusunun yönetim literatüründeki önemi ve ağırlığı giderek artmaktadır. Akademik ilginin gelişmesi, aile işletmelerinin iş dünyası için taşıdığı önemin fark edilmesindeki yükselişe paralel bir seyir izlemiştir. Türkiye'deki ve dünyadaki işletmelerin sayısal çoğunluğunu teşkil eden aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayırt eden pek çok niteliğe sahiptirler. Bu niteliklerin bir kısmı avantaj bir kısmı ise dezavantaj mahiyetindedir. Aile işletmeleri

kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarılabileceği sıkıntılardan zarar görme düzeylerini minimuma indirebilmek için, işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar (Cabrera-Suarez et al., 2001; Bjuggren and Sund, 2001). İşletme yönetiminde sürekliliğin sağlanabilmesi için öncelikle en değerli kurumsal varlık olan örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Richards, 2000; Markus, 2001; Lahti et al., 2002). Diğer bir ifade ile işletme sürekliliği bilgi sürekliliğini gerektirmektedir. Bilgi ve işletme sürekliliğini sağlamaya yönelik çabaların başarılı olması etkin bir *süreklilik yönetimi* ile mümkündür. Etkin süreklilik yönetimi uygulamaları rekabet avantajı oluşturmakta, dolayısıyla firma performansı üzerinde de olumlu etkiye bulunmaktadır (Argote and Ingram, 2000). Bu çalışma, işletmelerdeki stratejik yönetim süreci içinde önemli bir olguyu ifade eden süreklilik yönetimini kavramsallaştırmayı ve bu kavramın aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlamı açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür incelemesi gerçekleştirilecektir. Literatür değerlendirilerek aile işletmelerinde süreklilik yönetimi modeli oluşturulacaktır. Mevcut literatürün ve oluşturulan modelin tartışılması yoluyla yeni bir alan olan "aile işletmelerinde süreklilik yönetimi"nin geliştirilmesi için araştırma önermeleri ve spesifik ileri araştırma konuları tespit edilecektir. Daha sonra ise, çalışma konusunun ve çalışmanın teorik bulgularının yöneticiler açısından taşıdığı öneme ve doğurduğu sonuçlara ilişkin çıkarımlar ortaya koyulacaktır.

2. SÜREKLİLİK YÖNETİMİ: BİLGİ VE İŞLETME SÜREKLİLİĞİ

2.1. BİLGİ SÜREKLİLİĞİ

Süreklilik yönetimi literatürdeki gelişim süreci açısından bilgi yönetiminin en yeni alanını oluşturmaktadır. Literatürde süreklilik yönetimi kavramı ile bilgi sürekliliğinin yönetimi ifade edilmeye çalışılmıştır (Beazley et al., 2002; Beazley et al., 2003). Söz konusu edilen bilgi ise belirli işlere ait kritik işlemsel bilgi, diğer bir ifade ile o işlerin yapılabilmesi için hayati önem taşıyan bilgidir. O halde süreklilik yönetimi bilginin belirlenen amaçlar doğrultusunda, işletmenin bir sonraki çalışan kuşağı tarafından yeniden kullanılabilmesine imkan veren faaliyetleri içermektedir. Birbirini takip eden kuşaklar arasında sağlıklı bir bilgi transferi gerçekleştirilemediği takdirde yeni kuşak kendi bilgi tabanını kendisi yaratmak zorunda kalmakta, dolayısıyla pek çok şeye sıfırdan başlama durumunda olmaktadır (Markus, 2001). Dolayısıyla, kritik işlemsel bilgi yeni çalışanlara etkin bir şekilde aktarılmalıdır. Bu; hem işlerin gerçekleştirilmesindeki verimlilik düzeyini artıracak, hem de yeni çalışanın işe ve organizasyona uyum sağlama sürecini kolaylaştırarak örgütsel sosyalleşmeye ve yeni çalışanın iş motivasyonunun yükselmesine katkıda bulunacaktır.

2.2. SÜREKLİLİK YÖNETİMİ SÜRECİ

Süreklilik yönetimi planlama, uygulama ve değerlendirme işlevlerini içeren kapsamlı bir süreçtir (Beazley, 2003). İşletmelerde bilgi sürekliliği yönetimi süreci başlıca yedi aşamadan oluşan bir yapı olarak belirmektedir:

- 1.Organizasyondaki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi
- 2.Süreklilik yönetimi uygulamalarının amaçlarının ve kapsamının belirlenmesi
- 3.Bilgi sürekliliği uygulamalarına ilişkin sorumlulukların planlanarak kimlere dağıtılacaklarının belirlenmesi.
- 4.Süreklilik yönetimi uygulama sürecinin tasarlanması
- 5.Her bir pozisyon için kritik iş bilgisini belirleyecek yöntemin, bu bilginin seleflerden haleflere transfer edilmesini sağlayacak araçların ve bu süreçte kullanılacak teknolojilerin tanımlanması

6.Gerekli araçlar kullanılarak kritik işlemsel bilginin eski çalışanlardan yeni çalışanlara transfer edilmesi

7.Sürecin değerlendirilmesi

Sürecin her bir aşamasına ilişkin ayrıntılar aşağıda ele alınmaktadır:

1.Organizasyondaki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi: Örgütün bilgi sürekliliği hususundaki mevcut durumunu değerlendirebilmek için birtakım verilerin elde edilmesi gerekmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır:

- Çeşitli iş gruplarına ilişkin yıllık çalışan devri ve emeklilik istatistikleri
- Çeşitli iş gruplarında, aynı işi yapan selef ve halef çalışanlar arasındaki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun analiz edilmesine dayalı veriler

- Personelin kendi isteğiyle ayrılmasından dolayı ortaya çıkan bilgi kaybına ilişkin veriler
- Süreklilik yönetiminin örgütsel bilgi yönetimi sistemiyle ne derece bütünleşik bir yapı arz ettiğine ilişkin veriler

- Örgüt kültürünün bilgiye verdiği değer ve örgütteki ödül sistemlerinin bilgi edinimi ve paylaşılması çabalarına sağladıkları destek düzeyini ifade eden veriler

2.Süreklilik yönetimi uygulamalarının amaçlarının ve kapsamının belirlenmesi: Pek çok organizasyon süreklilik yönetimi planlamasına tek bir pilot program ile başlama eğilimindedir. Bu program -muhasabe vb- belirli bir fonksiyona veya -yayın vb- belirli bir işlem birimine ilişkin olabilir. Bununla birlikte süreklilik yönetiminin kapsamını belirlemek için belirli faktörler dikkate alınmak durumundadır:

Uygulamanın Genişliği: Çalışmaya kaç iş sınıflandırmasının katılacağı önemlidir. İşletmedeki bazı pozisyonlar diğerlerinden daha önemlidir, ancak bütün pozisyonlar yüksek performansta işlev görebilmek için belirli bir bilgi tabanına ihtiyaç göstermektedir.

Uygulamanın Derinliği: Her iş grubu için korunması gereken bilgi miktarı süreklilik yönetiminin kapsamının belirlenmesi açısından önemlidir. Korunması ve yeni çalışanlara transfer edilmesi gereken bilgi miktarı işletmedeki çeşitli işler açısından farklılık göstermektedir. İşletmenin etkinliği üzerinde daha yüksek potansiyel etkiye sahip işler, tekrarlanan yahut bir döngü içindeki eylem ve olaylardan ziyade tekrarlanamayan eylemleri ve özgün durumları içeren işler, dokümanlar yahut veri tabanları vasıtasıyla elde edilecek bilgilerden ziyade çalışanların zihinlerindeki bilgilere ihtiyaç duyulan işler daha fazla bilginin elde tutulmasını, sürekliliğinin korunarak yeni kuşağa devredilmesini gerektirmektedir.

Bilgiyi Koruma ve Transfer Etme Sürecinde Kullanılacak Teknolojinin Karmaşıklığı: Teknolojinin karmaşıklığı arttıkça bilginin korunması ve transferi kolaylaşacaktır. İdeal olarak, bilgi sürekliliği sisteminin bilgi yönetimi sistemine öyle entegre olması gerekir ki hem farklı çalışan kuşakları arasındaki dikey bilgi transferinin hem de aynı çalışan kuşağı içindeki yatay bilgi transferinin bir arada gerçekleştirilebilmesi teminat altına alınsın (Beazley et al., 2003).

Örgüt Kültürünün ve Ödül Sisteminin Bilgi Sürekliliği Çabalarını Destekleyici Bir Nitelik Kazanabilmeleri İçin Yeniden Düzenlenmeleri: Süreklilik yönetimi aynı zamanda bilgiye bakış açısındaki bir değişimi ifade etmektedir. Bilgi artık harcanabilir bir kaynak olmaktan ziyade işi sürükleyici bir kuvvet, dolayısıyla yüksek performans için gerekli bir unsur haline gelmektedir. Bu paradigma değişimi örgüt kültüründe bir değişimi de gerekli kılmaktadır. Bilginin korunmasına ve transferine önem atfeden ve imkan sağlayan bir kültür bilgi sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından önemlidir (McDermott and O'Dell, 2001). Organizasyonun ödül sistemi değişime ihtiyaç gösteren diğer bir alandır. Araştırmalar işletmelerde nelerin önemli olarak vurgulandığının, başarı ölçütü olarak ele alındığının ve ödüllendirildiğinin; çalışanların nelere önem verdiklerini belirlediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlara sağlanan ikramiye, terfi vb bütün ek yararlarda kullanılan ölçütler arasında bilgi sürekliliğinde başarı bileşeninin olması, süreklilik

yönetimi uygulamalarının benimsenmesini ve sağlıklı ve istekli bir katılımı ile gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

3.Bilgi sürekliliği uygulamalarına ilişkin sorumlulukların planlanarak kimlere dağıtılacağına belirlenmesi: Bu konudaki sorumluluk ve yetki bilgi konusundaki en üst düzey yöneticiye yahut bu iş için özel olarak görevlendirilen bir yönetici-çalışana tevdi edilebilir. Görevlendirilen bu kişi ise bilgi sürekliliği planlaması, uygulaması ve değerlendirmesini gerçekleştirmek üzere bir ekip kurabilir. Görevlerin belirli kişilere verilmesi, muğlaklığı ortadan kaldıracak ve görevlerin denetimlerinin yapılması sürecinde oldukça faydalı olacaktır. Yetki ve sorumluluk sahiplerinin açıkça belirlenmesinin bir diğer avantajı da bu yöntemle çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesidir.

4.Süreklilik yönetimi uygulama sürecinin tasarlanması: Bilgi sürekliliğinin yönetimi örgütsel bir değişim çabası olduğundan, uygulaması dikkatli bir şekilde planlanmak durumundadır. Değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişimi gerçekleştirecek kişilerin işlevsel bir birliğinin oluşturulması, değişim girişimi için bir vizyon geliştirilmesi, bu vizyonun mümkün olan her araçla ilgili çalışanlara iletilmesi, ödüllendirme vb sistemlerde bu yeni girişimi teşvik etmek için gerekli olan değişikliklerin gerçekleştirilmesi, uygulamayı ödüllendirmek ve pekiştirmek için kısa dönemli başarı örneklerinin oluşturulması ve örgüt kültüründe bilgi sürekliliği kavramının yerleştirilmesi değişimin belli başlı aşamalarını ifade etmektedir.

5.Her bir pozisyon için kritik iş bilgisini belirleyecek yöntemi, bu bilginin seleflerden haleflere transfer edilmesini sağlayacak araçları ve bu süreçte kullanılacak teknolojileri tanımlamak: Kritik iş bilgisinin yeni çalışana transfer edilmesinin temel aracı bilgi profilidir. Bilgi profili bilgiyi türlerine ve yararlarına göre kategorize etmektedir. İşletmeden veya işletme içindeki belirli bir pozisyondan ayrılan çalışanın sahip olduğu bilginin organizasyonda tutulması sağlanarak bilgi profili elde edilmiş olur. Özellikle bir yeni çalışan için bilgi profili oldukça önemli, işi kolaylaştırıcı ve uyumu artırıcı bir fonksiyona sahiptir. Yeni çalışan bilgi profili sayesinde ilk başta ve öncelikli olarak karşı karşıya geleceği sorunlardan haberdar olur. İlgilenmesi gereken temel müşterilerin kimler olduğunu ve bu müşterilerin özelliklerini öğrenir. Tamamlanmış ve tamamlanmamış projeler hakkında bilgi sahibi olur. Seleflerinin gerçekleştirme veya tamamlama imkanı bulamadıkları yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerden yararlanmak, referans olabilecek veri ve enformasyona ulaşmak, işlevsel bir şekilde tasnif edilmiş işletme istatistiklerine ulaşmak ve önceki çalışanların kullandığı bilgi ağından yararlanmak da bilgi profilinin yeni çalışanlara sağladığı yararlar arasındadır.

6.Gerekli araçları kullanarak kritik işlemsel bilginin seleflerinden yeni çalışanlara transfer edilmesini yürütmek: Bu aşama transferin fiili olarak gerçekleştiği aşamadır. Transfer edilen kritik işlemsel bilgi başlıca üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar görev bilgisi, rol bilgisi, ve örgütsel normlar bilgisidir (Lahti et al., 2002). Görev bilgisi kritik işlemsel bilginin teknik boyutuna tekabül etmektedir. Organizasyon içindeki belirli bir işi gerçekleştirebilmek için çalışan tarafından yapılması gereken şeyleri ifade etmektedir. Rol bilgisi belirli bir pozisyondaki çalışandan neyin beklendiğini ifade etmektedir. Örgütsel norm bilgisi ise örgütün değer verdiği tutum ve davranışların öğrenilmesini ifade etmektedir. Bir işi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için bütün bu bilgi unsurlarına sahip olmak gereklidir. Yalnızca teknik bilgi bir işin yapılmasını sağlayamaz. Belirli bir işe ilişkin kritik işlemsel bilginin yeni çalışana transferi; söz konusu işin yapılma süreci ile ilgili sosyal koşullara, insan ilişkilerine ve süreci etkileyen örgüt kültürü vb unsurlara ilişkin bilgi unsurlarının transferini de içermektedir. Çalışan işini doğru ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmek için örgütteki beklentilere ve değerlendirme sistemine ilişkin doğru bir algılayışa sahip olmalıdır. Bunu sağlayacak olan da rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisidir.

Bu aşamada enformasyon teknolojilerinin etkili bir biçimde kullanılması oldukça önemlidir. Zira, enformasyon teknolojileri bilgi transferinin her türünü destekleyici bir işleve sahiptir (Alavi and Leidner, 2001).

7.Değerlendirme: Bu aşamada süreklilik yönetimi süreci hem çıktıları açısından, hem de bir bütün olarak sürecin verimi açısından değerlendirilecektir. Sürecin değerlendirilmesine ilişkin önemli bir ölçüt alternatifi, kendisine ilişkin bilgi transferi gerçekleştirilecek olan işin yapılışındaki verimlilik düzeyidir. Çeşitli nicel ve nitel alt ölçütler bu verimliliği ölçmek üzere kullanılabilir. Bilgi sürekliliği yönetiminin değerlendirilmesi, dolaylı bir biçimde bağ kurularak da olsa, firma performansı ve bu performansı ölçecek olan firma stratejik amaçları ile ilişkilendirilerek de gerçekleştirilebilir.

2.3. İŞLETME SÜREKLİLİĞİ VE SÜREKLİLİK YÖNETİMİNE BÜTÜNSEL YAKLAŞIM

Süreklilik arayışı yalnızca örgütsel bilgi açısından değil, örgüt yaşamının bütünü açısından önem arz etmektedir. Günümüzde organizasyonların sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini almaları, en azından sorunlar ortaya çıktığında bu önlemleri geliştirebilecek düzeyde hazırlıklı olmaları esastır. Yaygın etkiye sahip ekonomik krizler ve 11 Eylül olayları gibi kritik siyasal sonuçlara sahip gelişmeler işletmelerin hazırlıklı olmalarının önemini daha da artırmıştır (Narracott, 2003). Artık örgütsel yaşamda sorunların ortaya çıkardığı hastalıkları tedavi etmek değil, organizasyonun bağışıklık sistemini güçlendirerek sorunları güçlü bir biçimde göğüslemesini sağlamak esastır. Bu ise, işletmede istikrarlı bir yapının kurulmasını, sürekliliğin sağlanmasını gerektirir. Bu yöndeki planlama çabaları "işletme sürekliliği planlaması" olarak adlandırılmaktadır (Herbane et al. 1997). Eski, -tedavi edici- yaklaşımla yeni yaklaşım olan işletme sürekliliği yaklaşımı arasındaki ilişki klasik hekimlik yaklaşımı ile önleyici hekimlik yaklaşımı arasındaki ilişkiye benzetilmektedir.

Tablo 1: Sorun Çözücü Yaklaşım ve İşletme Sürekliliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

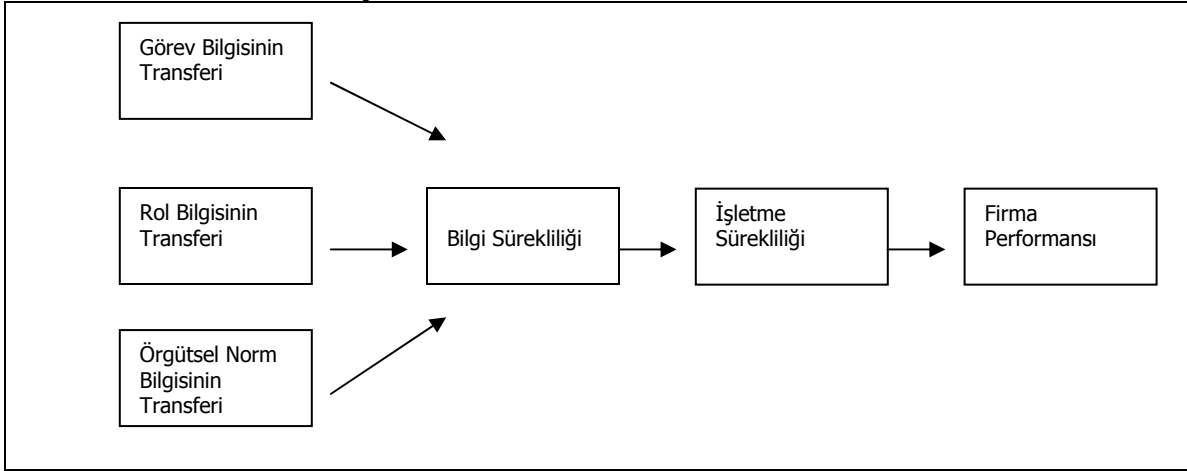
<i>Sorun Çözücü Yaklaşım</i>	<i>İşletme Sürekliliği Yaklaşımı</i>
	
Fonksiyonel izolasyon	Entegre sistem
Enformasyon teknolojisi odaklılık	Değer zinciri odaklılık
"Sopa"	"Havuç"
Mevcut yapı	Yeni yapı
Temeli, çekirdeği korumak	Bütünü korumak
Mevcut konumu korumak	Rekabet avantajı yaratmak
İşletmenin içine yönelik odaklanma	Tedarik zincirine odaklanma
Geçmişten beslenen güvene dayalı iş ilişkileri	Alternatif kaynaklara yönelebilmek tercihi
Teknoloji odaklılık	İnsanlar, süreç ve teknoloji odaklılık

Kaynak: Herbane et al. (1997)'den uyarlanmıştır.

Bilgi sürekliliğinin sağlanması işletme sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar bilginin, bir kaynak olarak, her düzey ve türdeki firma açısından ifade ettiği değeri vurgulamışlardır (Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Beijerse, 2000; Keskin and Kalkan, 2002). Örgütsel bilgiyi yönetebilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek işletme faaliyetlerinin ve bütünsel olarak işletme yönetimin sürekliliğinin sağlanabilmesinin ön koşuludur. Dolayısıyla bilgi sürekliliği ve işletme sürekliliği yaklaşımları bütünsel bir yapı çerçevesinde ele alınmalıdır. Süreklilik yönetimi ise; literatürde daha önce

kavramsallaştırıldığı biçimden farklı ve daha geniş bir kapsamda, öncelini ve temelini bilgi sürekliliğinin oluşturduğu bütünsel işletme sürekliliği yönetimi olarak değerlendirilmelidir.

Şekil 1: Süreklilik Yönetimi Modeli



Şekil 1, işletmelerde süreklilik yönetimi sürecini özetlemektedir. Görev bilgisi, rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisi; bilgi sürekliliğinin konusunu oluşturan kritik işlemsel bilginin ana unsurlarını teşkil etmektedir. Bu bilgi unsurlarının yeni çalışanlara sağlıklı bir biçimde transfer edilerek sürekliliklerinin sağlanması, örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin sağlanması için en önemli girdi niteliğindedir. İşletme sürekliliğinin sağlanması ise firmanın rekabet avantajlarını korumasına ve/veya yeni rekabet avantajları yaratmasına yardımcı olarak firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3. AİLE İŞLETMELERİ VE SÜREKLİLİK YÖNETİMİ

3.1. AİLE İŞLETMELERİNİN AYIRT EDİCİ NİTELİKLERİ

Aile işletmeleri en yaygın biçimde var olan işletme tipini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin bütün işletmeler içindeki oranı Birleşik Krallık'ta %75 düzeyinde gözlemlenirken dünyanın Asya ve Latin Amerika gibi bölümlerinde %95'e yaklaşan oranlarda gerçekleşmektedir (Cadbury, 2000). İşletme yaşamında bu derece yaygın ve önemli bir olguyu ifade eden aile işletmeleri, işletme yönetimi literatüründe de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin tanımlanması konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ancak genel olarak, aile işletmeleri sahipliğin ve yönetimin aynı aile üyelerinde toplandığı kuruluşları ifade etmektedir (Degadt, 2002, Jauch and Glueck, 1988). Belirgin biçimde aile etkisinde olan işletmeler de genellikle aile işletmesi olarak nitelendirilmektedir (Jauch and Glueck, 1988; Habbershon et al. 2003).

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü burada yalnızca işin değil zaman zaman oldukça karmaşılaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur (Cadbury, 2000). Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler. Bu yönler güçlü yönler ve risk taşıyan yönler olarak sınıflandırılabilir. İşletmeye bağlılığın daha güçlü olması, ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması, uzun vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olma güçlü yönler arasındadır (Cadbury, 2000; Karpuzoğlu, 2002). Öte yandan iş-aile bulanıklığından kaynaklanan çatışmalar, büyümenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ve

gerekliliklerden kaynaklanan çatışmalar, hem aile mensuplarının kendi aralarında hem de aile mensuplarıyla diğer organizasyon üyeleri arasında yaşanabilecek güç paylaşımı sorunları, objektif verilerden ziyade güvenilir olduğu kabul edilen kişilerin görüşlerinden yararlanma eğiliminin daha baskın olması risk taşıyan yönler arasındadır (Cadbury, 2000; Karpuzoğlu, 2002).

3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK YÖNETİMİ

Aile işletmeleri kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği zahmetlerden kaçınabilmek için işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar. Süreklilik, aile üyesi yöneticilerin ve belirli düzeylerdeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile işletmesinin kurumsal düzeydeki sürekliliği olarak anlaşılmalıdır. Öncelikle en değerli kurumsal varlık olan bilginin, daha sonra ise işletme faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu ise etkin bir *süreklilik yönetimi* ile mümkündür.

Aile işletmelerindeki süreklilik yönetimi sürecinin temelini oluşturan bilgi sürekliliğinin sağlanması çabaları etkin bir şekilde yürütülmelidir. Bu, kritik işlemsel bilginin bir çalışan kuşağından diğerine etkin transferini içerir. Söz konusu transfer sürecinin aile işletmelerinde geçirdiği temel aşamalar Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Aile İşletmelerinde Halef ve Selef Konumundaki Çalışanlar Arasında Gerçekleşen Bilgi Transferinin Aşamaları

Aşama	İçerik	Öğrenme Yöntemi
1. Aşama	Rutinlerin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme
2. Aşama	Sorumluluklara alışma	Sosyalleşme
3. Aşama	Ağlardan yararlanma ve ağ oluşturma	İnsanları ve aile ilişkilerini tanıma
4. Aşama	İşi yapabilmek için gerekli yeterlilikleri ve kritik işlemsel bilgiyi transfer etmenin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme

Kaynak: Varamaki et al (2003)’den uyarlanmıştır.

Tablodan da anlaşıldığı gibi aile işletmelerinde belirli bir işi yapabilmek için yalnızca işin yapılmasına ilişkin teknik boyutları bilmek yeterli olmamaktadır. Bunlara ilaveten, işletme içi sosyal ilişkiler konusunda da bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Aile içi ilişkiler ve bu ilişkilerle etkileşim içinde gerçekleşen organizasyon içi ilişkiler aile işletmelerindeki sosyal ilişkiler ağının temelini oluşturmaktadır. Zira ailenin kendisi bu işletmelerde önemli bir kaynaktır ve firmanın yaşamının bütününe etkilemektedir (Habbershon and Williams, 1999). Firmadaki değerler sistemi; aile ilişkileri, değerleri ve etkileşimleri ile derinden ilişkilidir. Dolayısıyla firma içinde yapılacak bir işi gerçek anlamda öğrenmenin ön koşullarından biri; firma içi ilişkilere, bu ilişkilerin temelini oluşturan aile özelliklerine dair bilgiye sahip olmaktır. Bu bilgi “aile özellikleri bilgisi” olarak nitelendirilebilir. Çalışanların örgütün kendilerinden beklentileri ile sosyal ve örgütsel olarak tabi oldukları değerlendirme sistemini gerçek anlamda kavramaları aile özellikleri bilgisi olmaksızın mümkün değildir. Bir başka ifade ile, çalışanlar aile ve ailenin içinde yer aldığı

örgütsel etkileşimlere ilişkin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaksızın rol ve örgütsel norm bilgileri açısından ihtiyaç duydukları düzeyi yakalayamayacaklardır. Bunun sonucunda, işlerini gerçekleştirmek için gerekli bilgiyi, gerçek anlamda, edinememiş durumda olacaklardır. Dolayısıyla, aile işletmeleri açısından aile özellikleri bilgisinin edinimi bilgi sürekliliğini oluşturan unsurlardan biri olarak rol oynamaktadır (Bkz. Şekil 2).

Aile özellikleri bilgisinin edinimi yalnızca mekanik bir transfer işlemi ile gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. Bu bilgi oldukça geniş kapsamlı ve büyük ölçüde örtülü niteliktedir. Kişisel deneyimin zengin ve çeşitli oluşu, anlamlandırma ve yorumlama için yeterli düzeyde destekleyici enformasyona sahip olmak gibi hususlar bu bilginin edinilmesini kolaylaştırmaktadır.

Aile işletmelerinde halef ve selef konumundaki çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi görev bilgisinin temelini oluşturan rutinlerin öğrenilmesiyle başlamaktadır. Son aşamada ise yeni çalışan gerçekleştirmeyi öğrendiği işe ilişkin bilgisini haleflerine transfer edebilecek bir konuma gelmektedir. Öğretebilecek konuma gelmek, öğrenme sürecinin bir aşaması olarak ele alınmıştır. Bu, süreklilik yönetiminin kendi içinde de süreklilik arayışı içinde olduğunu ve sonuç -bir diğer ifade ile performans- odaklı bir bakış açısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3. AİLE İŞLETMELERİNİN PERFORMANSI VE SÜREKLİLİK YÖNETİMİ

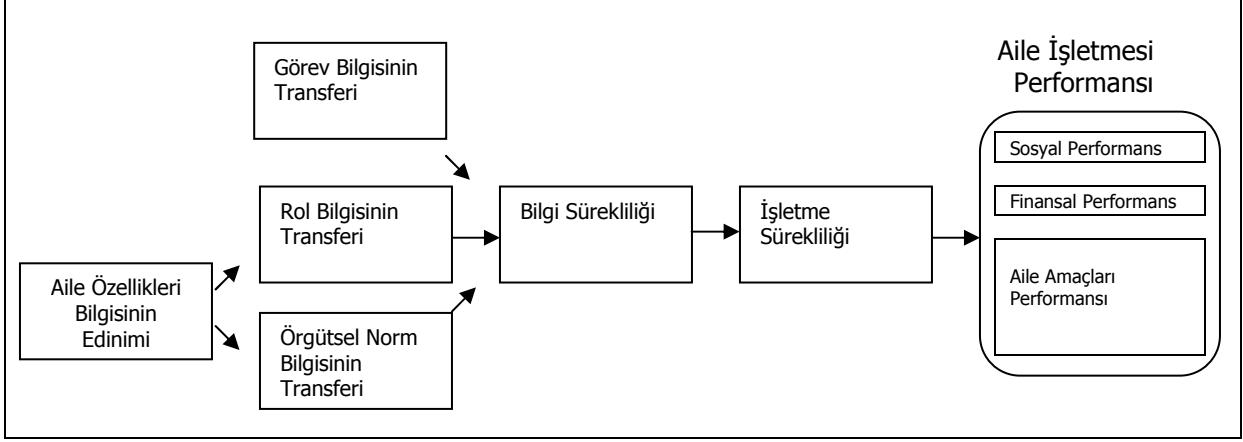
Çok az sayıda aile işletmesi işlerini yeni nesil aile üyelerine etkili bir şekilde aktarma yönünden başarılıdır (Howorth et al., 2003). Dünya genelinde yaşanan bu sorun ülkemizde de belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde de yönetim yetersizliği nedeniyle kurumsallaşma ve bilgi yönetimi istenen düzey ve nitelikten uzaktır (Genç ve Karcıoğlu, 2003; Us, 2003). Bu, aile işletmelerinin süreklilik yönetimi açısından ciddi sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Halbuki, aile işletmelerinin performansı strateji belirleme ve uygulama süreci ve bu süreç içindeki kompleks faaliyetlerle derinden ilişkilidir (Habbershon and Williams, 1999; Upton et al., 2001). Stratejik yönetim süreci içinde önemli yer tutan planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliği aile işletmelerinin performansını etkilemektedir (Morris et al., 1996). Süreklilik yönetimi de bu kompleks faaliyetler bütününe entegre bir parçasını oluşturmakta, dolayısıyla aile işletmelerinin performansını etkilemektedir.

Aile işletmeleri literatürü çoğunlukla aile ilişkileri ve etkileri üzerinde durmuş, süreklilik yönetiminin de bir parçasını oluşturduğu firma performansı odaklı stratejik yönetim bakış açısından uzak kalmıştır (Sharma et al., 1997). Süreklilik yönetiminin aile işletmeleri açısından ele alınması ve bu işletmelere özgü yönlerinin açığa çıkartılarak "*aile işletmelerinde süreklilik yönetimi*"nin kavramsallaştırılması literatürdeki önemli eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır. Firma performansı açısından önem taşıyan süreklilik yönetimi aile işletmelerinin performansı söz konusu olduğunda kritik bir etkiye sahip olmaktadır. Bunun nedeni aile işletmelerinin ayırt edici niteliklerinden dolayı bu işletmelerde hem subjektif hem de objektif performans amaçlarının etkileşimli bir biçimde var olmalarıdır (Stafford et al. 1999; Sharma et al., 2003). Performansa etki eden faktörler çok sayıda ve oldukça karmaşıktır. Bu faktörlerin önemli bir kısmını barındıran süreklilik yönetiminin anlaşılması aile işletmelerinin performansına etki eden faktörlerin de daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde performans tek boyutlu olarak ele alınmamalıdır. Zira bu işletmelerde işletme sürekliliğini sağlamak ve aile etkisini sürdürmekle ilgili amaçlar çoğu zaman karlılık ve pazar liderliği gibi daha geleneksel amaçların önüne geçmektedir (Harris et al., 1994). Aile amaçlarına ilişkin ölçütler ve sosyal ölçütler finansal ölçütler kadar önem kazanabilmektedir. Bu ekonomik olmayan amaçlar, paradoksal olarak, ekonomik performansı da artırabilmektedirler (Chrisman et al., 2003). Ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar, aile amaçları ve klasik işletme amaçları gibi ilk bakışta zıtlıklar içerdikleri düşünülen amaçlar bir arada sinerjik etkileşimler

oluşturarak örgütsel verimliliği artırmaktadırlar (Chrisman et al., 2003). Dolayısıyla aile işletmelerinde firma performansının sosyal, finansal ve aile amaçları kıstaslarını göz önünde bulunduran bir bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir (Athanassiou et al., 2002).

Şekil 2: Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi Modeli



Şekil 2 aile işletmelerindeki süreklilik yönetimi olgusunun temsili bir gösterimini ifade etmektedir. Aile özellikleri bilgisinin edinimi rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin transfer edilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu iki transfer sürecinin ve görev bilgisinin transferinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de aile işletmelerindeki bilgi sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin sağlanmasında olumlu rol oynamaktadır. İşletme sürekliliğinin sağlanması ise aile işletmesinin sosyal performansını, finansal performansını ve aile amaçları performansını güçlendirici bir rol oynamaktadır.

4. TARTIŞMA

Gerek literatürde işletme sürekliliği olarak ifade edilen kavram, gerekse de bu çalışmada süreklilik yönetimi başlığı altında öne sürülen kavramlar daha ziyade örgütsel ve yönetsel süreklilikle ilgilenmekte ve bu sürekliliğin temel yapı taşı olarak da bilgi sürekliliğini kabul etmektedirler. Bilgi sürekliliğinin merkezi bir konumda bulunması, literatürün son yıllardaki gelişim seyriyle de tutarlıdır. Bilgi bir örgütsel kaynak olarak merkezi bir önem kazanmış, firmanın bilgi temelli değerlendirilmesi yaygınlaşmış ve örgütsel bilgi yönetimi stratejik bir önem kazanmıştır (Grant, 1997, Mohrman et al., 2002). Bilgi transferi çalışmaları, sağlıklı bir transfer sürecinin bilgi yönetimi sürecinin bütünü açısından büyük önem arz ettiğini ve örgütsel performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Garavelli et al., 2002; Goh, 2002). Bu çalışmanın konusu olan bilgi sürekliliği ise, bilgi transferinin spesifik bir boyutunu ifade etmektedir. Bilgi sürekliliğinin daha iyi anlaşılması bilgi transferinin ve bilgi yönetimi sürecinin daha iyi kavranmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, bilgi sürekliliği çalışmaları sürdürülmeli, alt başlıklara doğru yönelerek derinleştirilmelidir. Görev, rol ve örgütsel norm bilgilerinin transferine ilişkin spesifik özellikler ve bu alt süreçleri etkileyen faktörler üzerinde duran çalışmalar bilgi sürekliliğinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bilgi sürekliliğini sağlama çabalarını etkileyen faktörlerin anlaşılmasında ve bu çabaların bilgi transferi ve bilgi yönetimi süreci ile olan bağlantılarına ilişkin konuların incelenmesinde derinleşen çalışmalar da katkı sağlayıcı olacaktır.

Diğer yandan, bilgi sürekliliğinin dışında, işletme sürekliliğini etkileyen başka faktörlerin bulunduğu da süreklilik yönetimi çalışmalarında göz önünde bulundurulmalıdır. Çevresel faktörler ve işletmenin çevreye uyum gösterme çabaları diğer faktörler arasında yer almaktadır.

Özellikle aile işletmelerinin çevreye uyum sağlama süreçleri daha karmaşıktır. Aile ilişkilerinden ve aile özelliklerinden, kurucunun hususiyetlerinden kaynaklanan özgün şartlar işletmenin dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır. Bunlar süreklilik yönetimini de etkilemektedir. Öte yandan, son yıllarda literatürde adaptasyon yeterliliği ve adaptasyon yeterliliğiyle birlikte enformasyon işleme kapasitesini de kapsayan örgütsel zeka kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır (Glynn, 1996; Staber and Sydow, 2002). Aile işletmelerinin adaptasyon yeterliliğine ve aile işletmelerinde örgütsel zekaya yönelik çalışmalar süreklilik yönetimi sürecinin bu işletmelerdeki özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Zira bu kavramlar bilgi edinimi ve transferini içeren her çaba için, dolayısıyla süreklilik yönetimi için de gerekli olacak yeterlilikleri ifade etmektedirler. İleri araştırmalarda üzerinde durulması gereken diğer bir konu da süreklilik yönetiminin aile işletmelerindeki performansın her bir boyutuyla olan ilişkisidir. Rol ve örgütsel norm bilgilerinin transferini etkileyen aile özellikleri bilgisinin edinilme sürecine ve bu süreci etkileyen faktörlere ilişkin kavrayış da geliştirilmelidir. Bu konularda geliştirilen ve geliştirilecek önermelerin ampirik olarak test edilmeleri de süreklilik yönetimi çalışmalarının gelecekte yoğunlaşacağı önemli bir alanı oluşturmaktadır.

Süreklilik yönetimi konusu araştırmacılar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önem arz etmektedir. Akademik ilgi alanına giren konuların belirli bir süre için akademiyle sınırlı çerçevede bir görünüm sergilemeleri ve organizasyonlar dünyasından ileri düzeyde bir ilgi görmemeleri normaldir. Bununla birlikte, zaman ve çalışmalar ilerledikçe, yeni kavramlar iş dünyasında da belirli bir ilgi uyandırmaktadır. Örgütsel öğrenme çalışmalarının tarihsel seyri bu durumun tipik bir örneğidir. Yöneticilerin akademik gelişmelere karşı duyarlı olmaları kendilerinin öngörü kapasitelerini ve ufuk zenginliklerini artıracak gibi, örgütleri için de yenilik fırsatı ve rekabet avantajı sağlayacaktır. Belirtilmesi gereken bir husus da bu çalışmanın konusunu oluşturan süreklilik yönetiminin, özellikle de bilgi sürekliliği yönetiminin uygulamaya dönük bir yapıya sahip olmasıdır. Süreklilik yönetimi geleneksel bilgi transferi sürecine göre daha yönetilebilir, kontrol edilebilir bir süreçtir; zira alanı daha sınırlı ve tanımlıdır. Bilgi transferi bilginin örgüt içindeki genel dolaşımını ele almaktadır. Süreklilik yönetiminde ise bilginin örgüt içinde dolaşımı değil; aynı işi yapan ve halef-selef konumunda olan iki çalışan arasındaki bilgi transferi, yaptıkları işin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kritik işlemsel bilginin transferi konu edilmektedir. Süreklilik yönetimi çerçevesinde ele alınan diğer bütün faaliyetler bu ana eksenli güçlendirici bir rol ifa etmek üzere tasarlanmaktadır. Süreklilik yönetimi çalışmaları organizasyonlardaki uygulamalar için yararlı olacaktır. Aynı şekilde, organizasyonlardaki süreklilik yönetimi uygulamaları da araştırmalar için yön belirleyici ve geliştirici bir rol oynayacaktır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerdeki sürekli yönetimi süreci ele alınmış ve süreklilik yönetiminin aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlam aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin temelini oluşturmaktadır. Belirli bir işin yapılması için gereken kritik işlemsel bilginin eski çalışandan yeni çalışana transfer edilmesini ifade etmektedir. Bilgi sürekliliğinin sağlanabilmesi için; kritik işlemsel bilginin bileşenleri olan görev bilgisi, rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin eski çalışandan yeni çalışana etkin bir şekilde transfer edilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin transfer edilebilmesi için, çoğunlukla örtülü nitelik taşıyan bir bilgi kümesi olan, aile özellikleri bilgisinin de yeni çalışanlar tarafından edinilmesi gerekmektedir. Görev, rol ve örgütsel norm bilgilerinin etkin transferi bilgi sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin temelini oluşturmaktadır. İşletme sürekliliği ise -sosyal, finansal ve aile amaçları kısıtlarını göz önünde

bulunduran bir bütünlük içinde ele alınması gereken- firma performansını güçlendirici bir faktör olarak işlev görmektedir.

Bu çalışma süreklilik yönetimi ve aile işletmelerinde süreklilik yönetimi konularını ele almış, literatür incelemesi yoluyla konuyu açıklama çabasına girişmiş ve bulgularını geliştirdiği modellerle ifade etmiştir. Ancak, açıktır ki, modeller sınırlı bir açıklayıcılığa sahiptir. Zira, gerçek hayat her zaman daha karmaşıktır. Modeller hayat karşısında her zaman basit kalmaktadırlar. Bilgi sürekliliğini, işletme sürekliliğini ve firma performansını etkileyen pek çok başka -bu çalışmada ele alınmayan- faktör söz konusudur. İlerleyen çalışma ve araştırmalarda aile işletmelerinde süreklilik yönetiminin farklı yönlerinin derinlikli bir biçimde tartışılması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Alavi, M. and Leidner, D. E. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Argote, L. and Ingram, P. 2000. "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., Marquez, P. 2002. "Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance", *Journal of World Business*, 37: 139-150.
- Beazley, H. 2003. Knowledge Continuity: The New Competitive Advantage, *Executive Update Online*, Web Erişimi [08.01.2004]: <http://www.gwsae.org/executiveupdate/2003/April/knowledge.htm>
- Beazley, H., Boenisch, J., Harden, D. 2002. *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*, New York: John Wiley & Sons.
- Beazley, H., Boenisch, J., Harden, D. 2003. "Knowledge Continuity: The New Management Function", *Journal of Organizational Excellence*, Summer: 65-81.
- Beijerse, R. P. u. 2000. "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs ", *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 162-179.
- Bjuggren, P. and Sund, L. 2001. "Strategic decision making in intergenerational succession of small and medium size family-owned businesses", *Family Business Review*, 14: 11-23.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., Garcia-Almeida, D. 2001. "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm", *Family Business Review*, 14: 37-47.
- Cadbury, A. 2000. *Family Firms And Their Governance: Creating Tomorrow's Company From Today's*, Egon Zehnder International, Great Britain, Web Erişimi [08.01.2004]: http://rru.worldbank.org/documents/family_firms.pdf
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Litz, R. 2003. "A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration, *Journal of Business Venturing*, 18: 467-472.
- Degadt, J. 2002. Family And Business: Complementary And Conflicting Values, Web Erişimi [08.01.2004]: http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/f_03_degadt.pdf
- Garavelli, A. C.; Gorgoglione, M., Scozzi, B. 2002. "Managing Knowledge Transfer by Knowledge Technologies", *Technovation*, 22: 269-279.
- Genç, N. ve Karcioğlu, F. 2003. "Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi: Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Derbent/Kocaeli.
- Glynn, M. A. 1996. "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, 21 (4): 1081-1111.
- Goh, S. C. 2002. "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications", *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 23-30.
- Grant, R. M. 1996. "Toward A Knowledge Based Theory Of The Firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109-122.
- Grant, R. M. 1997. The Knowledge-Based View Of The Firm: Implications For Management Practice, *Long Range Planning*, 30(3): 450-454.

- Habbershon, T. G. and Williams, M. L. 1999. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1): 1-22.
- Habbershon, T. G., Williams, M., MacMillan, I. C. A. 2003. "Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.
- Harris, D., Martinez, J. I., Ward, J. L. 1994. "Is strategy different for the family-owned business?", *Family Business Review*, 7: 159-174.
- Herbane, B., Elliott, D., Swartz, E. 1997. "Contingency and Continua: Achieving Excellence Through Business Continuity Planning", *Business Horizons*, November-December: 19-25.
- Howorth, C., Westhead, P., Wright, M. 2003. "Buyouts, Information Asymmetry and the Family Management Dyad", *Journal of Business Venturing*, Article in Press.
- Jauch, L.R. and Glueck, W. F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*, 5th Edition, Singapore: Mc Graw-Hill.
- Karpuzoğlu, Ebru. 2002. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Keskin, H. and Kalkan V. D. 2002. "A New Theoretical Quest For Public Administration And A Preliminary Research: Conceptualising Knowledge Management As An Organisational Process For Public Institutions, A Comparison Of Turkish Public And Private Sector Perceptions And Use Of Knowledge Management", *Proceedings Of The IASIA 2002 Annual Conference*, 17-20 Haziran, İstanbul.
- Lahti, R. K., Darr, E. D., Krebs, V. E. 2002. "Developing the Productivity of a Dynamic Workforce: The Impact of Informal Knowledge Transfer", *Journal of Organizational Excellence*, Spring: 13-21.
- Markus, M. L. 2001. "Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success", *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 57-93.
- McDermott, R. and O'Dell, C. 2001. "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 76-85.
- Mohrman, S. A.; Finegold, D.; Klein, J. A. 2002. "Designing The Knowledge Enterprise: Beyond Programs And Tools", *Organizational Dynamics*, 31(2): 134-150.
- Morris, M. H., Williams, R. W., Nel, D. 1996. "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(3): 68-81.
- Narracott, M. 2003. "Managing Risk : Business Continuity Planning", Web Erişimi [08.01..2004]: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/BCM%2004.08%20US%281%29.pdf>
- Nonaka I. And Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Richards, D. 2000. "The reuse of knowledge: a user-centred approach", *International Journal of Human-Computer Studies*, 52: 553-579.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. 1997. "Strategic Management of The Family Business: Past Research and Family Challenges", *Family Business Review*, 10(1): 1-34.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. 2003. "Predictors Of Satisfaction With The Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, 18: 667-687.
- Staber, U. and Sydow, J. 2002. "Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective", *Journal of Management Inquiry*, 11(4): 408-424.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., Winter, M. 1999. "A research model of sustainable family businesses", *Family Business Review*, 12: 197-208.
- Upton, N., Teal, E. J., Felan, J. T. 2001. "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, 39(1): 60-72.
- Us, A. T. 2003. Aile Şirketleri ve Yönetim, Web Erişimi [08.01.2004]: <http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=377&keyword=ahmet%20talat%20us&CatID=-1&ContentID=749>
- Varamaki, E., Pihkala, T., Routamaa, V. 2003. "The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions" Web Erişimi [12.02.2004]: <http://www.iem.lut.fi/lahti/Julkaisut/Julkaisut2003/fulltext7.pdf>

1998-2002 DÖNEMİNDE IMKB TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİ

Doç.Dr. Müge İŞERİ

İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
E-5 Karayolu Üzeri 34191, Şirinevler,
İSTANBUL

Tel: (0212) 639 30 24/3111

Faks: (0212) 652 10 31

e-posta: m.iseri@iku.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Nazan ÇAĞLAR

İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
E-5 Karayolu Üzeri 34191, Şirinevler,
İSTANBUL

Tel: (0212) 639 30 24/3300

Faks: (0212) 652 10 31

e-posta: ncaglar@iku.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada IMKB tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde firma başarısını etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmış, sözkonusu değişkenlerin firma karlılığı ile olan ilişkileri bulunmuş ve çoklu regresyon analizi yardımıyla lineer modeller kurulmuştur. Şirket genel müdürünün aileden olması ile aile dışından profesyonel bir yönetici olması durumlarının şirket başarısına olan etkisi gözlenmiştir. Bunun yanında şirket yaşının performansa etkisi de araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, performans, tekstil sektörü, IMKB

1. GİRİŞ

Şirketler girişimci bir kişinin yeni fikri, bir miktar tasarrufu ve o işe olan inancı ile kurulmakta, bazıları nesilden nesile varlığını sürdürmekte, bazıları da silinip gitmektedir. Aileler tarafından kurulmuş ve bu özelliğini yitirmeden yüzyılı aşkın süredir başarıyla ayakta kalmış birçok şirket vardır. Dünyadan örnek vermek gerekirse, Bosch, Prada, Miele, De Beers, ülkemizden ise Hacı Bekir, Kurukahveci Mehmet Efendi, Koska, Komili, Konyalı ilk akla gelenler arasındadır. Ülkemizdeki şirketlerin büyük çoğunluğu ailelerce yönetilmektedir. Genelde şirketin

kurucuları olan birinci kuşak vaktinin büyük bölümünü işine ayıran, ona gönülden bağlı, şirketi büyütmek adına birçok fedakarlığa katlanarak günümüze gelmiş bir görünüm sergilemekteyken, ikinci kuşak, şirkete miras yoluyla sahip olmakta, servetin hissedarı olan bazı aile üyeleri kimi zaman işe sempati duymayıp işin içinde olmak istememektedir. Şirketin kurucusu olan aile üyesi hala hayattaysa, bu tür şirketler pek fazla değişime açık olmamakta, kuşakların birarada çalıştığı ortamlarda nesil farklılıklarından kaynaklanan görüş ayrılıkları nedeniyle sürtüşmeler yaşanmaktadır. Genç nesiller kendilerini ispat etme gayreti içinde olup radikal kararlarla değişime açık olurken önceki kuşak genellikle frenleyici davranış içindedir.

McEarchern firmalarda sahiplik yapısını üç ana başlık altında toplamıştır. (McEarchern, 1976.) Bunlar; şirket sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu firmalar, şirket sahibinin yönetici olmadığı firmalar ve blok olarak hisse sahipliği olmayıp hisselerin geniş bir kesime dağıldığı firmalardır.

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyeleri tarafından doldurulduğu ve kararlarda etkin oldukları, aileden en az iki neslin istihdam edildiği şirketlere denmektedir. (Atılğan, 2003.) Aile şirketlerinde yöneticinin belirlenmesinde aile bağları rol oynar. Ailedekilerin her türlü davranışı işletmede aktif olarak rol alsın ya da almasın şirkete mal edilir. Aynı şekilde aile üyesinin işletmedeki konumu da aile içindeki konumunda etkili olur.

Aile işletmelerinin yaşam evresi dört ana başlık altında gruplanabilir. Bunlardan ilki girişimci kişi tarafından yönetilen birinci nesil aile işletmeleridir. Temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından verilir. Merkezi yönetim esastır. İlişkiler informel şekildedir, çalışanlarla birebir ilişki yürütülür. Girişimcinin başarılarıyla aile üyelerinde işe özen başlar.

İkinci grup olarak büyüyen ve gelişen aile işletmeleri sayılabilir. Bu tür işletmelerde gitgide artan pazar payıyla borçlanma ihtiyacı azalır. Ebeveynler büyüyen çocukların firmada görev almasını beklerler. Şirketin gelişmesi ile birlikte aile üyeleri yönetim için yetersiz kalabilirler, hızlı gelişim paralelinde yeterli sayıda uzman personel istihdam edilmeyebilir.

Üçüncü sınıflandırmada kompleks aile işletmeleri yer alır. Bu şirketler ailede birden fazla neslin istihdam edildiği aynı zamanda çok sayıda profesyonel yöneticinin de bulunduğu şirketlerdir. İşletmede büyüme hızı yavaşlamıştır, borçlanma kapasitesi yüksektir. Şirkette stratejik planlar yapılır, kalite kontrol sistemleri vardır. Ancak aile ilişkileri kurallara bağlanmamışsa yani bir anlamda kurumsallaşmamışsa çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Şirkette aile bireyleri arasında gruplaşmalar doğabilir ve bu gruplaşmalar içine şirkette çalışan diğer kişiler de dahil olabilir.

Son olarak da aile işletmelerini kurumsallaşmayı başarmış olanlar şeklinde ayrıştırabiliriz. Bu tür işletmelerde şirketin vizyonu, misyonu, stratejik planları, personel alımı, ücretlendirme, başarı değerlendirme kriterleri belli sistemlere bağlanmıştır. İşin yürütülmesi aile içi ilişkilere dayalı olarak değil, bilgi, yetenek, deneyime dayandırılmaktadır. Pekçok sorunun üstesinden gelinmiş görünülse de, bu işletmelerde de, hala sorunlar yaşanabilir. Örneğin lider devri sorun çıkarabilir. Kan bağıının şirket faaliyetlerinde dikkate alınmaması, eşitliğe önem verilmesi çalışan aile üyelerinin işe küsmelerine yol açabilir.

Aile işletmelerinde şirket performansını etkileyen faktörlerin irdelendiği bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben ikinci bölümde, konu ile ilgili geçmişte yapılmış olan araştırmalardan örnekler verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın veri tabanını oluşturan IMKB’de işlem gören tekstil sektörüne ait işletmelerin genel yapısı incelenmiştir. Dördüncü bölüm uygulama bölümü olup, 1998-2002 döneminde şirket karlılığını etkileyen faktörlere ait analizler yapılmıştır. Son bölümde ise elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN FİRMA BAŞARISINA ETKİSİ KONUSUNDA YAKIN GEÇMİŞTE YAPILAN ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

Başarılı bir girişimci tarafından kurulan bir şirket bazan erken evrelerinde bazan de daha ileride kurucusu ya da onun akrabaları tarafından yönetilmeyip profesyonellerin eline teslim edilebilir. Şirket sahipliği ve yönetimin birbirinden ayrılması ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Gelişmekte olan piyasalarda hem yönetim hem de şirket sahipliği, işletmenin kurucusu çekildikten sonra aile üyelerinde kalmaktadır. Ancak ABD’de bunun tam tersi bir durum görülmekte, şirket kurucuları kendilerinden sonra idareyi profesyonellere teslim etmekte ve aile üyeleri pasif bir durumda bulunmaktadır. Profesyonel yöneticiler neredeyse tüm kontrolü ellerinde bulundurmaktadır. Batı Avrupa’da ise kurucunun çekilmesinden sonra aile üyeleri ya profesyonellerle birlikte, ya da bizzat kendileri şirketi yönetmektedir. Sıkça rastlanan bir olay da profesyonellerin aile üyeleri ile evlenerek aileye dahil olmalarıdır. (Burkart ve diğerleri, 2003.)

Dünyada pekçok firma kurucuları ya da kurucuların ailesindeki diğer üyeler tarafından kontrol edilmektedir. Gelişmiş 27 ülke ekonomisinde özkaynakları açısından en büyük borsa üyesi firmalar incelendiğinde, ortalama %30 oranında ailelerce kontrol edildikleri saptanmıştır. Aileler tarafından kontrol edilen şirketlerin üçte biri kurucuları tarafından yönetilmekte, kalanı daha sonra gelen nesiller veya o aile şirketlerini satın almış başka aile şirketlerince idare edilmektedir. (La Porta ve diğerleri, 1999.) Aşağıdaki tabloda, özkaynakları itibarıyla en büyük yirmi firma gözönüne alınarak hisse senetleri halka açık olan büyük ölçekli firmalarda aile şirketi olma yüzdesi ve yönetimde bulunan aile üyesi üst düzey yöneticilerin oranı görülmektedir. (Tablo 1) Kontrol hissesi oranı olarak alt sınır %20 kabul edilmiştir.

Tablo 1: Gelişmiş Ülke Borsalarındaki Aile Şirketleri ve Yönetimdeki Aile Üyeleri

Ülke	Aile Şirketi (%)	Yönetimdeki Aile Üyeleri (%)
Arjantin	65	62
Australya	5	100
Kanada	25	100
Hong Kong	70	86
İrlanda	10	100
Japonya	5	100
Yeni Zelanda	25	60
Norveç	25	80
Singapur	30	67
İspanya	15	67
İngiltere	00	-
ABD	20	75
Austurya	15	33
Belçika	50	50
Danimarka	35	57
Finlandiya	10	50
Fransa	20	75
Almanya	10	50
Yunanistan	50	60
İsrail	50	60
İtalya	15	100
Güney Kore	20	75
Meksika	100	95
Hollanda	20	50
Portekiz	45	44
İsveç	45	56

İsviçre	30	100
Ortalama	30	68.59

Kontrol hissesi %20 alındığında, özkaynakları itibarıyla borsaya kayıtlı en büyük yirmi şirketin ortalama %30'u aile tarafından kontrol edilen şirkettir. Bu şirketlerde kontrol hissesine sahip aile üyelerinden en az birinin aynı zamanda genel müdür, yönetim kurulu başkanı veya vekili ya da yönetim kurulu üyesi gibi üst düzey yönetici olma olasılığı ise ortalama %68.59 bulunmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere aile şirketlerinde aile üyeleri yüksek bir oranda yönetim kademelerinde bizzat görev yapmaktadırlar.

Benzer bulgular geçen yıl S&P 500'de yer alan halka açık büyük ölçekli şirketlerde aile şirketi olma ve firma başarısı arasındaki ilişkilerde de görülmüştür. Araştırmada S&P 500'e giren işletmelerin üçte birinin aile şirketi olduğu ve şirket özkaynaklarının da ortalama olarak %18'ini ellerinde tuttukları tespit edilmiştir.(Anderson ve diğerleri, 2003.) Genel kanının aksine aile şirketlerinin daha başarılı olduğu ve aile şirketi olmanın etkin ve karlı bir örgütsel yapı olduğu belirtilmektedir. Genel müdürün aile dışından olan bir profesyonel yerine aile üyelerinden biri olması durumunda şirket başarısının arttığı tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde genellikle görülen sağlam özsermaye tabanı ve yönetimin kontrolü, aileleri firmayı etkin bir şekilde gözlemleyebilme pozisyonuna getirmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde uzun vadeli yatırım süreçleri olduğu ve bunun da yatırımın etkinliğini arttırdığı gözlenmiştir.(James 1999.) Aile işletmelerinde yatırımların daha uzun vadeli olma eğilimi firma karlılığını arttıran faktörlerden biri olarak görülmektedir. Firma başarısının aile şirketi olma durumunda çok daha fazla arttığı yönündeki benzer sonuçlar Doğu Asya şirketlerinde de tespit edilmiştir.(Faccio ve diğerleri, 2001.) Ancak aile şirketlerinin daha başarılı olduğu yönündeki bulgular, başarısız olan aile şirketlerinde aile üyelerinin hisselerini satıp firmayı terketmeleri nedeniyle, yaşayan aile şirketlerinin başarılı şirketler olarak kalmaları ile de açıklanabilir.

Ailenin şirkette kontrol sahibi olmasının faydalarından bir diğeri, aile tarafından sağlanan parasal olmayan avantajlardır. Örnek olarak şirketin nesilden nesile geçerek aile adının devamının sağlanması gösterilebilir. Aile, firma sahipliği ile sosyal, politik ya da kültürel olaylarda söz sahibi olabilir.(Demsetz ve diğerleri, 1985.) Bir başka ifadeyle politik ya da ekonomik açıdan ailenin adı başlıbaşına şöhret sağlayıcı faktör olabilir. Örneğin Fiat arabalarının sahibi olan Agnelli ailesi hükümete olan yakınlıklarıyla bilinirler. Hatta bazı aile üyeleri hükümette görev alır. Fiat'a kamudan çeşitli transferler yapılır. Eğer kontrol tamamen profesyonellerde olsa, bu tür aile adına dayalı faydalar sağlanamayabilir.

Aile şirketlerinde kurucuların ailenin diğer üyelerinin şirkete katılmaları yönünde bir eğilimleri olduğu ve bunun da karlılığın azalmasına yol açtığı tespit edilmiştir.(Singell 1997.) Diğer hissedarlar açısından bakıldığında aileden gelen yöneticilerin aile dışından olan profesyonel yöneticilerle kıyaslandıkları zaman daha değersiz görüldükleri belirlenmiştir.(Gomez-Mejia ve diğerleri, 2001.) Buna rağmen başka araştırmalarda da özellikle kurucu yöneticilerin yeniliğe açık ve firma açısından katma değer yaratıcı oldukları bulunmuştur.(Morck ve diğerleri, 1988.)

3.TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİN GENEL YAPISI

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı reel sektör işletmelerinin yaklaşık altıda biri tekstil sektörü şirkettir. Sektör işletmelerinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.(Atılğan, 2003.)Borsaya kote olsun ya da olmasın genelde aile şirketleri hala birinci nesil konumunda bulunmaktadır. Bu da uzmanlıktan çok güvenilir olmanın üstün tutulduğu, kurucu kadronun sahip olduğu gücü uzmanlara devretmesinde sıkıntılar yaşandığı bir ortamı beraberinde getirmektedir. Yönetim kurullarında ailenin etkinliği çok yüksektir. Sektördeki aile işletmelerinin yeni teknolojilere ulaşmak ve sermayelerini arttırmak için gerek yurtiçi gerekse yurtdışından stratejik ortak arayışında olmadıkları görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri daha

çok fason üretime dayalıdır.1990'lerden sonra, özellikle 2000 ve 2001 ekonomik krizlerinin ardından sektör önemli ölçüde ihracata yönelmiştir. Aslında tekstil sektörü ekonomimizin ihracat rakamlarında lokomotif sektörlerinden biri olup, yaratılan katma değer, çalıştırılan işçi sayısı rakamlarıyla lider sektörlerdendir. İhracata yönelinmesi dünya standartlarının yakalanmasında olumlu katkısı olacak bir noktadır.

Ülkemizdeki tekstil sektörü işletmeleri 1995'li yıllara dek kurumsallaşma açısından pek çaba harcamamıştır. Bunun temel nedeni sektördeki talebin, arzın çok üstünde olmasıdır.Küçük ve orta ölçekli işletmeler ani ve sağlıksız bir büyüme süreci içine girmiş, günü kurtarma kaygısıyla hareket etmişlerdir. Ülkedeki ekonomik istikrarsızlıklar küresel krizlerle birleşince, tekstil sektörü bundan en fazla etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Genel bir özellik olarak üretimde kalifiye işçiye gerek duyulmaması, vasıfsız işçiliğin yeterli olması nedeniyle alt kademelerde çalışanların devir hızı oldukça yüksektir. Sektörde yatırımlar, önemli oranda yeni yatırım şeklinde, daha az bir kısmı da kapasite arttırımı (tevsii) şeklinde gerçekleşmektedir.(Koç ve diğerleri, 1997.)

4. UYGULAMA

Bu çalışma aile şirketlerinde firma performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yöneliktir. Aile şirketi olma tanımı yönetim kurulunda aile üyelerinin varlığı ve üyelerin şirkette hisse sahibi olması şeklinde yapılmaktadır.IMKB'na kote olan tekstil sektörü işletmelerinin 1998-2002 yıllarına ait bilanço ve gelir tablosu değerleri araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Değişkenlerin ayrımı aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

- Başarı (performans) ölçütü olarak kullanılan varlıkların getirisi, net kar/toplam varlık oranıdır.
- Şirket karlılığını etkileyen faktörler olarak alınan açıklayıcı değişkenler, ar-ge giderleri/satışlar, borçluluk oranı, firma büyüklüğü, firma yaşı, firma riski ve 1998-2002 dönemi aylık hisse senedi getirilerinin standart sapmasıdır.
- Firma büyüklüğü göstergesi olarak şirketlerin toplam varlıklarının defter değerlerinin doğal logaritması, aynı şekilde firma yaşı olarak da firmanın kurulduğu yıldan bugüne kadar geçen yılların doğal logaritması hesaplanmıştır. Ar-ge giderlerinin satışlara oranı, büyüme olanaklarının göstergesi olarak düşünülmüştür. Borç oranı olarak hem uzun süreli borç/toplam varlık, hem de kısa süreli borç/toplam varlık oranları kullanılmıştır

Araştırmanın veri tabanını oluşturan tekstil sektöründeki otuz adet şirketin tümü aile şirkettir. Ancak bazılarında genel müdürün (veya CEO) aileden olduğu, bazılarında da aile dışından profesyonellerin genel müdür pozisyonunda bulunduğu tespit edilmiştir. Genel müdürün yönetim kurulu üyelerinden biri olmaması, şirketin aile dışından profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiğinin göstergesi olarak kabul edilmiştir. Şirket performansının genel müdürün aileden olup olmasına göre ne şekilde değiştiği de incelenmiştir.

4.1. Özet İstatistikler

Aşağıda verilen Tablo 2 de , veri tabanındaki değişkenlerin ortalama, standart sapma, medyan, maksimum ve minimum değerleri görülmektedir. Tablo 3, örnek değişkenlerine ait korelasyon matrisini içermektedir. Tablo 4 de ise örnek gruba ait çeşitli açıklayıcı oranlar sunulmaktadır

Tablo 2: Tüm Örnek Grubuna Ait Özet İstatistikler

	Ortalama	Medyan	Standart Sapma	Maks.	Min.
Arge giderleri/Satışlar	0.0076	0.00	0.0417	0, 43	0.00
Uzun vadeli borç/Tvarlık	0.1453	0.1077	0.1370	0.88	0.00
Firma riski	27.935	26.615	6.349	42.67	18.82
Firma büyüklüğü (milyar)	17.024	17.000	1.045	19.51	14.62
Firma yaşı	28.97	29	9.55	51	15
Varlıkların getirisi	-0.0202	0.013	0.1598	0.29	-0.79
Özkaynakların getirisi	0.8742	0.6248	1.7824	18.01	-4.35
Halka açıklık oranı	0.2687	0.2279	15.384	84.64	5.75
Kısa vadeli borç/Tvarlık	0.7666	0.8028	0.1672	0.95	0.31

Tablo 3: Korelasyon Matrisi

	Varlıkların Getirisi	Firma büyüklüğü	ln(Firma yaşı)	Firma riski	Uzun vadeli borç/tvarlık	Kısavadeli borç/tvarlık
Varlıkların getirisi	1.000					
Firma büyüklüğü	0.148	1.000				
Firma yaşı	0.121	0.250	1.000			
Firma riski	-0.187	-0.378	-0.227	1.000		
Uzun vadeli borç/Tvarlık	-0.446	0.199	0.107	-0.153	1.000	
Kısa vadeli borç/Tvarlık	0.114	-0.183	-0.196	0.239	-0.817	1.000

Tablo 3' de görülmektedir ki, firma performansı (varlıkların getirisi) ile firma büyüklüğü, firma yaşı ve kısa vadeli borç/toplam varlık arasında pozitif bir ilişki var iken, firma riski ile performans arasında negatif bir ilişki görülmektedir. Ayrıca Firma performansı ile uzun vadeli borç/toplam varlık arasında diğer değişkenlere göre daha büyük negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4: Örnek Gruba Ait Çeşitli Açıklayıcı Oranlar

CEO Oranı		Yaşlı-Genç Oranı		CEO Aile İçi		CEO Aile Dışı		Karlılık Oranı	
Aile İçi	Aile Dışı	Yaş<25	Yaş>=25	Yaş<25	Yaş>=25	Yaş<25	Yaş>=25	CEO Aile İçi	CEO Aile Dışı
80	20	26.7	73.3	29.2	70.8	16.7	83.3	-1.3	-4.7

Tablo 4' de görülmektedir ki, veri tabanını temsil eden otuz adet firmanın %26.7'si yaşı yirmi beşten küçük şirketleri, %73.3'ü ise yaşı yirmi beşten büyük şirketleri kapsamaktadır. Ayrıca genel müdürü aile üyesi olanların %70.8' i yaşı yirmi beşten büyük şirketlerdir. Genel müdürü aile dışından olan şirketlerin ise %83.3'ünün yaşı yirmi beşten büyüktür. Genel müdürü aile üyesi olan şirketlerin karlılık oranı %-1.3 iken, bu oran genel müdürü aile dışından olan şirketlerde %-4.7 olarak bulunmuştur.

4.2. Çok Değişkenli Lineer Modeller

Çalışmanın bu bölümünde tekstil sektöründeki firmaların performansları ile onu etkileyen faktörler arasında regresyon modelleri oluşturulmuştur. Kurulan modeller aşağıdaki değişkenleri içermektedir:

Bağımlı değişken : Firma performansı (varlıkların getirisi)

Bağımsız değişkenler: arge giderleri/satışlar, uzun vadeli borç/toplam varlık, firma büyüklüğü, ln(firma yaşı), firma riski, kısa vadeli borç/toplam varlık

Bu yapıyı ait regresyon denklemi aşağıda verilmektedir.

$$\text{Firma Performansı} = b_0 + b_1 \text{Arge Giderleri/Satışlar} + b_2 \text{Firma Büyüklüğü} + b_3 \text{Ln(Firma Yaşı)} + b_4 \text{Uzun Vadeli Borç/Toplam varlık} + b_5 \text{Kısa Vadeli Borç/Toplam Varlık} + \varepsilon$$

Tüm örnek grubu için modele ait çıktı değerleri tablo 5 de (1) sütununda verilmektedir. Firma performansı üzerinde CEO (genel müdür) un etkisini araştırmak amacıyla bu modele kontrol değişkeni olarak CEO (genel müdür) eklenerek farklı örnek grupları oluşturulmuştur. Şirketin genel müdürü aileden ise CEO değişkeninin değeri 1 aksi halde 0 olarak tanımlanmıştır. CEO =1 olması durumunda model değişkenlerinin değerleri tablo 5 de (2) sütununda, aksi durumu ise tablonun (3) sütununda verilmektedir. Bütün modellerde görülmüştür ki firma performansını etkileyen en büyük faktör uzun vadeli borç/ toplam varlık oranıdır. Kontrol değişkenleri içermeyen temel model (1) in açıklama gücü %43 olarak gözlemlenmektedir. Kurulan modellerin anlamlılığı 0.01 ve 0.05 anlamlılık seviyelerinde F-testi kullanılarak test edilmiş ve anlamlı oldukları görülmüştür.

Tablo 5. Regresyon Modellerine Ait Çıktılar

	(1)	(2)	(3)
Sabit	0.221	0.395	0.243
Arge giderleri/Satışlar	0.142	0.121	0.256
Firma büyüklüğü	0.0285	0.0243	0.066
Ln(firma yaşı)	0.0115	0.0089	-0.276
Firma riski	-0.00274	-0.0032	0.0080
Uzun vadeli borç/Toplam varlık	-1.245	-1.323	-1.269
Kısa vadeli borç/Toplam varlık	-0.663	-0.748	-0.674
Düzeltilmiş R ²	0.426	0.373	0.495
F	19.059	12.477	5.736

5.SONUÇ

Bu araştırma 1998-2002 döneminde IMKB’de işlem gören tekstil sektörüne ait otuz adet aile işletmesinde şirket karlılığına etki eden faktörlerle bu faktörler arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, firmaların araştırma ve geliştirme harcamalarına ayırdıkları pay oldukça düşüktür. Ortalama özkaynak getirisi bir başka ifadeyle net kar/özkaynak oranı pozitif bulunmuş, buna karşılık varlıkların getirisi negatif çıkmıştır. Şirket borçlarının vade yapısı incelendiğinde kısa süreli borçların uzun vadeli borçlara göre daha yüksek miktarda olduğu tespit edilmiştir.

Firma performansı ile performansı etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek oranda ilişkinin ters yönlü olarak firma performansı ile borçluluk arasında olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinin genel müdürlerinin profilleri incelendiğinde yaklaşık beşte birinin aile üyesi olmayan profesyonellerden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 4 deki sonuçlara bakıldığında, varlıkların getirisi (karlılık) oranı genel müdürün gerek aile içinden gerekse aile dışından biri olması durumlarının her ikisinde de negatif (zarar durumu) çıkmakla birlikte aileden olma alternatifinde zararın daha düşük olduğu görülmektedir.

Analizin son bölümünde uygulanan ve firma performansı üzerinde en belirleyici değişkenlerin etkilerini kontrol eden çoklu regresyon analizi sonuçları irdelenmiştir. Bu çerçevede içinde kurulan birinci modelde, borçluluk oranı, negatif yönlü olarak en etken faktördür. İkinci ve üçüncü modellerde, CEO (genel müdür) etkisi ise, genel müdürün aile üyesi olup olmamasına göre irdelenmiş ve aile içinden olması ya da olmamasının firma performansı üzerinde büyük bir etken olmadığı tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Anderson ve Reeb tarafından yapılan araştırmadaki bulgularla uyusmaktadır. Söz konusu araştırmacılar da aile şirketlerinde genel müdürün aile üyesi olmasının karlılığı arttırdığını savunmaktadırlar. Literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalarda da görüldüğü üzere (Uğurlu, 2000) ve (Anderson, 2003) firma performansını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi üzerine kurulan modellerin açıklama gücünün (düzeltilmiş R^2) düşük olduğu görülmektedir. Aynı sonuç bu çalışma için de geçerlidir. Kurulan model (1) de firma performansını etkileyen bağımsız değişkenlerin %42.6 oranında bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- McEarchern W.A., "Corporate Control and Risk", Economic Inquiry, Vol.14, 1976.
- Anderson R., Reeb D., "Founding Family Ownership and Firm Performance:Evidence from the S&P 500", The Journal of Finance, Vol.LVIII, No.3, June 2003.
- Atılğan T., "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu'nda Sunulan Tebliğ, Antalya, 2003.
- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A., "Family Firms", The Journal of Finance, Vol. LVIII, No. 5, October 2003.
- Demsetz H., Lehn K., " The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", Journal of political Economy, 93, 1985.
- Faccio M., Lang L., Young L., "Dividends and Expropriation", American Economic Review, 91, 2001.
- Gomez-Mejia L., Nunez-Nickel M., Gutierrez I., " The Role of Family Ties in Agency Contracts", Academy of Management Journal, 44, 2001.
- James H., "Owner as Manager, Extended Horizons and The Family Firm", International Journal of The Economics of Business, 6, 1999.
- La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A., "Corporate Ownership Around The World", The Journal of Finance, Vol.LIV, No.2, April 1999.
- Koç E., Oğulata R.T., "Türk Tekstil Endüstrisine Genel Bir Bakış", Anahtar Dergisi, MPM, Sayı 103, 1997.
- Morck R., Shleifer A., Vishny R., "Management Ownership and Market Valuation:An Empirical Analysis", Journal of Financial Economics, 20, 1988.
- Uğurlu M., "Agency Costs and Corporate Control Devices in The Turkish Manufacturing Industry", Journal of Economic Studies, 27, 2000.

AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİK KRİZLERE KARŞI UYGULAMIŞ OLDUKLARI STRATEJİLERİN, PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GAZİANTEP’TE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Nihat KAYA
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Tel: (0262) 653 84 97 (1470)
Faks: (0262) 653 85 21
E-posta: nkaya@gyte.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Mehmet AYTEKİN
Gaziantep Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Tel: (0342) 360 12 00 (2067)
E-posta: aytekin@gantep.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin ekonomik krizlere karşı uygulamış oldukları stratejilerin, işletme performansına etkileri bu araştırmanın temel konusudur. Araştırma Gaziantep’te faaliyet gösteren 163 aile işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada aile işletmelerinin kriz dönemlerinde uygulamış oldukları stratejiler ile son iki yıllık performansları değerlendirilmiştir. (1) Küçülme ve faaliyetleri azaltma stratejisi ve ya (2) mevcut faaliyetleri artırarak gelir yaratma stratejisinin, kriz dönemlerinde performansı etkilemediği, hatta bu stratejilerin yüksek düzeyde uygulanmasının performans ortalamalarını düşürdüğü tesbit edilmiştir. Buna karşılık (3) dışsal kaynak kullanımına yönelme stratejisinin, aile işletmelerinin performansını artırdığı bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, kriz stratejileri, işletme performansı.

1. GİRİŞ

Son yıllarda ekonomik gelişimin küresel yayılımı, dünya üzerinde bulunan ekonomik birimlerin birbirlerine olan etkilerini ve etkileşimlerini daha da artırmıştır. Yerel sınırları aşan bu etki, işletmelere önemli fırsatların yanında ölümcül tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Ekonomideki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin hayatiyetini ve başarısını etkileyen faktör sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu faktörler; işletmelerin

çoğunlukla kendi dış çevrelerinden kaynaklanmakta kontrol edilmesi güç, çok daha yıkıcı etkiler göstermekte ve gene çoğunlukla hazırlıksız olarak bu işletmeleri yakalamaktadır.

Aile işletmeleri, bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen girişimler olarak tanımlanmıştır (Barry, 1975). Gelişmiş ülkelerde tüm işletmelerin üçte ikisinden daha fazlasını aile işletmeleri oluşturmaktadır (Westhead ve Cowling, 1998). Aile işletmeleri, bu manada ekonomik açıdan istihdam ve gelir kaynaklarıdır (Shepherd ve Zacharacis, 2000). Bu işletmelerin önemli kısmında, kurucuların işletmenin sürekli aile kontrolünde kalması için büyük gayretler göstermelerine rağmen (Miller ve diğerleri, 2003), .bir sonraki jenerasyona geçen aile işletmelerinin ancak % 30'unun hayatta kalabildiği belirtilmiştir (Davis ve Harveston, 1998). Aile işletmelerinin başarısız olmalarında bir çok neden bulunmakla birlikte, genel olarak belli bir hedef ve vizyondan yoksunluk, işletmeyi yönetmek için yetersiz ve hazırlıksız olan aile üyelerinin işletme yönetimine getirilmesi ve aile üyeleri arasındaki yıkıcı rekabetin olduğu belirtilebilir (Morris ve diğerleri, 1997). Bu nedenlere ekonomik krizlerin sık yaşanması da eklenebilir.

Başlıca kriz tipleri, beş ana grup içerisinde toplanabilir (Pheng ve diğerleri, 1999). Bunlar; dışsal ekonomik krizler, dışsal bilgi saldırıları (işletmeye özgü ve gizli bilgiye yönelik), bozulma ve arızalar (fabrika ve ekipmanla ilgili), psikopatoloji (suçla ilgili) ve insan kaynakları faktörlerinden kaynaklanan krizlerdir. Son yıllarda ülkemizde iki önemli ekonomik kriz yaşandığı için, araştırmamızda aile işletmelerinin ekonomik krize karşı tepkileri ve bu tepkilerin performansa yansımalarını inceledik.

2. KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Bir krizden korunma, kapsamlı ve profesyonel krize cevap verme sistemlerini planlamayı ve uygulamayı gerektirir. Bu sistem, kilit işletme fonksiyonlarını (operasyonlar, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, satış ve pazarlama gibi) birbirine bağlamalıdır (Sapriel, 2000).

Bir kriz anında genel olarak beş kriz yönetimi uygulamasının ön plana çıktığı belirtilebilir (Pheng ve diğerleri, 1999). Bunlar; stratejik faaliyetler, teknik ve yapısal faaliyetler, değerlendirme ve tanıma faaliyetleri, iletişim faaliyetleri ile psikolojik ve kültürel faaliyetlerdir. Mudd ve diğerleri (2002) kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik olarak başlıca üç korunma yöntemi geliştirdiklerini belirtir. Bunlardan ilki piyasalarda istikrar sağlanıncaya kadar faaliyetlerini azaltma ve organizasyonel olarak küçülmedir. Küçülmede en önemli özelliğin ise, işgücü sayısındaki azalmalarda olduğunu da belirtir. İşgücünü azaltarak faaliyetleri daraltma ve küçülme yönteminde, çalışanlar üzerindeki moral çöküntüsü gibi olumsuz etkilere dikkat edilmesi gereklidir. Bu yöntem ayrıca, eğer işten çıkarılan çalışanlar rakip işletmelerde iş bulurlarsa, firmaya özel bilgilerin rakip firmaya kaptırılması sonucunu da doğurabilir. İkinci yöntem, azalan satışları artırmak için yeni pazarlar bulma ile gider ve maliyetleri azaltarak gelir yaratmadır. Üçüncü yöntem ise, işletmelerin sahip oldukları aktiflerin kriz esnasında değer kaybetme ihtimalini en aza indirmek ve kredi bulmadaki zorlukları aşmak için dışsal kaynak kullanımını artırmadır.

Bir kriz durumunda özellikle ulusal talepte önemli azalmaların olduğu belirtilmiştir (Mudd ve diğerleri, 2002). Bir işletmenin ürünleri olan toplam talepteki değişimin büyüklüğü; işletmenin müşteri temeli, endüstrinin müşteri temeli ve rakiplerin tepkisine bağlıdır. Eğer işletmenin müşteri temeli ulusal düzeyde ise, ekonomik faaliyetlerdeki azalmalara paralel olarak işletmenin ürünlerine olan talepte en azından kısa dönemde azalmalar görülebilir. Bu nedenle kısa dönemde talep iyileşene kadar, üretimi kısma ihtiyacı görülebilir. Eğer işletmenin maliyet yapısı rakiplerden daha iyiyse, pazar paylarını koruyarak yada artırarak, gelir düzeylerini koruyabilir. İşletmeler uzun dönemli olarak müşterileri hakkındaki detaylı bilgiler edinme (müşterilerin taleplerini azaltıp azaltmayacağı hakkında önemli bilgiler verir), müşterilerin işletmenin ürün/hizmetine olan bağlılığını artırma, müşterilerine daha uzun ödeme süreleri tanıma ve en iyi müşterileri arama ile krizlerden korunmaya çalışabilirler.

3. METODOLOJİ

Araştırma Gaziantep ve çevresinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 163 aile işletmesi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacı; aile işletmelerinin uyguladıkları krizden çıkış stratejilerinin onların son iki yıllık performansını nasıl etkilediğini tesbit etmektir. Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. İşletmelerin krizden çıkmak için kullanmış oldukları stratejiler "Kesinlikle hayır (1) ve Kesinlikle evet (5)" ölçeği kullanılarak; performans düzeyleri ise "çok düşük (1) ve çok yüksek (5) ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada işletmelerin son iki yılı dikkate alarak yatırımların karlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların artışı, karların artışı ve pazar payının artışından ve firmanın genel performansından oluşan sorularla firma performansları değerlendirilmiştir. İşletme performans soruları Ward ve Duray'ın (2000) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada analizler, bilgisayar ortamında SPSS for Windows 9.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada işletmelere kriz ortamında başarılı olabilmek veya en az zararla atlatabilmek için aldıkları tedbirler ve son iki yıllık performansları sorulmuştur. Performans ölçütü olarak da kendilerini, aynı endüstride faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslamaları istenmiştir. Araştırma bulguları, ayrıca tartışılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya farklı sektörlerden işletmeler katılmış olup, bunların önemli bir kısmı Küçük ve Orta ölçekli işletme niteliğindedir. Araştırmamızda öncelikle ankete cevap veren işletmelerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri (Tablo 1) tespit edilmiştir. Buna göre % 46,6 oranında tekstil sektörü en yoğun oranda bulunmaktadır. Gıda sektörü % 22,1 ve plastik-kimya sektörü % 16,6 oranındadır. Diğer sektörlerin oranı % 14,7'dir.

Tablo 1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı		
Sektör	İşletme sayısı	Yüzde
Tekstil Sektörü	76	% 46,6
Gıda Sektörü	36	% 22,1
Plastik ve Kimya	27	% 16,6
Diğer Sektörler	24	% 14,7
TOPLAM	163	100,0

İşletmelere kriz ortamında başarılı olabilmek veya en az zararla atlatabilmek için aldıkları tedbirlere yönelik olarak verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Aile işletmelerinin kriz ortamında başarılı olabilmek veya en az zararla krizi atlatabilme stratejileri	Ortalama (mean)
Personel sayısını azaltmak	2,18
Faaliyetleri azaltmak	2,74
Maliyetleri azaltmak	4,36
Ürünlere talep oluşturmaya çalışmak	4,66
Kredi temin etmek	2,62
Başka şirket yada kişilerle ortaklık kurmak	2,07
Şirket satın alarak yeni faaliyet alanlarına girme	1,66

Araştırmada personel sayısını azaltmayı ve faaliyetleri daraltmayı, bir küçülme ve daralma stratejisi olarak; maliyetleri azaltmak ve ürünlere talep oluşturmaya çalışmayı ise gelir yaratma stratejisi olarak; kredi bulmak, başka şirket ya da kişilerle ortaklıklar kurmak ve başka

şirketler satın alarak yeni faaliyet alanlarına girmeyi de dışsal kaynaklara yönelme stratejisi olarak değerlendirdik.

Tablo 2’de görüldüğü üzere kriz ortamında aile işletmelerinin krizden çıkış için ürünlere talep oluşturmaya çalışma (m=4,66) ile maliyetleri azaltmanın (m=4,36) en çok kullandıkları stratejiler olduklarını görmekteyiz. Aile işletmeleri krizden çıkış için personel sayısını (m =2,18) ve faaliyetleri azaltma (m =2,74) ile daralma ve küçülme stratejilerini, gelir yaratma stratejilerinden daha az oranda iyi bir strateji olarak değerlendirmektedirler. Kredi temin etme (m =2,62), yeni ortaklar bularak riski dağıtma (m =2,07), işletmelerin başka işletmeler olarak yeni faaliyet alanlarına girmesinin (m =1,66) oluşturduğu dışsal kaynaklara yönelme stratejileri, krizden çıkış aracı olarak gelir yaratma ve küçülme stratejilerinden daha az etkin stratejiler olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada işletmelerin son iki yılı dikkate alarak yatırımların karlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların artışı, karların artışı ve pazar payının artışından oluşan sorularla firma performansları değerlendirilmiştir. Aile işletmelerin kullanmış oldukları stratejiler ile bu işletmelerin son iki yıllık performansları korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda küçülme ve gelir yaratma stratejisi arasında pozitif bir korelasyon ($p < .05$) performans ile küçülme stratejisi arasında negatif bir korelasyonun olduğu ($p < .05$), performans ile dışsal kaynaklara yönelme stratejisi arasında pozitif bir korelasyonun olduğu ($p < .01$) tesbit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi

Değişken	Ort.	Std.sp.	1	2	3	4
Küçülme stratejisi	2.47	1.12	1.000			
Gelir yaratma stratejisi	4.50	.77	.17*	1.000		
Dışsal kaynaklara yönelme stj.	3.09	.99	-.14	-.05	1.000	
Performans	3.36	.78	-.16*	-.03	.89**	1.000

N = 163 * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$;

Analizimizde her bir stratejinin yüksek ve düşük düzeylerde kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerini de inceledik. Tablo 4’de ekonomik krizlerde uygulanan stratejilerin düşük ve yüksek oranda kullanımının, bu işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği gösterilmiştir.

Tablo 4. Kriz döneminde firmalarca uygulanan stratejiler	Düşük düzeyde	Yüksek düzeyde
Küçülme stratejisi (son iki yıllık performans ortalaması)	3,49	3,23
Gelir yaratma stratejisi (son iki yıllık performans ortalaması)	3,37	3,35
Dışsal kaynaklara yönelme (son iki yıllık performans ortalaması)	2,73	3,95

Tablo 4’de dışsal kaynaklara yönelme stratejisini yüksek düzeyde kullanan firmaların son iki yıllık performans ortalamalarının, düşük düzeyde dışsal kaynak kullanan firmalara oranla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Diğer stratejileri yüksek düzeyde kullanma, beklenilenden aksine firmaların performans ortalamalarını düşürmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarımız aile işletmelerinin kriz dönemlerinde çoğunlukla gelir yaratmaya yönelik stratejileri, daha sonra küçülmeye yönelik stratejileri kullandıklarını göstermektedir. Bu şekilde kriz dönemlerinde azalan gelirlerini eski seviyelerine çekmek ve belli bir istikrar sağlamak istemektedirler. Küçülme stratejisini benimseyen işletmelerin ise, ekonomide meydana gelen dengesizliğin beraberinde getirdiği riskleri, organizasyonu ve faaliyetlerini daraltarak elimine etmek istemektedirler. İncelediğimiz aile işletmelerinin krize karşı almış oldukları gelir yaratma ve küçülme stratejilerinin çok fazla yarar getirmediği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerini şöyle açıklayabiliriz:

*Gelir yaratma stratejisinde işletmeler maliyetlerini azaltırken faaliyetlerini genişletmektedirler. Bir ekonomik kriz döneminde önemli ölçüde pazarlar daralmaktadır ve tasarruf iştiahi ön plana çıkmaktadır. Krizin uzun süreli olduğu, uzun dönemler devam ettiği ekonomilerde, tüm aktörler bu iştiahtıklarını uzun süreli olarak korumaktadırlar. Bu durum faaliyetlerini artırarak gelir yaratmaya çalışan işletmelerin performansına olumsuz yönde yansımaktadır.

*Küçülme stratejilerini uygulayan aile işletmelerinin önemli iki kısıtı vardır. Bunlardan ilki, bu işletmelerin büyük bölümü küçük ve orta ölçekli işletmeler düzeyindedir ve çoğunlukla optimal düzeyde çalışmaktadırlar. Küçülme ile bu optimalliklerini kaybetmektedirler. Etkinlik düzeyleri azalmakta ve yüksek maliyet düzeyleriyle çalışmak zorunda kalmaktadırlar. İkincisi ise, bu işletmelerin faaliyetlerini daraltması gerçekte yapmış oldukları sınırlı sayıdaki işi de yapmamaları demektir. Bu durum işletmenin atıl bir durumda kalması ile hemen hemen eş anlamlıdır.

Dışsal kaynak kullanımının performans üzerindeki olumlu etkisinin nedenlerini de şu şekilde açıklayabiliriz:

*Yaşanan krizlerin önemli bölümü finansal kriz niteliğindedir. Aile işletmelerinin kriz nedeniyle gelir-gider dengelerindeki bozulmalar ve bunları telafi edebilecekleri kredi imkanlarının azalması önemli sorundur.

*Ekonomik anlamda reel sektöre yardımcı olması beklenen finans sektörünün reel sektöre kriz dönemlerinde kredi açısından yardımcı olmaması diğer önemli bir sorundur.

*Son olarak aile işletmelerinin büyük çoğunluğu iç piyasadaki daralma, yetersizlikler ve kalitesiz ürünler nedeniyle ithal hammadde ve yarı mamülleri kullanmaya başladıkları görülmektedir. Kriz dönemlerinde döviz kurlarında meydana gelen aşırı artışlar, hammadde ve yarı mamul teminini, neredeyse imkansız bir hale getirmektedir.

Belirtilen hususlar doğrultusunda, aile işletmelerinin bundan sonra meydana gelebilecek ekonomik krizlerden daha etkin korunmalarını sağlayabilmek için öncelikli olarak bu dönemlerde yararlanabilecekleri, kredi temin edebilecekleri finansal kurumlar oluşturulmalı ya da mevcut kurumlar daha etkin hale getirilmelidir. Aile işletmeleri arasındaki şebeke ilişkileri artırılmalı, işbirliği imkanları güçlendirilmelidir. Ayrıca aile işletmelerinin büyüme sorunlarına daha etkin çareler sunabilecek stratejik bakış açıları da geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Barry, B. (1975), The Development of Organization Structure in The Family Firm, *Journal of General Management*, 42-60.
- Davis, P.S. ve Harveston, P.D. (1998), The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22/3, 31-49.
- Miller, D., Steier, L., Breton-Miller, I. L. (2003), Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business, *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., Avila, R. (1997), Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Mudd, S., Grosse, R., Mathis, J. (2002), Dealing with Financial Crises in Emerging Markets, *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 399-430.
- Pheng, L.S., Ho, D.K.H., Ann, Y.S. (1999), Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, *Property Management*, 17 (3): 231.
- Sapriel, C. (2003), Effective Crises Management: Tools and Best Practice for the New Millennium, *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- Shepherd, D.A. ve Zacharacis, A. (2000), Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24 (4), 25-39.
- Ward, P.T. ve Duray, R. (2000). "Manufacturing Strategy in Context: Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, *Journal of Operations Management*, Vol.18, 123-138.
- Westhead, P. ve Cowling, M. (1998), Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31-56.

YÜKSEK VE DÜŞÜK DÜZEYDE ÇALIŞANLARINI GÜÇLENDİREN AİLE İŞLETMELERİNDE, PAZAR DİNAMİZMİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Nihat KAYA
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Tel: (0262) 653 84 97 (1470)
Faks: (0262) 653 85 21
E-posta: nkaya@gyte.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Mehmet AYTEKİN
Gaziantep Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Tel: (0342) 360 12 00 (2067)
E-posta: aytekin@gantep.edu.tr

ÖZET

Pazar dinamizminin ve çalışanlarının güçlendirilmesinin aile işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri bu araştırmanın ana konusudur. Pazar dinamizminin, bir çok araştırmada işletme performansı üzerinde olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Bu amaçla Gaziantep'te faaliyet gösteren 163 aile işletmesi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada Pazar dinamizminin ve güçlendirmenin, aile işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri ile birlikte düşük düzeyde ve yüksek düzeyde güçlendirme yapmış aile işletmelerinde, pazar dinamizminin performans üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Araştırma bulguları, pazar dinamizmi ile yüksek düzeyde güçlendirme yapan aile işletmelerinin performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve pazar dinamizminin işletme performansını olumlu etkilediğini göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Güçlendirme, pazar dinamizmi, performans.

1. GİRİŞ

Ekonomik faaliyetlerin önemli bir kısmı, aile üyeleri tarafından kontrol edilen işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Aile işletmelerini ekonomik faaliyetlerin önemli aktörü haline getiren nedenler şunlardır: Daha büyük oranda operasyonel bağımsızlığa; istikrarlı, güçlü bir kimliğe ve motivasyona aynı zamanda liderlikle donanmış aile kültürüne; kriz dönemlerinde daha büyük esnekliğe; daha az bürokrasiye, dolayısıyla daha hızlı kararlar vermeye; uzmanlaşmaya ve

aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitime sahip olma (Hodgetts and Kuratko, 1998). Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bir sonraki jenerasyona geçen aile işletmelerinin ancak % 30'unun hayatta kalabildiği de tesbit edilmiştir (Davis ve Harveston, 1998). Aile işletmelerinin başarısız olmalarına neden olan en önemli faktörler ise şunlardır: dağınık organizasyonel yapı ve görev paylaşımındaki açıklıktan yoksunluk; finansal yetersizlikler ve sermaye piyasalarından yetersiz yararlanma; otokratik yönetim tarzı, değişime direnç gösterme (Hodgetts and Kuratko, 1998); belli bir hedef ve vizyondan yoksun olma, yetersiz ve hazırlıksız olarak aile üyelerinin işletme yönetimine getirilmesi ve aile üyeleri arasındaki yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasıdır (Morris ve diğerleri, 1997). Araştırmamızda dinamik pazarlarda faaliyet gösteren aile işletmelerinin otokratik ve düşük katılımlı yönetimden uzaklaşarak, çalışanlarını güçlendirmesi ile önemli başarılar yakaladığı yönünde bulgular edindik.

2. GÜÇLENDİRME

Güçlendirme; gerçekte bir kimsenin kendi görev rollerine yönelimini yansıtan dört kavramla (anlamlandırma, yetenek, etki ve seçim) ortaya çıkan görev motivasyonudur. Bu dört kavram şunları içerir: Anlamlandırma; bir kimsenin kendi idealleri ve standartlarıyla ilgili olarak değerlendirdiği bir görev, amaç ya da niyetinin değeridir. Yetenek; bir kimsenin görev rolü, etkinliği ya da kişisel yeterliliğidir. Seçim; bir kimsenin görev, davranış ya da süreçlerin düzenlenmesini başlatabilme otonomisi ya da tercih yapma duygusudur. Etki; bir kimsenin görev çevresinde çıktılar üzerinde algılanan etkilme derecesidir (Spreitzer, 1995). Conger ve Canungo (1988) 'de güçlendirmeyi; "organizasyonun, üyeleri arasında güçsüzlüğü büyüten şartların tanımlanması ve aynı zamanda hem resmi organizasyonel uygulamalar ve hemde gayri resmi etkin bilgi sağlama teknikleri ile bu güçsüzlüklerin giderilmesi yoluyla kendi etkinliğini artırması süreci olarak tanımlar. Çalışanların güçlendirilmesi hakkındaki yönetim literatürü güçlendirmeyi destekleyen ve geliştiren faktör ve stratejileri açıklamaya çalışmıştır. Güç ve otoritenin transferi (Block, 1987), kaynakların ve bilgilerin paylaşımının desteklenmesi (Hardy ve Leiba-Sullivan, 1998), eğitim programlarının ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması (Conger ve Canungo, 1988) güçlendirmeyi geliştiren önemli faktörlerdir.

Güçlendirmenin odağı, çalışanlara daha fazla otonomi, inisiyatif kullanabilme ve daha düşük gözetim altında karar verme sorumluluğu sağlayan organizasyonel düzenlemelere yöneliktir (Buchanan ve Huczynk, 1987). Müşteriler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi yöneten aşırı yazılı kurallar ve yakın gözetim, çalışanların inisiyatif kullanabilme düzeylerini azaltabilir ve motivasyonel düşüşlere neden olabilir. Mouritsen (1997) müşteri ihtiyaçlarının, çalışanların dile getirmesi ile ortaya çıkarılabileceğini ileri sürer. Bu nedenle çalışanların müşteri ihtiyaçlarını açık bir şekilde anlatabilmeleri için güçlendirilmeleri gereklidir. Bunu sağlayabilmek için çalışanları eğitim politikaları ve kurallarla aşırı bir şekilde kontrol altında tutmaktan ziyade, onların fikir, karar ve faaliyetlerde sorumluluk almaları teşvik edilmelidir (Colzon, 1987).

3. METODOLOJİ

Araştırma Gaziantep ve çevresinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 163 aile işletmesi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacı; aile işletmelerinin uygulamış oldukları krizden çıkış stratejilerinin onların son iki yıllık performansını nasıl etkilediğini tesbit etmektir. Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. İşletmelerin krizden çıkmak için kullanmış oldukları stratejiler "Kesinlikle hayır (1) ve Kesinlikle evet (5)" ölçeği kullanılarak; performans düzeyleri ise "çok düşük (1) ve çok yüksek (5) ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada işletmelerin son iki yılı dikkate alarak yatırımların karlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların artışı, karların artışı ve pazar payının artışından ve firmanın genel performansından oluşan sorularla firma performansları değerlendirilmiştir. İşletme performans soruları ve pazar dinamizmi, Ward ve Duray'ın (2000) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada

analizler, bilgisayar ortamında SPSS for Windows 9.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada işletmelere kriz ortamında başarılı olabilmek veya en az zararla atlatabilmek için aldıkları tedbirler ve son iki yıllık performansları sorulmuştur. Performans ölçütü olarak da kendilerini, aynı endüstride faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslamaları istenmiştir. Araştırma bulguları, ayrıca tartışılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya farklı sektörlerden işletmeler katılmış olup, bunların önemli bir kısmı Küçük ve Orta ölçekli işletme niteliğindedir. Araştırmamızda öncelikle ankete cevap veren işletmelerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri (Tablo 1) tespit edilmiştir. Buna göre % 46,6 oranında tekstil sektörü en yoğun oranda bulunmaktadır. Gıda sektörü % 22,1 ve plastik-kimya sektörü % 16,6 oranındadır. Diğer sektörlerin oranı % 14,7'dir.

Tablo 1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	İşletme sayısı	Yüzde
Tekstil Sektörü	76	% 46,6
Gıda Sektörü	36	% 22,1
Plastik ve Kimya	27	% 16,6
Diğer Sektörler	24	% 14,7
TOPLAM	163	100,0

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10.0 istatistik programında değerlendirilmiştir. Sonuçlar değerlendirilmeden önce test edilmek istenen sorularla ilgili veriler gruplandırılmıştır. Ankette kullanılan veriler öncelikle faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenler gruplandırılmıştır (Tablo 1). Burada amaç her bir değişkenin ilgili yapısal kavramla ne derece ilişkilendirilebileceğini belirlemektir. İdeal olarak her soru kendi faktörüne yüksek bir katsayı ile yüklenmeli, diğer faktörlere ise göreceli olarak çok daha düşük bir katsayı ile ilişkilenebilir. Tablo 2'de de görüleceği üzere her değişken ilgili faktöre yeterince yüksek bir katsayı ile yüklenmektedir. Daha sonra gruplandırma yapılan faktörler güvenirlik (alfa) testine tabi tutulmuştur.

Tablo 2. Araştırmada incelenilen değişkenlere ait faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Ürün ve hizmetlerin eskime hızı	.70		
Ürün veya hizmetlerdeki yenilik hızı	.82		
İmalat süreçlerindeki yenilik hızı	.76		
Müşteri zevk ve tercihlerindeki değişim hızı	.70		
Çalışanların bilgi, yetki ve sorumluluklarının artırılması		.82	
Çalışanların motivasyonlarının ve işe dahil olmalarının artırılması		.83	
Takım çalışmasının yaygınlaştırılması		.81	
Karar alma merkeziliğinin azaltılması		.70	
Firmanın genel performansı			.72
Yatırımların karlılığı			.80
Yeni ürün geliştirme			.55
Satışların artışı			.86
Karların artışı			.80
Pazar payının artışı			.85
Eigenvalue	4.44	2.42	2.09
% varyans	31.73	17.35	14.96

Tablo 3’de araştırmaya konu olan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Korelasyon analizi neticesinde Pazar dinamizmi ve güçlendirme arasında $p < .05$ düzeyinde; Pazar dinamizmi performans arasında $p < .05$ düzeyinde ve güçlendirme ile performans arasında $p < .01$ düzeyinde bir korelasyonun olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi						
Değişken	Ort.	Std.Sp.	α kats.	1	2	3
Pazar dinamizmi	3.52	.87	.74	1.000		
Güçlendirme	3.59	.86	.82	.16*	1.000	
Performans	3.22	.86	.86	.19*	.25**	1.000

N = 163 * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$;

Pazar dinamizminin ve güçlendirmenin işletme performansını olumlu etkileyen bir faktör olarak, bu konudaki analizleri daha fazla derinleştirmenin son derece faydalı bilgilere ulaşılmasında yararlı olacaktır. Bu amaçla Tablo 4’de Pazar dinamizmi ve güçlendirmenin, performansla arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Table 4. Güçlendirme ve Pazar dinamizminin, aile işletmeleri performansı üzerine etkisi

Bağımsız değişken	β değeri	t değeri
Pazar dinamizmi	.156*	1.945
Güçlendirme	.227**	2.831

$R^2 = .087$ F= 6.993

** $P < .01$; * $p < .05$;

Regresyon analizi neticesinde modelin bağımlı değişkeni olan performans değişkeninin varyansının açıklanma yüzdesini ifade eden R^2 değeri .087 ve F değeri 6.993 olarak bulunmuş ve model 0.001 anlamlılık derecesinde dahi istatistiksel anlamlılık göstermiştir. Analizde güçlendirme ve performans arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < .01$) ve beklenen yöndedir. Pazar dinamizmi ile performans arasında da $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur

Tablo 5. Güçlendirmenin yüksek ve düşük olduğu durumlarda pazar dinamizminin, aile işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri.				
	<i>Güçlendirme= m < 3.59</i>		<i>Güçlendirme= m > 3.59</i>	
<i>Bağımsız değişken</i>	β değeri	t değeri	β değeri	t değeri
Pazar dinamizmi	.0047	.113	.209*	1.939
	$R^2 = .003$ F= .174		$R^2 = .044$ F= 3.759 $p < .05$	

Tablo 5’de ise güçlendirmenin yüksek ve düşük düzeylerde olma durumuna göre Pazar dinamizminin performansa etkisi incelenmiştir. Bunun için güçlendirmenin ortalamasından yararlanılmış (3.59) ve ortalamanın üstündeki ve ortalamanın altındaki durumlar SPSS istatistik programında belirlenerek data ikiye bölünmüştür. Elde edilen sonuçlardan güçlendirmenin düşük düzeyde yapıldığı aile işletmelerinde Pazar dinamizminin performans üzerinde hiç bir etkisi yoktur. Güçlendirmenin yüksek düzeyde yapıldığı aile işletmelerinde ise, Pazar dinamizmi ile performans üzerinde önemli ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle güçlendirmenin yüksek oranda aile işletmelerinde uygulanmasının Pazar dinamizminin performans üzerindeki etkisini olumlu ve anlamlı bir şekilde artırdığını vurgulamamız gereklidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin pazar dinamizminin performans üzerindeki olumsuz etkisini, çalışanlarını güçlendirerek olumlu etkiye dönüştürebilecekleri araştırma bulguları göstermektedir. Çalışanlarını güçlendirme ile aile işletmeleri, otokratik yönetim tarzından sıyrılabilme ve çevresel değişimlere daha iyi tepki verebilme imkanına kavuşmaktadırlar. Bunun için aile işletmeleri güçlendirmeyi destekleyen bir organizasyonel kültür oluşturmalarıdır. Aile işletmelerinde bu husus oldukça önem taşımaktadır. Çünkü, işletme sahibi olan aile, doğal olarak organizasyonda liderlik konumunda bulunmaktadır. Eğer aile üyeleri bu kültürü oluşturabilirse, lider davranışlarının organizasyona yayılması ile güçlendirme daha etkin hale getirilebilir. Böyle bir güçlendirme kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanlar liderlerin kritik olaylar ve krizlere karşı tepki verme biçimleri, onun neye daha çok önem verdiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği hakkında bilgi sahibidir (Schein, 1983). Aile işletmelerinde çalışanlar, diğer işletmelerden daha çok oranda lider aile üyesinin davranış ve kararlarına uyum gösterir. Bu husus aile işletmelerine önemli ölçüde hız ve esneklik kazandırmasına rağmen, otokratik liderlik uygulamaları doğru kararlar vermeyi ve bunların etkinliği azaltmaktadır. Özellikle hızlı değişen, dinamik pazarlarda faaliyet gösteren aile işletmelerinde, liderliği üzerinde tutan kişinin organizasyonda çalışanlarını güçlendirerek doğru, yerinde ve etkin karar verebilme kabiliyetini artırması gereklidir.

KAYNAKÇA

- Block, P. (1987) The Empowered Manager, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Buchanan, D. ve Huczynk, A. (1997) Organizational Behavior, An Introductory Text, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Colzon, J. (1987) Moments of Truth, Newyork, Ballinger.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review , 13 (3): 471-482.
- Davis, P.S. ve Harveston, P.D. (1998), The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective, Entrepreneurship: Theory and Practice, 22/3: 31-49.
- Hardy, C. ve Leiba-O'Sullivan, S. (1998) The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice, Human Relations, 51 (4): 451-483.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., Avila, R. (1997) Correlates of Success in Family Business Transitions, Journal of Business Venturing, 12 (5): 385-401.
- Mouritsen, J. (1997) Marginalizing the Customer: Customer Orientation, Quality and Accounting Performance, Scandinavian Journal of Management, Vol.13, No 1: 5-18.
- Hodgetts, R.M. ve Kuratko, D.F. (1998) Effective Small Business Management, The Dreyden Press.
- Schein, E. (1983) The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics: 13-28.
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 38 (5): 1442-1465.
- Ward, P.T. ve Duray, R. (2000). "Manufacturing Strategy in Context: Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, Journal of Operations Management, Vol.18, 123-138.

GELECEK İÇİN AİLE ANAYASASI

Dr. Ebru Karpuzoğlu
Tel: (0532) 373 20 01
Faks: (0212) 633 20 92
E-posta: ebbroo@corpusfamilia.com

ÖZET

Varlığını koruyamayan pek çok aile işletmesinde, aile ve iş ilişkisinin dengelenmemesi; aile ve iş değerlerinin birlikte dikkate alınmaması; ihtiyaçların giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin birbirine karışması ve aile ile işe ait rollerin birbirinden ayırlamaması gibi durumlarla karşılaşmaktadır.

Aile anayasası, önce aile/önce iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Ailede ve şirkette üstlenilen sorumluluk ve rollerin; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve geleceğini dikkate alarak yerine getirilmesine yönelik bir düzenlemeleri içerir. Aile anayasası aynı zamanda, tüm aile bireylerinin uymalarını gerekli kılan; ailenin şirket olanaklarından faydalanma koşullarını belirleyen; üyelerini şirket ve aile geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına ilişkin kuralları belirleyen bir çalışma rolünü üstlenir. Bu noktadan hareketle, *Gelecek İçin Aile Anayasası* konulu bildiride, ailenin ve işletmenin nesiller boyu varlığını koruyabilmesi için dikkate alınması gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler : aile anayasası, aile konseyi, aile forumu, yönetim kurulu.

1.GİRİŞ

Birden fazla aile üyesinin beraber yaşama; aileyi ve işletmeyi ilgilendiren konularda ilişki geliştirme koşullarının düzenlenmesi, kişilerin birbirlerinin haklarına müdahale etmelerini engeller ve belirli bir ahenk içerisinde birlikte yaşamı idame ettirmelerini sağlar. Ayrıca, aile tarafından önemli görülen temel değerlerin nesilden nesile aynı canlılıkla aktarılması ailenin toplum

nezdindeki olumlu imajını güçlendirir, üyelerinin mensubu oldukları aileye bakışlarını pozitif çevirir ve güven duygusunu geliştirir.

Söz konusu gerçeklerden yola çıkarak, burada öncelikle aile anayasası kapsamında ve öneminden bahsedilerek, örnekler verilecektir. Daha sonra ise aile anayasasını düzenlemede dikkate alınması gereken unsurlar belirtilecek ve anayasa hazırlama süreci açıklanacaktır. Bu suretle, aile anayasası hazırlamak isteyen firmalara ve araştırmacılara farklı bir perspektif sunulmaya çalışılacaktır.

2. AİLE ANAYASASI KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. AİLE ANAYASI KAVRAMI

Aile anayasası kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Örgütlenme açısından aile şirketi; *ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yaralanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür* şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre aile anayasası, üyelerinin güçleri üzerinde düzenleyici bir direktif niteliğindedir ve ilişki geliştirmeye yönelik düzenlemeleri içerir.

En geniş anlamıyla aile anayasası, *aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır* şeklinde ifade edilebilir. Yani, *bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak kazanan kişilerin; gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyeleri tarafından kabul edilen; tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir* biçiminde düşünülebilir. Fark edileceği üzere, bu tanım yazılı olmayan ve norm olarak adlandırılan bir takım ilkeleri de kapsamaktadır. Zaman içerisinde oluşan normlar, sürekli uygulanmak suretiyle aile mensuplarında bilinç ve uyma zorunluluğu yaratırlar

2.2. AİLE ANAYASASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları aşağıda maddeler halinde sunulmuştur. Aile anayasası aşağıdaki avantajlara sahiptir.

- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
 - Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
 - Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
 - İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
 - Sinerji yaratır,
 - Tarafsızdır, güven oluşturur,
 - Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
 - Sağlıklı ilişkileri destekler,
 - Aile önceliklerini netleştirir,
 - Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
 - Adalet duygusu yaratır,
 - İşletme performansını artırır,
 - Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
 - Aile sadakatini artırır,
 - Aile duygularını güçlendirir.
- Aile anayasasının dezavantajları aşağıda yer almaktadır.
- Esnek değildir,
 - Tüm aileleri arasında fikirbirliği sağlamak zordur,
 - Hazırlanması zaman alır.

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, avantajlarının çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu avantajların, aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği söylenebilir.

2.3.AİLE ANAYASASININ KAPSAMI

Aile üyelerince uyulması gereken hususları belirten ve bir aile anayasasında yer alması gerekli görülen kuralları içeren, aile anayasasının kapsamı üç ana başlık altında ele alınabilir: 1-aileye, 2-işletmeye ve 3-anayasaya ilişkin düzenlemeler. Aileye ilişkin düzenleme konuları aşağıda yer almaktadır.

- Aile soyadını taşımanın sorumlulukları,
- Yardımseverlik,
- Sosyal sorumluluklar,
- İletişimi geliştirme,
- Aile toplantıları düzenleme,
- Birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme,
- Kar payı dağıtımı,
- Vasiyetname hazırlama,
- Vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,
- Temel değerler,
- Aile ilişkileri ("Formalising a Family Constitution", 2003, s.1; Aronoff ve diğerleri, 1996, s.11).

İşletmeye ilişkin düzenleme konuları arasında aşağıdaki hususlar bulunmaktadır.

- Lider ve yönetim biçimi,
- Sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi,
- Gelecek nesillere devir ve teslim,
- Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,
- Aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları,
- Hisse devri ve satışı,
- Şirket adına veya şirkete borçlanma,
- Şirket değeri,
- Yeniden yatırım,
- Varis seçme ve hazırlama,
- Ani vefat veya işgöremezlik,
- Emeklilik sonrası koşullar,
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- İşletmenin gelinden, ününden ve kariyer olanaklarından yararlanma.

Anayasaya ilişkin düzenlemeler aşağıda sıralanmaktadır.

- Amaç,
- Kapsam,
- Anayasa değişiklikleri,
- Yaptırımlar,
- Karar mercii,
- Uygulama prosedürü,
- Görev ve sorumluluklar.

Görüleceği üzere, aile anayasası tüm aileyi ve ailenin işletme ile olan ilişkilerini düzenler. Dolayısıyla, kapsamı oldukça geniştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus söz konusudur. Bu husus, anayasanın teknik detaylar ile ikincil amaçlar üzerine odaklanmasına ilişkindir. Bahsi geçen şekildeki bir yapılanma, herkes tarafından açık ve net şekilde bir anlaşılmayı engeller.

Dolayısıyla, karışıklıklara neden olur. Uzmanların yardımıyla, aile üyelerinin katılımıyla hazırlanan ve uyulması gereken temel ilkeleri yansıtan, yalın ve sade olan bir aile anayasasının uygulanabilirlik şansı son derece yüksektir.

2.4.UYGULAMADA AİLE ANAYASASI

Aile anayasasına sahip olan ve bu anayasadaki düzenlemeleri aile ve işletme uygulamalarında kullanan firmalar arasında Mitsui Group, Ford-Bryson ve Baker Farm sayılabilir.

Ünlü Mitsui Şirketi 1673 yılında Mitsui Haçirobei tarafından kurulmuştur ve 1694 yılındaki kurallarından önemli bir bölümü, bugün hala aile anayasası içerisinde yer almaktadır. Günümüzde cirosu 180 milyar \$'ı aşan şirketin sürekliliğinde, 13 maddelik Mitsui Anayasasında yer alan geleneklerine bağlılığın etkisi olduğu söylenebilir (Haçirobei, 2003, s.3). Japon Mitsui Grubunun, ünlü Mitsui Anayasası dahilinde ele alınan konular aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Aile üyeleri birbirleriyle yakın dostluk ve nezaket ilişkisi içinde olmalıdır.
- Hanedan içerisindeki ailelerin sayısı, gereksizce artırılmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks yıkar.
- Her türlü işinizde aile konseyinin tavsiyesine uygun hareket edin.
- Yıllık gelirin bir bölümünü işte kullanın, geri kalanını paylarına göre aile üyeleri arasında dağıtın.
- Sebepsiz yere emekliliğin lüksünü ve rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mali raporlarının genel merkeze gönderilmesini sağlayın.
- Yaşı ilerleyen ve dermansız kalan nesli, genç nesil ile değiştirin.
- Asla başka bir işle uğraşmayın.
- Oğullarınızı çıraklık görevleriyle hayata başlatın ve iş hayatının sırlarını öğrendikçe bilgilerini uygulamak üzere şubelerde görevlendirin.
- Sağlam muhakeme her şeyde, bilhassa ticaretle asli öneme sahiptir.
- Aile üyeleri birbirleriyle istişare etmelidir.
- Siz ey tanrılar ülkesinde doğanlar! Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu ululayın, ülkenizi sevin ve halk olarak görevinizi yerine getirin.

19.yüzyıl Japon iş hayatına bakıldığında, rekabet ve kar düşüncesinden ve bireysellikten ziyade; kamu yararı, imparator için fedakarlık ve yurtseverlik gibi özelliklerin daha ağır bastığı görülmektedir. Batı'daki bireyselliğin yerini *ülkeye borcunu öde* duygusu ön plandadır. Bu anlayış, Mitsui Anayasası içerisinde de hayat bulmuştur. Ayrıca Mitsui Anayasasında aile üyelerinin kariyer yollarına ve emeklilik koşullarına; aile üyeleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesine; ailenin büyüme hızına; tutumluluk, nezaket, muhakeme, ülkeyi sevmek gibi aile değerlere de dikkat çekilmiştir.

Baker Aile Anayasası, Mitsui Anayasasından farklı olarak iki temel husus üzerine odaklanmıştır: aile değerleri ve işletme değerleri (Baker, 2003, s.1). Baker Ailesinin önem verdiği değerler arasında; başkalarının inancına saygı göstermek; çocukların yararlı eğitimler almalarını ve faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak gibi hususlar yer alır. İşletme yönetimi açısından ise, teknolojiye en üst düzeyde yararlanmak için metodlar araştırmak ve doğa ile uyumlu bir entegrasyonunu sağlamak; öğrenimde mükemmelliği yakalamak ve bilgileri başkalarıyla paylaşmak; kişilerin kendilerini, çocuklarını ve yeni katılanları geliştirmesini sağlamak vb. üzerinde durulmuştur. Fark edileceği üzere burada ilkeler birbiriyle bağlantılıdır. Bununla birlikte, iki ana konu başlığı altında düzenlenmiştir. Anayasa hem aile hem işletme ile ilgili sistemlere ilişkin temel ilkelere sahiptir.

Burada son olarak Ford-Bryson Anayasasına ilişkin bilgiler aktarılacak ve diğer iki aile anayasasından farklı olarak, anayasanın biçimsel yönünden bahsedilecektir. Ford-Bryson aile anayasası, anayasa ve iç tüzük kuralları şeklinde iki ana boyut dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anayasaya ilişkin kısımda ailenin ismi, amaçları, üyelikler, aidatlar, yöneticiler ve yönetim kurulu, toplantılar, değişiklikler ile ilgili konularda hükümlere yer verilmiştir. İç tüzük kuralları içerisinde

ise, görevlilerin (başkan, muhasip, sekreter) sorumlulukları ile komiteler (üye kabul, araştırma, halkla ilişkiler) üzerinde durulmuştur (Ford-Bryson, 2004, ss.1-2).

Her üç ailenin de köklü aileler olmalarının ve şirketlerinin uzun senelerdir faaliyet göstermelerinin altında yatan temel hususlardan birinin, gerek aileye gerek işletmeye ait konuların aile anayasası kapsamında açık ve net bir şekilde düzenlenmesi olduğu söylenebilir. Özellikle de, gelecek nesil aile üyeleri de dahil olmak üzere aileye mensup bireylerin, önem vermeleri ve tüm yaşamları boyunca dikkat etmeleri gereken temel ilkelerin altının çizilmesi dikkat çekici niteliktedir.

3.AİLE ANAYASASINI HAZIRLAMA, YÜRÜTME VE REVİZE ETME SORUMLULUĞU

Aile ve işletme birlikteliğinin beraber ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde girişimcinin, aile büyüklerinin ve aileden olan şirket tepe yöneticilerinin her birinin başlı başına büyük önem taşıdığı bir gerçektir. Bununla birlikte, söz konusu kişilerin de içerisinde yer aldığı bir *aile konseyinin* yaratacağı sinerji ve sağlayacağı fayda çok daha fazla olacaktır.

Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunduran küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, *aile kurulu*, ile karşılaşılır. Bununla birlikte, üç veya daha kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda öz aileyi barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle, *aile kurulunun* yerini *yönetim kurulu* alır. Ayrıca bu tür aile şirketlerinin idari yapısında aktif bir aile konseyi de bulunur (Cadbury, 2000, s.23).

Aile kurulunda, genellikle, şirkette aktif olarak çalışsın ya da çalışmasın çoğunluk hissesine sahip hissedarlar yer alır. Söz konusu kurulun sorumluluğu, aile-şirket, hissedarlık-yönetim gibi ara birim konularla ilgili ilkeleri belirlemek ve şirketi belirlenen ilkeler doğrultusunda yönlendirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, kurul, şirketin sermaye gereksinimi, ailenin taleplerini karşılamada gerekli olan likidite miktarı ve temin kaynakları, şirketin kontrolünü muhafaza etme ve iş sahiplerinin gereksinimleri gibi konular üzerine odaklanmalıdır. Ayrıca aile kurulu, aile üyelerinin şirket bünyesindeki çalışma koşulları, hakları ve sorumlulukları ile ilgili genel kabul görmüş standartlar belirlemek ile de yükümlü tutulur (Bork ve diğerleri, 1996, ss145-146). Aile küçük olduğu için, aile kurulunun işi nispeten kolaydır. Az sayıda düzenleme yeterli görülür. Ailenin büyümesi ile birlikte düzenlenmesi gereken pek çok husus da ortaya çıkar.

Büyük ölçekli aile şirketlerinde yönetim kurulunun yanı sıra genellikle bir *aile konseyi* de bulunur. Bu konsey, ailede, bir yönetim kurulu gibi görev yapar. Varis seçme, hazırlama; emeklilik koşullarını belirleme; hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme; boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikalar belirleme; aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerine odaklanır (Hoover, 1997, s.11). Aile konseyinin amaçları, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır. Konseyin sorumlulukları, aşağıda yer alan konulara ilişkindir.

- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak (Moran, 2003, s.1).

Büyük ölçekli aile şirketlerinin idari yapısında son olarak *yönetim kurullarının* varlığı görülmektedir. Yönetim kurulu, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir. Aşağıda kurulun görevleri ve sorumlulukları maddeler halinde sunulmaktadır.

- Şirket vizyonuna ulaşmak için tüm şirketi kapsayan amaçlar setini oluşturmak,
- Ana organizasyon değişimlerini kontrol altında tutmak,
- Periyodik bağımsız denetimleri yönetmek,
- İhtiyaç duyulan kritik kaynakları (insan, teknoloji, sermaye, ekipman) tespit etmek,
- Girişimci ve diğer kıdemli yöneticiler de dahil tüm şirket performansını değerlemek,
- Amaçlara ulaşmak ve etkin organizasyonel yapı kurmak için, uygun ve doğru faaliyetleri belirlemek, politikalar oluşturmak (Camp, 2003, s.7),

Yönetim kurulunun ilgilendiği olası konular ise, şirketin bütününe ilgilendiren ve şirket geleceği üzerinde kritik etkisi bulunan hususlara ilişkindir. Bu hususlar aşağıda özetlenmektedir.

- Kar dağıtımı,
- Borçlanma,
- Ücret ve performans değerlendirme politikasını belirleme,
- Organizasyonel düzenlenme,
- Ürün portföyünü yenileme ve geliştirme,
- Pazarı yenileme ve geliştirme,
- Büyüme hedefleri,
- Satış hacimleri,
- Yeni yatırımlar,
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin entegrasyonu,
- Varisin ve gelecek tepe yönetim ekibinin seçilmesi hazırlanması ve istihdamı.

Genel hatları ile sorumluluk alanı yukarıda belirtilen kurulun temel görevi; ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli işletme stratejileri geliştirmek ve izlemek, yönetim kurulu başkanına yön göstermektir. Yönetim kuruluna ilişkin olarak ifade edilecek son husus, katılımcılarına ilişkindir. Kurula, yönetim kuruluna; hissedarların, şirkette çalışmayan uzmanların, şirkette çalışan aile üyelerinin, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin katılması; kurulun, objektiflik ve çok boyutlu düşünebilme yetisini daha da artırabilir. Kurula dışarıdan katılımcıların atanması ayrıca, firmaya kredibilite sağlanmasında; ana yönetim kararlarının alınmasına destek verilmesinde; şirkete farklı, yeni ve geniş uzmanlıkların dahil edilmesinde şirkete yüksek oranda katma değer de sağlayabilir (Camp, 2003, s.7 ve Carlock ve diğerleri, 2001, ss.228-229).

Aşağıdaki tabloda aile konseyi ile yönetim kurulu ile ilgili özellikler özet şekilde sunulmaktadır.

Tablo 1: Aile Konseyi Ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	▪ Aile İletişimini Ve İlişisini Geliştirmek, ▪ Ailenin İşletme Olanaklarından Yararlanma Koşullarını Belirlemek.	▪ Aile Konuları, ▪ Ailenin İşletme ile İlişkisi.	▪ Aile Üyeleri ▪ Danışmanlar
Yönetim Kurulu	▪ Vizyon Ve Stratejik Nitelikteki Amaçları Belirlemek, ▪ Şirketin Vizyona Ulaşmasını Sağlayacak Stratejiler Geliştirmek.		▪ Hissedarlar, ▪ Üst Kademe Yöneticiler, ▪ Danışmanlar, ▪ Aileden Olmayan Ve Kurumda Çalışmayan Uzmanlar.

Burada üzerinde durulması gereken önemli husus gerek aile konseyinin gerek aile kurulunun ve gerekse yönetim kurulunun alacağı kararların isabet derecesini ve aile üyeleri tarafından benimsenmesini artırmak amacıyla, *aile forumunun* düzenlenmesinde fayda olduğudur. Aile forumu, ondört yaşın üzerinde, aileye evlilik ya da kan bağı ile dahil olan, şirkette çalışan ve çalışmayan tüm aile bireylerinin katılımı ile gerçekleşir. Amaç, herkesin kendisini rahat hissedeceği bir atmosferde, aile ve iş konularına ilişkin düşüncelerin aktarılması ve işletmeye ilişkin genel bilgilerin verilmesidir. Forumun belirli aralıklarla gerçekleşmesi ve toplantı prosedürüne uygunluğunun sağlanması son derece önemlidir. Bu şekilde yarı formal bir ortam yaratılır. Katılımcılar bir taraftan samimiyetlerini korurlarken, aynı zamanda belirli toplantı kuralına da uymak zorunda kalırlar. Aile forumunda özellikle, aile ile şirket arasındaki sınırlara ilişkin tüm aile konuları ele alınır. Bu bağlamda aile forumu, aile bireylerinin gururlarını ve saygınlıklarını artıran, onlara bağımsızlık getiren; iletişim becerilerini, aile içerisindeki ilişkilerini ve yönetim yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olan ve bu suretle ailenin, kendi bireylerini yetiştirme çabalarını meşru kılan bir platformdur (Bork ve diğerleri, 1996, ss.142-144). Bu toplantılarda katılımcıların düşüncelerini beyan etmeleri teşvik edilmekle birlikte, aile forumu, bir karar alma mekanizması değildir. Düşüncelerin paylaşıldığı, önerilerin geliştirildiği ve şirkete ilişkin genel bilgilerin verildiği bir toplantıdır. Aile forumunda öneriler, aynı zamanda aile kurulunun/aile konseyinin de üyesi olan kişiler aracılığı ile kurula/konseye aktarılır.

Aile kurulu, aile konseyi ve yönetim kurulu gibi idari organlara tüm aile şirketlerinde rastlamak mümkün olmayabilir. Başka bir deyişle, küçük ölçekli aile şirketlerinde de bir aile konseyi mevcut olabileceği gibi, büyük ölçekli aile şirketlerinde mevcut olmayabilir. Bununla birlikte, bu bölümde aile anayasasını hazırlama sorumluluğuna sahip kişilere bilgi verilmesi amaçlanmakta ve her bir şirketin kurum kültürü doğrultusunda uygulama yapması önerilmektedir. Söz konusu idari organların genel itibarıyla görevlerine ve sorumluluk alanlarına bakıldığında, küçük ölçekli aile şirketleri için aile forumunda yapılan önerilerin dikkate alınması suretiyle aile anayasası hazırlama yetkisinin *aile kurulunda* olduğu söylenebilir. Büyük ölçekli aile şirketlerinde ise, aile forumundaki öneriler dikkate alınarak, aile konseyinin çalışmaları ve araştırmaları neticesinde aile anayasası hazırlama sorumluluğunun yönetim kurulunda olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte hukuki açıdan yetkili ve sorumlu mercii olan yönetim kurulu, aile anayasa hazırlama yetkisini, *aile konseyine* devredebilir. Sorumluluğu kendinde saklamak koşuluyla uygulamada da genellikle, bu durum doğrulanmakta, aile konseyinin aile anayasası ile ilgili önemli çalışmalar yaptığı görülmektedir.

4. AİLE ANAYASASININ TEMEL UNSURLARI

Aile anayasası hazırlama sürecine geçmeden önce, anayasanın hazırlanmasında dikkate alınması gereken hususlar üzerinde durularak, öncelikle söz konusu konulara ilişkin gerekli düzenlemelerin ve incelemelerin yapılmasının gerekliliğine dikkat çekilecektir. Aile anayasasının hazırlanmasında dikkate alınması gereken hususları iki ana başlık altında ele almak mümkündür.

4.1. AİLE MİSYONU

Bir aile şirketi misyonu, ailenin özünü koruyarak geleceğe uzanmasını ifade eder. Bu özelliği ile intikal planının temelini oluşturur ve ailenin kültürel özelliklerinin bir parçasını teşkil eder (Rock, 1991, s.27). Aile misyonu iki ana bölümü ihtiva eder. 1-Ailenin bir diğer aileden farklı olarak üstlendiği temel görevleri ve varlık nedenini ifade eden temel var olma amacı ve 2-çocuklara asırlar geçse de öğüt olarak verilen ve her ne koşulda olursa olsun uymaları beklenen temel değerleri (Ward, 2000, s.1). Misyon ifadesi sayesinde ailenin özellikle üzerinde durduğu ve önem verdiği hususların altı çizilir ve tüm aktiviteler bu hususların etrafında gerçekleştirilir ("Have you had your Vision Checked lately?", 2003, s.1 ve Dashew, 2003, s.1). Aile misyonu, özellikle aile ilişkilerinde, ailenin üçüncü kişilerle olan irtibatında, topluma karşı üstlenilen sosyal sorumluluklarda, ailenin işletmeyle ilişkisinde ve işletmenin aile beklentilerini karşılayacak şekilde

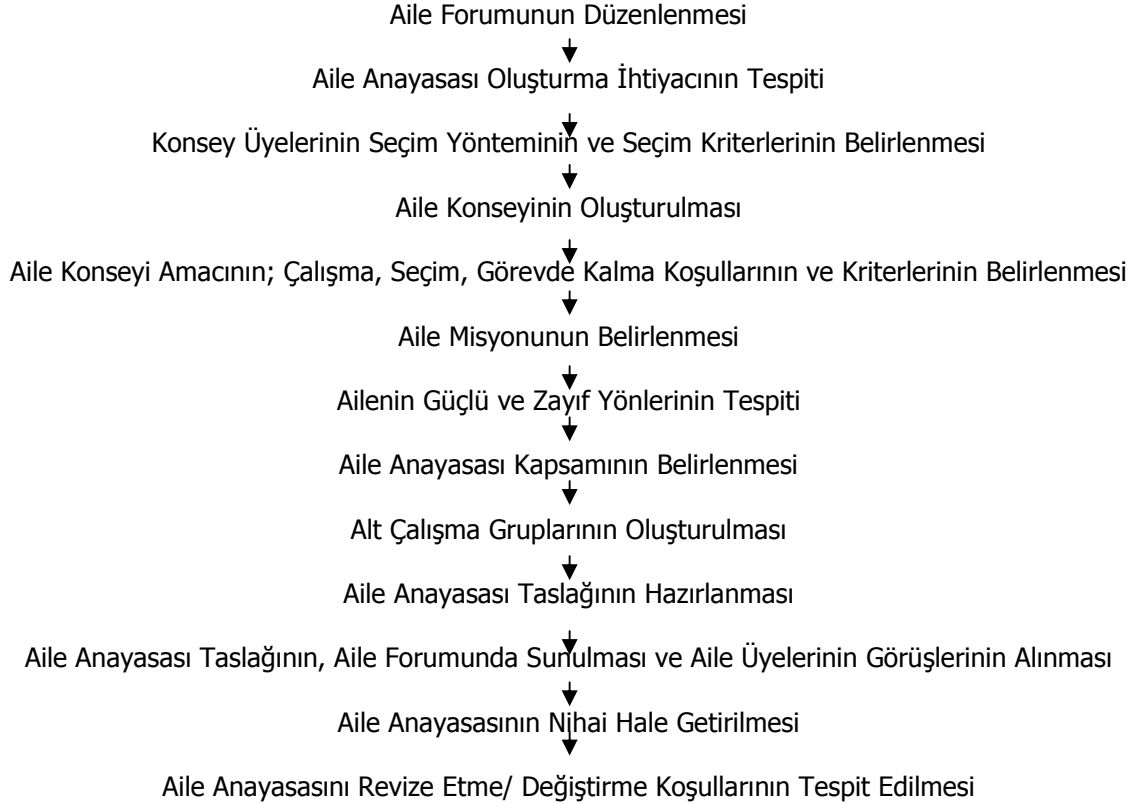
faaliyetlerini yürütmesinde etkilidir (Aronoff ve diğerleri, 1997, s.35). Aile anayasası dahilinde yapılan düzenlemelerin aile temel değerlerini ve temel amacını dikkate alması; ailenin kabul oranını yükseltir. Aile içi ilişkileri geliştirir. Üyelerinin üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerine yardım eder.

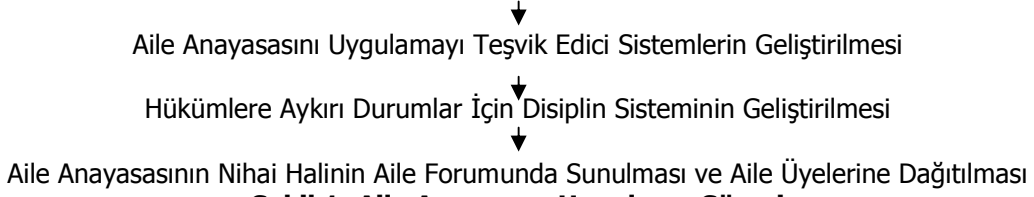
4.2.AİLE FORUMU OLUŞTURULMASI

Daha öncede belirtildiği üzere aile üyelerinin katılımıyla oluşan aile forumu, açıklığı sağlayacak kadar samimi bir atmosferde gerçekleşmelidir. Forumun amacı, tüm katılımcıların duygularını ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmeleri, bilmedikleri ve öğrenmek istedikleri hususları yargılanmadan belirtmeleri, için uygun bir platform oluşturmaktır. Aile ve iş birlikteliğinin sağlam temeller üzerine kurulmasına yardım eder. Aile forumunda katılımcılar tarafından dile getirilen öneriler, beklentiler ve şikayetler dikkate alındığı ölçüde, tüm aile üyelerinin uymaları gereken ilkelerin paylaşılma ve kabul edilme oranı yükselir. Aynı şekilde, aile anayasasındaki olası uygulama zorlukları minimize olur, aile üyelerinin destek verme olasılığı artar. Yine, aile üyelerinin ve hissedarların, aile ve işletme sistemlerinin işleyişinden tatmin duymaları ve bu suretle aileye ve işletmeye olan sadakatlerinin artması da söz konusu olur.

5.AİLE ANAYASASI HAZIRLAMA SÜRECİ

Aile anayasası hazırlamak, yoğun emek harcamayı ve saatler boyu süren toplantılar yapmayı gerektirir. Bu anayasa, aile için önemli ve büyük ölçüde çatışmalı veya ileride çatışma yaşanma potansiyeli yüksek konular üzerine odaklanır. Dolayısıyla hazırlanmasında belirli bir zamana ihtiyaç duyulduğu baştan kabul edilmelidir. Her biri başlı başına önemli konular olan miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanarak, aile üyelerinin onayı alınmalıdır. Aşağıda aile anayasasının hazırlanması süreci şematize edilerek, özetlenmiştir.





Şekil 1: Aile Anayasası Hazırlama Süreci

Aile anayasası oluşturmak amacıyla atılacak ilk adım, aile anayasasının hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenecek bir aile konseyinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla, aile forumunda, konseye katılım koşulları, katılımcı sayısı, seçim yöntemi gibi konularda karar vererek, konseye işlerlik kazandırmalıdır. Ardından konsey, başkan ve üye seçim biçimi, görevde kalma süresi, sorumluluk alanları ve çalışma koşulları; amaç belirleme; aile anayasasında yer alan hükümleri değiştirme veya revize etme koşulları; hükümlere aykırı davranışlarda işlerlik kazanacak disiplin sistemini oluşturma ile ilgili konular üzerinde çalışmaya başlamalıdır.

Aile konseyinin kurulmasının ardından, konsey başkanının organizasyonu ile, aile üyelerinin beklentileri ve önerileri doğrultusunda ve aile şirketi danışmanı moderatörlüğünde, aile anayasasının kapsamı üzerinde anlaşılmalıdır. Kapsam dahilindeki her bir ana konu, aciliyet ve önem sırasına göre ele alınmalı, gerekli durumlarda hukuk danışmanı, mali danışman ya da yönetim danışmanı gibi konularında ihtisas sahibi kişilerin fikirlerinden de yararlanarak bir taslak hazırlanmalıdır. Daha sonra hazırlanan bu taslak, kapsamı ve işleyiş biçimi hakkında bilgi verilmesi ve aile üyelerinin düşüncelerinin alınması amacıyla, aile forumunda sunulmalıdır. Aile üyelerinin görüş ve önerileri doğrultusunda konsey tarafından taslak, nihai hale getirilmelidir. Yazılı doküman haline getirilen aile anayasasının takdimi için bir kere daha aile forumu düzenlenmeli ve forumda katılımcılara anayasadan bir kopya dağıtılmalıdır. Bu aşamadan sonra anayasa hükümlerine uyum konusunda tüm aile üyelerini teşvik edici uygulamalar başlatılmalıdır. Burada en önemli husus, aile üyelerinin kabulünün sağlanmasıdır. Dolayısıyla, aile forumu ihtiyaç duyulan herhangi bir anda da, düzenlenebilir.

6. AİLE ANAYASASI HAZIRLAMADA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Aile anayasası hazırlama süreci içerisinde tüm aile üyelerinin öncelikle aile anayasası ihtiyacı, kapsamı ve kapsam içerisinde yer alan her bir husus konusunda fikirbirliğine varmaları gereklidir. Tüm aşamaların akabinde, fikirlerinin alınması ve mümkün olduğunca kararların fikirbirliği ile verilmesi, önemli bir gereklilik koşuludur. Ancak burada belirtilmesi gereken bir husus söz konusudur. Ailenin kalabalık olduğu durumlarda ya da aile forumu toplantılarında tüm katılımcıların önerilerini, şikayetlerini ya da beklentilerini almak mümkün ise de, fikirbirliği ile bir sonuca varmak son derece güçtür. Dolayısıyla, katılımcı sayısının sınırlı olduğu aile kurulu, aile konseyi ve yönetim kurulu karar verme yetkisine sahiptir. Söz konusu kurullarda kararların fikirbirliği ile verilemediği durumlarda, oyçokluğu ile karar verme yoluna gidildiği görülmektedir. Bununla birlikte fikirbirliği ile oyçokluğu arasında önemli farklılıkların olduğu unutulmamalıdır.

Aile anayasası hazırlama süreci ile ilgili üzerinde durulacak bir diğer konu da aile konseyi başkanlığına ilişkindir. Başkanlığın belirli dönemler dahilinde yürütülmesi hem demokratik bir ortam sağlar, hem de genç nesil aile üyelerinin aileye ve şirkete bakışlarının olumlu yönde gelişmesini destekler. Ayrıca bu yöntem, genç nesil aile üyelerinin icraatlarının gözlenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanır. Yine, başkanlığın sadece girişimcinin kazandığı bir hak olmadığını ve yeterli performansı gösterenlerin konseye başkanlık yapabileceğini göstermesi açısından da önemlidir.

Burada vurgulanacak son husus, aile konseyi oluşturma ve aile anayasasını hazırlama sürecini ilk defa yürürlüğe koyan aile şirketlerinin, bu çalışmaları bir aile şirketi danışmanı

gözetiminde başlamalarına ilişkindir. Bu şekilde bir çalışma ile, gerek aile üyeleri için aile anayasasına ve konseye kaşı güven oluşturma gerek daha sistemli çalışma ve gerekse daha sağlıklı uygulamaları yapma mümkün olacaktır.

7.SONUÇ

Ailenin ve şirketin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının payı oldukça büyüktür. Aile anayasası ile bir taraftan aile üyelerinin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulur; diğer taraftan hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlilik, boşanma, ölüm, miras, intikal gibi ihtilaflı konulara ilişkin genel ilkeler belirlenir.

Bu suretle, aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulmasında, aile üyelerinin tatmin düzeylerinin artırılmasında, kurum imajının olumlu yönde gelişmesinde işletme faaliyetlerinin verimliliğinin yükselmesinde önemli katkılar sağlanır. Aile anayasasının mevcut olmadığı durumda, aile içi ilişkilerde zedelenme; aile üyeleri arasında güvensizlik; uygulamalarda adaletsizlik; hizipleşme ve haksız rekabet ortamının yaratılması gibi durumlarla karşılaşılma ihtimali kuvvetle muhtemeldir. Aile ilişkilerindeki bu kaos ise, aile kadar işletme üzerinde de etkisini gösterecektir. Alınan kararlara karşı muhalefet; birbirinden farklı uygulamalar; işletme uygulamalarından haksız fayda sağlama; müşteriler, tedarikçiler nezdinde güvenilmezlik; profesyonel yöneticilerde motivasyonsuzluk; işten çıkan uzman sayısında artış beklenmedik bir tablo olmayacaktır. Bu durum ise, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile şirket performansında azalma ve varlığı tehlikeye sokma ile sonuçlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aronoff, Craig E., Ward, John L. Family Business Succession: the Final Test of Greatness, GA: Family Business Publishers, 1996.
- Aronoff, Craig E. John L. Ward, Preparing your Family Business for Strategic Change, 2nd ed., Georgia : Business Owner Resources, 1997.
- Baker, Clan. "Baker Family Constitution.", <http://www.clanbaker.com/bfc.html>, (23.07.2003) : 1.
- Bork, David, Jaffe T. Dennis, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler. Working with Family Businesses, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Camp, Michael S. "The Role of the Board of Direktors In the Successful Startup of New Ventures.", <http://www.sbaer.uca.edu/Researd/1997/ICSB/97ics025.htm>, (27.11.2003) : 1-9.
- Carlock S. Randel ve John. L. Ward, Strategic Planning for the Family Business : Parallel Planning to Unify the Family and Business, NY: Palgrave, 2001.
- Dashew, Lessie. "Mission Statements.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/AspenFamily2002011505.htm&Keywords=Mission%20Statements&Button=fambiz>, (17.08.2003):1
- Ford-Bryson. "The Family Affair.", <http://www.success-is-you.com/familyconstitution.htm>, (24.02.2004):1-2.
- "Formalising a Family Constitution.", <http://www.bdo.co.uk/BDOSH/Website/bdouk/websiteContent.nsf/i/BDA013FE7590B7DE80256DFD003E2398?OpenDocument>, (25.01.2004) : 1-2.
- "Have you had your Vision Checked lately?.", 1999, <http://www.familybusinesspartners.com/articles/a3vision.htm>, (17.11.2003), s.1.
- Hoover, Edwin A. "Promoting Stewardship.", The Family Business on Handbook : A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia : Family Business Publishing, 1997 : 9-13.
- Miller, Alex. Strategic Management, 3th ed, Boston : Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Mitsui, Hachirobei. "Family Constitution.", <http://www.bunkerco.com/masters/chap11/>, (25.07.2003), s.3.
- Moran, Jim. "Estabilishing a Family Council.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI-2002030602.html&Keywords=family%20council&Button=fambiz>, (13.05.2003), s.1.
- Rock, Stuart. Family Firms, 1 st ed, Cambridge : A Director Book, 1991.
- Ward, John. "Does a Family Business Mission Begin.", <http://www.fambiz.com/contprov.cfm?ContProv=USC&ID0264>, (14.01.2000), s.1.

AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ

Dr. Bahar Akıngüç Günver
Kültür Okulları Genel Müdürü
Tel: (0212) 559 04 88
Faks: (0212) 559 75 17
E-Posta: bahar.gunver@kultur.k12.tr

ÖZET

Bugün aile işletmeleri ülkelerin ekonomisi, işgücü, yarattığı katma değer nedeni ile yaşamsaldır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması aile iş ilişkilerinin gelişimine ve aile işletmelerinin gelecek planlamasına bağlıdır. Aile işletmelerinin temel sorunu olan devretme sürecinin planlanması kadar şirket ve çalışanlar için bir vizyon oluşturmak da çok önemlidir. Gelecek, kurucunun işletmeyi devretme arzusu ve bir sonraki kuşağın istek ve yeterliliği bileşenlerine bağlı olarak gelişir. Aile işletmelerini aile, işletme, mülkiyet boyutlarında geleceğe taşımak bu boyutlardaki hedeflere ve bu hedeflere ulaşırken eşgüdümü sağlayacak yapı ve planlarla mümkün olur. Bu çalışma aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa geçişlerinde sağlıklı, kar eden ve büyüyen işletmelerini korumaları, süreklilik planlarının yapılmasını ve geleceğe hazırlanırken ailenin değerlerini korumaları konusunda yararlı bilgiler sunar.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, süreklilik, devretme, nesilgeçiş planı.

GİRİŞ

Aile işletmeleri aile ve iş olgusunun birlikte kullanılması ile oluşmuş bir kavramdır. Aile işletmeleri ülkelerin ekonomisinde çok önemli rol oynamaktadır. ABD’de ailelerin kontrolündeki işletmeler tüm işletmelerin %90 ila % 98’ini oluşturur. İşgücünün yarısına sahip olan aile işletmeleri milli hasılatın %60’ını üretmektedirler. Türkiye’de de devletin kurduğu birkaç büyük işletme dışında pekçok işletme aileler tarafından kurulmuştur. 2000 yılında ülkemizdeki küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinin oranı %94.8dir. İşyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma

değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında aile işletmelerinin ülkemizin gerek ekonomik gerek sosyal dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülür.

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batır veya el değiştirir. Böylece ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’yi geçmez. Bu yüzde yirminin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilir. Yani birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinin sadece 3.4’ü üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilir. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri süreklilik ve gelecek planlamasıdır. Bu da devretme sürecinin planlaması ile başlar, nesilden nesile geçiş planı ile devam eder. Çoğu aile işletmesi kurucusu devir işinin kendiliğinden hallolması yolunu tercih eder ya da konuyu bütünüyle ihmal eder. Aile işletmesi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki kuşağının işi devam ettirebilmesi için istekli ve yetenekli olması, kurucunun gücü bırakma isteği ve diğer paydaşların devretmeye etkisi gibi çok önemli etkenlere bağlıdır. Devretme süreci planlanması bir sonraki liderin seçimi ve yetiştirilmesini içerir. Nesilden nesile geçiş ise aile işletmelerinin tüm paydaşlarını içeren daha uzun soluklu bir süreçtir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde aile işletmelerinin tanımı, ayırdedici özellikleri, kültürü, yapısı ve gelişim evreleri ele alınacaktır. İkinci bölümünde ise aile işletmelerinin geleceğinin planlanmasındaki devretme süreci incelenecek, üçüncü bölümde aile işletmelerinin geleceğine yön veren üç temel boyut: aile, işletme ve mülkiyet boyutlarındaki yapı ve planlardan söz edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmeleri tanımları farklı bakış açılarına göre değişmektedir. Aile işletmeleri ve küçük işletmeler çoğu yerde birlikte kullanılmıştır ve işletmenin büyüklüğü, mülkiyeti ve yönetimi değişkenleri ile düşünülmüştür. Aile işletmeleri en genel olarak ‘iki ya da daha fazla aile üyesinin şirketin finansal kontrolüne sahip olduğu işletme’ diye tanımlanır.¹ Aile üyeleri aynı veya farklı kuşaktan oluşabilir: kardeş ortaklığı, kuzen ortaklığı veya eş ortaklığı gibi.

Donnelley, aile işletmesini tanımlarken işletmenin mevcut ilişki ve süreçlerini ele almıştır. Donnelley, aile işletmesini ‘en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler’ olarak tanımlar.²

Bir başka tanım ise Barry tarafından yapılmıştır. Barry ‘aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilir, bu da kar dağılımının aile kontrolünde yapıldığı işletmedir’ tanımı ile farklı bir bakış açısı getirmiştir.³ Aynı şekilde Ö. Teoman da ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel şirket olarak tanımlanmıştır.

Litz, aile işletmeleri tanımlarını inceleyerek, tanımları üç ana başlıkta toplamıştır: Mülkiyet ve yönetim durumu, ailenin işe katılım derecesi, ailede kuşaklararası geçiş durumu.⁴ Aile işletmelerini tanımlarken bazı araştırmacılar model oluşturmaya çalışırken, pekçoğu sınırlayıcı unsurlar üzerine odaklanmıştır.

Aile İşletmelerinin Ayırdedici Özellikleri

Aile işletmelerinin en ayırdedici özelliği kültürüdür. Aile işletmeleri kültürü ailenin, ve yönetim kurulunun kültürel kalıbı ile anlaşılır. Genel olarak kültür ‘grubun paylaştığı temel değerler ve varsayımlar’ olarak tanımlanır. Aile işletmelerinde kültür çok daha fazla değer

¹ Ward and Aranoff, 1990.

² Donnelley, 1996.

³ Barry, 1975.

⁴ Litz, 1995.

kazanır. Aile işletmelerinde dört tip kültürel kalıptan söz edilebilir:⁵

1. Ataerkil kültür
2. Serbest kültür
3. Katılımcı kültür
4. Profesyonel kültür

Ataerkil kültüre sahip işletmelerde işletmenin her türlü kararı yalnızca aile tarafından verilir ve ilişkiler hiyerarşik olur. Bu işletmelerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır. Serbest kültürde de aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. İşletmenin amacı kurucu ve ailesi tarafından belirlenir. Çalışanlarla aile arasında yüksek düzeyde bir güven duygusu hakimdir. Katılımcı kültürde ailenin gücü ve statüsü yerine eşitliğe önem verilir. Profesyonel kültürde ise çalışan profesyonel yöneticiler kurumun kültürüne katkıda bulunur. Rekabete dayalı bir sistemde bireysel başarıya ve motivasyona çok önem verilir.

İşletmenin olduğu gibi ailenin de kültürel kalıpları vardır:⁶

1. Pedersahi aile
2. İşbirlikçi aile
3. Çatışan aile

Pedersahi aile tipinde baba ya da ailenin lideri tek otoritedir. Tüm önemli kararlar bu kişi tarafından verilir. İşbirlikçi aile tipinde ise aile birlikte karar almanın ve çalışmanın önemine inanır. Çatışan ailede güvensizlik, çatışma ve yabancılaşma vardır. Ailenin hedefleri ortak değildir.

Farklı aile kültürleri, farklı işletme kültürleri ile birleşerek aile işletmesinin kültürel kalıbını oluşturur. Aile işletmesinin kültürel kalıbını etkileyen bir başka faktör de yönetim kuruludur. Çoğu aile işletmesi yönetim kuruluna sahip değildir ya da kağıt üstünde bir yönetim kurulu vardır. Bazı aile işletmelerinde ise yönetim kurulunun sadece tasdik eden bir yapısı vardır, dışarıdan katılanların görevi kurucunun kararlarını desteklemektir. Düzenli olarak toplanan ve işletmenin bütünü değerlendiren, işletmenin stratejilerini belirleyen yönetim kurulu arzulanan yönetim kuruludur. Bu da aile işletmesinin kültürünü doğrudan etkiler.

Sistem teorisine göre her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve rolleri vardır. Aile hem ailede hem işletmede aynı tarzı benimserse sorun çıkar. Bir ortamda doğru olan davranış diğer bir ortamda yanlış olabilir. İki sistemi birbirinden ayırmak, sınırlarını iyi çizmek gerekir. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda farklılık göstermesinin doğal olduğunu aile üyelerine benimsetmek gerekir.

Taguiri ve Davis 1980'li yıllarda yaptığı araştırma ile aile işletmesinde üç farklı gruptan söz eder⁷. İş, aile ve mülkiyet dairelerinin birbiri ile kesişmesi ile yedi farklı alan ortaya çıkar. Bu model aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır.

Teori ve modellerin verileri ışığında aile işletmelerinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Aile bağları öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir.
3. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar.
4. Aileye mensup birinin işletmedeki statüsü onun aile içindeki konumunu belirler.
5. Aile ile işletmenin değerleri özdeşir.
6. Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ sağlanır.

⁵ Killman and Saxton, 1985.

⁶ Whiteside, 1993

⁷ Gersick, Lansberg, Davis and Hampton, 1997.

Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişmesi

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile şirketinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar.

Aile işletmelerinin yapısal oluşumu üç dairesel aile şirketi modeline 'zaman' boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşum ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele üç boyutlu evrim modeli denir.⁸ Taiguiri ve Davis'in üç dairesel aile modelinin geliştirilmiştir. Tüm ailelerde aynı olmasa da aile işletmelerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içerir: Tek Patron yada tek kişinin kontrolü, kardeş ortaklığı, ve daha sonra da kuzenlerin ortaklığına dönüşür. Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Aile eksen, mülkiyet ve işletme ekseninden farklıdır. Aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir, aile üyelerinin biyolojik olarak yaşlanmaları ile aile eksen hareket eder. Aile işletmelerinin gelişimi ise büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşir: işe başlangıç dönemi, büyüme ve formalizasyon ve olgunluk.

Aile işletmeleri aile, mülkiyet ve işletmenin evrelerinde farklı dönemlerde farklı yapılara bürünür, farklı özellikler geliştirirler. Quinn ve Cameron (1983) aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin organizasyon yapısına, kişilerin zihniyetlerine ve işlevsel problemlere göre değiştiğini ve bunun tüm işletmelerde benzer gelişim gösterdiğini belirtir. Aile işletmelerinin yaşam dönemleri hakkında pek çok araştırma, organizasyonların gelişimini ve davranışlarını açıklar. Aile işletmelerinin gelişimi en temel olarak dört yaşam dönemini kapsar: Girişimcilik evresi, Büyüme ve gelişme evresi, İkinci kuşağa devretme evresi, Halka açılma ve profesyonel yönetim evresi.

İKİNCİ BÖLÜM

Aile İşletmelerinde Devretme Süreci

Leon Danco devretme sürecini şöyle açıklar:

'Aile işletmelerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi yeğliyorlar. Bu kurucunun kendi gücünden memnun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor.'⁹ Kurucunun, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ettiği işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmesi kolay değildir. İşletme, kurucunun yaşamının çok önemli bir parçasıdır. Kurucu işletmenin yürütülmesi ve kontrolünü bırakmak istemediği için devretmeyi sürekli erteler. Devretme sadece bir sonraki kuşaktan yönetici belirlemek değil, yeni bir vizyon oluşturmaktır. Şirkete ve çalışanlarına vizyon yaratmak ve gelecek için yön göstermek kurucunun görevidir. Devretme planları işte burada devreye girer. Devretme planı aile işletmesinin tüm paydaşlarını içerir. Devretme planında işletmeyi devredeceği potansiyel gelecek kuşak yöneticileri belirlemek, devredilecek gelecek kuşak kişinin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi aşamalar mevcuttur. Kurucunun gücü elden bırakma konusundaki isteksizliği, çocukları arasında seçim yapma zorunluluğu ve kuşaklararası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı zorlaşır.

Devretme planını yaparken işletmenin içinde bulunduğu mülkiyet ve yönetim aşaması da önem kazanır. Bulunduğu aşama devretme planının kolaylaştırabilir. Devretme planında önce

⁸ Aynı

⁹ Wortman 1994.

aile, işletmenin mülkiyetini isteyip istemediğine karar verir. Tüm aile işletmelerinde şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Ward aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının birincil nedeninin devretmenin gerçekleşmemesi olduğunu söyler.¹⁰ Goldwasser ise aile işletmelerinin ömrünün ortalama 24 yıl olduğunu, bunun da kurucunun şirketteki kariyer süresi ortalaması ile çakıştığını belirtmektedir.¹¹

Devretme planı çerçevesinde önemli konularda uzlaşmaya varabilmek için üç yapı oluşturulmalıdır: Aile Konseyi, Yönetim kurulu ve Devretme komitesi. Aile Konseyi aile üyelerinin istek ve gereksinimlerinin ve ailenin paylaşılan değerlerinin görüşüldüğü bir konseydir. Aile içindeki farklılıklar günlük işleri olumsuz etkilemeden bu konseyde çözülür. Yönetim kurulu ise işletmenin yönetsel stratejilerini oluşturur. Devretme komitesi devretme planının uygulamasından sorumlu aileden ve aile dışından kişilerden oluşur. Bu komite işletmenin geleceğini planlar. İşletmenin gelecek liderlerinin becerilerini geliştirmek için yetiştirme programı hazırlar. Devretme planının en önemli kısmı tüm aile üyelerinin isteyerek katıldığı bir toplantıda ortak vizyonu oluşturma sürecidir. Üç Daire modelindeki aile, işletme, mülkiyet dairelerinde yer alan üyeler, işletmenin geleceğini ve bu bağlamda değişen bireysel rolleri ve değişen ilişkileri hayal ederler. Gelecek ile ilgili senaryoların üretildiği bu toplantıda işletmenin vizyonu ile ailenin işletme ile ilgili umutları ve hayalleri saptanır.¹²

Devretme planında önemli bir aşama da gelecek kuşak yöneticinin seçimi ve yetiştirilmesidir. İşletmenin bir önceki aşamada oluşturulan vizyonuna uygun adayı seçmek zor bir evredir. Seçim evresinde gelecek kuşak yöneticide olması gereken teknik, iletişimsel ve yönetsel beceriler belirlenir. Seçim evresinden sonra gelecek kuşak yöneticinin hizmetçi eğitim planlaması yapılır. Bu eğitim sürecinde kritik nokta yöneticinin ölçülebilen objektif performans ölçütleri ile değerlendirilmesidir. Türk aile işletmelerinde yapılan bir araştırma ile aile işletmelerini devralacak aday yöneticinin özellikleri ve önem düzeyleri belirlenmiştir.¹³ Eğitim düzeyi, finansal beceriler, pazarlama ve satış becerileri, stratejik planlama becerileri, karar verme kabiliyeti, işe bağlılığı, hırslı ve atak olması, dürüst ve erdemli olması, zeka düzeyi, yaratıcı olması, işletmede birlikte olduğu aile üyeleri arasında saygınlığı, aile bireylerinin kendine güvenmesi, ve çalışanlar arasında saygınlığı Türk aile işletmeleri hissedar yöneticileri tarafından çok önemli olarak değerlendirilmiştir. Doğum sırası ve cinsiyet ise önemsiz bulunmuştur. Bu bulgularla gelecek kuşak aday yöneticinin yetiştirilmesinde finansal becerilere, stratejik planlama becerilerine, karar verme, satış ve pazarlama becerilerine öncelik vermek, eğitim sürecine ataklık ve yaratıcılık gibi öğretiler ilave etmek gerekir. Türk aile işletmeleri hissedar yöneticilerinin devredeceği aday yöneticide olmasını istediği en önemli özellik dürüstlük ve erdem ve işletmeye bağlılık olarak belirlenmiştir. Bu konuda yapılmış bir başka araştırma ise devralacak aday yöneticinin kişilik özellikleri ve yeterliliğinin en önemli seçim kriterleri olduğunu belirlemiştir.¹⁴

Devretme planı yalnız yönetimdeki aile üyelerinin eğitimi ile ilgilenmez. Yönetimde yer almayan aile üyelerini ve hissedarları da hakları ve sorumlulukları konusunda yetiştirir. Böylece yönetimde yer almayan hissedarlar da şirket yönetim anlayışı ve mevcut durum hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu da olası pek çok çatışmayı önler. Devretme planı işletmenin tüm paydaşlarına anlatılır. Amaç işletmenin geleceği konusunda belirsizliğin önlenmesi ve aile işletmesinin açık ve paylaşılan yapıyı benimsemesidir.

¹⁰ Goldberg, 1991.

¹¹ Goldberg, 1991.

¹² Gersick, Davis, Hampton and Lansberg, 1997.

¹³ Gunver, Akingüç Bahar: "Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği". İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, 2002, 79-99

¹⁴ Lansberg and Astrachan, 1994.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aile İşletmelerinin Geleceği

Aile işletmelerinde birinci aşama yaratmadır. Bu aşama müşteri kazanmak, ürünleri dağıtmak ve hizmet sağlamak yani işe başından başlamaktır. İkinci aşama ise büyümedir, yani gelirler ve harcamalar üzerinde sıkı bir kontrol sağlamak, pozitif nakit akışı oluşturmak yani hayatta kalmaktır. Üçüncü aşama kurum sahibinin işletmenin geleceği için düşünmeye başladığı aşamadır. Kurucular, geleceği düşünmeye başladıklarında, Lansberg(1986) altı tane seçenekleri olduğunu söylemektedir.¹⁵

- 1- Gelecek kuşağı belirlemek: Bu ailenin şirket üzerinde kontrolünü tutmasına izin verecektir.
- 2- Gelecek kuşağı belirlemek ve fon sağlayarak şirketin büyümesini desteklemek için şirketin bazı hisselerini satmak
- 3- Nakit için şirketi satmak. Beklenmedik bir nakit para olduğu için şirket sahipleri bu fırsatı çekici bulurlar. Bu kararın sebepleri ailede muhtemel bir adayın bulunmayışı, sağlık durumu veya mülkiyet planlaması olabilir.
- 4- Birleşilen şirkette pay sahibi olmak. Bu kurucuya, muhtemelen genel müdür olarak kalarak, firmanın yönetiminde pay sahibi olma fırsatı sağlar.
- 5- Şirketi tasfiye etmek. Bu çalışanların işlerini kaybetmesi, kurumun kapanması ve tasfiye olması anlamına gelir. Bu seçenek şirket zararda ise tavsiye edilir.
- 6- Karar vermeme ve hiç bir şey yapmamayı seçmek. Bu seçenek, şirketi büyük oranda kurucuya bağlı hale getirmesinin yanı sıra mülkiyetin geleceği açısından çok kötü ihtimallere sahiptir. Lansberg(1986), bu tercihin, altısı içinde en çok seçilen olduğuna inanmaktadır.

Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve varolması için aile-iş ilişkilerine önem vermesi ve aile ile işletme arasında denge kurulması gerekir. Aile işletmesinin yönetiminde bulunan kişinin aile-iş ilişkisini yönetmede payı büyüktür. Yönetici, işletmedeki ve ailedeki mevkiinden yetki alır. İşletmeden doğan yetki, kişinin yönetim hiyerarşisindeki mevkiine ve işletmedeki deneyimine bağlıdır. Aileden doğan yetki, genelde yaş büyüklüğü veya kişinin ailenin büyüklerini etkileme gücünden doğar.

Aile işletmelerinin geleceğini etkileyen üç boyut vardır: Aile, işletme, mülkiyet. Bu boyutlardaki hedefler ve bu hedeflere ulaşırken eşgüdümü sağlayacak yapı ve planlar başarılı bir gelecek için hazırlanmanın temelidir.

1. Aile Boyutu

Ailenin hedefleri işletmenin hedeflerinden farklıdır. Ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır. Oysa işletmede eşitliğin yerini adil olma alır ve başarı esastır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister, halbuki işletme seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Aile için güvenlik ve güvence önemlidir. İşletmede ise yeni yatırımlarla yeni girişimleri ile rekabete karşı risk almak zorundadır. Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Bu bağlamda aileyi geleceğe taşıyacak bir belge ve yapıların hazırlanması gerekir.

Aile Anayasası

Aile Anayasası aile işletmesinin temel konularını içeren, aile üyelerinin birbirleri arasında aile -iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber unsurları içeren bir belgedir. Aile Anayasası ailenin misyonunu ve merkezi değerlerini içerir. Ailenin mülkiyet, miras ve devretme konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensipleri belirtir. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile üyelerinin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma ilkelerini içerir. Aile-iş ilişkisini oluşturan politikaları, aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkisinde

¹⁵ Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997.

temel aldıkları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi ve ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe giriş ve çalışma koşullarını içeren ve ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belgedir. Anayasa çerçevesinde planlanan bir başka konu da varlık eğitimidir. **Varlık Eğitimi** kurucu kuşağın girişimciliğini, yoktan varetme olgusunu, ailenin ve işletmenin varlıklarının oluşum süreçlerini, ailenin ve işletmenin kültürüne sinmiş değerleri karakter eğitimi çerçevesinde bir sonraki kuşağa aktarmayı amaçlar. Varlık içinde doğmuş üçüncü kuşağın durumunu bir ayrıcalık değil, bir sorumluluk olarak algılaması için gerekli çalışmalar yapılır. Varlık eğitimi ailenin genç bireylerini aile işletmesinde çalışmak için hazırlamaz, onlara gelecekte gerek yönetimde gerek insan ilişkilerinde temel alacakları değerleri öğretir.

Aile Konseyi

Aile Konseyi, ailelerin işletmeyle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak üzere belirli sürelerle bir araya geldikleri topluluktur. Aile konseyinin temel işlevi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerin ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturmaktır. Aile gelişim boyutunda hareket ettikçe aile konseyine olan gereksinim artar. Çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin katıldığı toplantılar olası çatışmaları önlemek açısından çok önemlidir. Özellikle çalışmayan aile üyelerinin işletmenin mevcut durumu hakkında bilgilendirilmeleri ve aile yaşayışında birbirini görmeyen ama aile kimliği ile temasta kalmak isteyen kardeşler ya da kuzenler için temas noktasıdır. Kimi aileler konseye daimi üye olarak akrabaları da katarlar, ancak bunun avantajları kadar sakıncaları da vardır. Grubun genişlemesi etkinliği zayıflatır. Aile konseyinin etkin çalışabilmesi için toplantılar gündemli ve belirli periyotlarla yapılmalı, grup içinde lider önceden saptanmalı, altgrupları biraraya getirilmeli, olumlu ve samimi bir ortam yaratılmalı ve mümkünse işin başında profesyonel destek alınmalıdır.

Aile Planı

Aile planı ailenin geleceği ile ilgili aile üyelerinin öngörüsüdür. Aile planını yapabilmek için önce ailenin tarihçesini oluşturmak gerekir. Ailenin tarihçesini saptamak, kayıtlardan ve anlatılanlardan ailenin geçmişini çıkarmak aile konseyinin işidir. Ailenin görev tanımları ile gelecek için öngördüklerini gerçekleştirmek için bir hareket planı hazırlanır. Bu hareket planı ailenin liderlik,, işletme, çatışma çözme gibi konularda eğitimini içerir ve aile üyelerine etkinlikler düzenlemeye yönelik somut adımlar atar. İşletmede stratejik plan nasıl oluşturuluyorsa aile planı da ailenin stratejik planıdır, geleceğe yön verir. Ailenin toplumsal sorumlulukları, iş ahlakı anlayışı, iyi yaşam modeli gibi konuların tartışılması istenir.

2. İşletme Boyutu

İyi aile yapılarının işletmenin başarılı olmasına katkısı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Daha iyiye gitmek için şirketin de hazırlıklı olmasını sağlamak, işletmelerin istihdam, seçim ve eğitim konularında gerekli planlamaları yapmaları ile mümkün olur. Aile işletmelerinin evrimi ve ailenin evrimine bakıldığında, özellikle birlikte çalışma evresi ve bayrağı devretme evresinde yönetim geliştirmenin önem kazandığı görülür. Ancak aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimine yeterli önem verilmemekte ve konunun stratejik önemi kavranmamaktadır. Aile üyeleri ile aile üyesi olmayan yöneticilerin kariyer beklentileri farklıdır. Bu bağlamda kurulacak yönetim geliştirme takımı, işletmenin gelecekteki hedeflerini kapsayan bir plan ve dışarıdan alınacak danışmanlık hizmeti işletmenin başarı şansını arttıracak önlemlerden bazılarıdır.

Yönetim Geliştirme Takımı

İşletme sahibi yönetici ve bazı bölümlerin anahtar yöneticileri yönetim geliştirme takımı görev alırlar. Amaç gelecekteki anahtar yönetim rollerini planlamaktır. Takımın esas görevi gelecek kuşak yöneticinin seçim kriterlerini belirlemek ve adayı yetiştirmektir. Bu takımdan bir taraftan ailenin politikaları ve hedefleri doğrultusunda işletmeye yön vermesi beklenirken

diğer yandan ailenin esiri olmaması istenir.Bu oldukça zordur. Aile, yönetim kurulu ve yönetim geliştirme takımının uzlaşma ve bilgi paylaşımı ilke edinilirse bu zorluk yenilebilir.

Yönetim Geliştirme Planı

Yönetim geliştirme planı şirketin üst düzey yönetici kadrosunun gelecekteki gereksinim tahminlerini, bu gereksinimleri karşılayacak yöntemleri ve aile ve aile dışı yöneticilerin izleyeceği kaariyer yollarının saptanmasını içerir.İşletmenin büyüdüğü alanlar, içinde bulunduğu gelişim aşaması, çevredeki değişimler ve bu değişimlerin gelecek kuşaklara etkisi, performans değerlendirme ve kariyer yönetim gibi konularda yönetim geliştirme takımı bir harita oluşturur.

3. Mülkiyet Boyutu

Aile işletmeleri mülkiyet boyutunda hareket ederken, işletme sahiplerinin çıkarları daha da karmaşık hale gelir.Kurucunun kontrolündeki devrede kurucunun görüşü esastır. Mülkiyetin kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına geçmesi durumunda, yönetim yapısı önem kazanır. İşletmenin yasal durumu yeterince açık olmadığı için, aile sahip olunan işe hakim olamaz ve sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlar “yanlış daire” içinde ortaya çıktığı için, hemen hemen daima işleri bozucu ve yıkıcı olmaktadır. Her üç altsistemin üyelerini biraraya gelip konuşmaları ve düşüncelerini bildirmeleri için resmen onaylanan fırsatlardan yararlanmaları yerinde olur. Hissedarlar toplantıları, Yönetim kurulu veya Danışmanlık kurulları bu fırsatları yaratabilir.

Hissedarlar Toplantısı

Hissedarlar topluluğu hissesi olanların tümüdür. Yönetim şirketin neler yaptığını anlatır ve şirketin finansal sonuçlarını açıklar.Bu toplantıların en önemli gündem maddesi yönetim kurulunun seçimidir.Bu toplantılar ailenin bilgi paylaşımı ve ilişkilerini sürdürmeleri için bir fırsat, bazı ailelerde teması sürdürmenin yegane çaresidir. Mülkiyet çıkarlarının politikaya dönüşmesi ve üstyönetime taşınması hissedarlar kurulu aracılığı ile gerçekleşir.. Çoğu aile işletmesinde hissedarlar kurulu ile yönetim kurulu aynı kişilerden oluşur. Oysa iki grubun işlevlerini ayırma iyi bir model oluşturur.Hissedarlar grubunu mülkiyet çıkarlarına ilişkin politika saptayan organ olarak yönetim kurulundan ayırmak sağlıklı bir uygulamadır.¹⁶

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun üç temel amacı vardır: mal sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek, şirketin uzun vadeli stratejik planına biçim vermek ve denetlemek, genel müdürün ilk danışmanı olmak. Aile işletmelerinde tamamı aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda kararsızlık tehlikesi vardır. Yönetim Kurulu aile iş çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşmalıdır. Kurul üyeleri kendilerini iş sahibi yöneticinin yerine koyabilmeli, şirketin geleceği konusunda umutları olmalı ve ailenin savunduğu değer ve ilkeleri benimsemelidir.

SONUÇ

Aile işletmelerinde yapılan araştırmalar ve bulgular bilim adamlarını aile işletmelerinin geleceğini düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin aile işletmeleri babadan çocuğa bayrağı devretme görüşünün yerine daha geniş perspektifle stratejik planlama görüşünü benimsemektedir. Bu görüş işletmenin nesiller boyu yaşayabilmesi için tüm boyutlarda yani aile, işletme ve mülkiyet boyutlarında planlama yapması gerekliliğini vurgular. Aile işletmesinin ileriye doğru atılımlar yapması ailenin işletmeye yeniden yatırım anlayışına, bu da tüm ailenin paylaştığı ortak bir vizyona bağlı olarak gelişir. Aile nesiller boyunca işletmeye yalnız maddi yatırım yapmaz, duygusal olarak da yatırım yapar. Doğru planlama ile aile işletmesi aile üyelerinin kaçınılmaz farklılıklarını güce dönüştürür. Aile işletmelerinde geleneksel yaklaşımların yerini alan yeni perspektifler oluşmuştur ve nesilden nesile geçişin başarılı olması için gerek aile gerek işletme gerek de mülkiyet alanlarında planlama yapma gereği ve tek patron anlayışının yerine

¹⁶ Gersick ve diğerleri,2000.

takım olarak yönetme anlayışı hakkıdır. Aile planı, yönetim geliştirme planı gibi planlarla, aile konseyi, hissedarlar kurulu ve yönetim geliştirme takımı gibi takımlarla geleceğe yürüyen aile işletmelerinin aileiçi olası çatışmaları çözmeleri ve nesilden nesile geçişteki ailevi, kişisel ve kurumsal değişikliklerle başetmeleri çok daha rahat ve başarılı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aranoff, Ward Another King Of Hero: Preparing Successors for Ledership, Georgia: Business Owner Resources,1992,7.
- Aranoff, Ward Family Business Values, Georgia:Family Business Owner Resources, 2000,61.
- Aranoff,Ward Family Business Values, Georgia:Family Business Leadership Series no 12,2000,17.
- Barry B "The Development of Organization structure in the Family Firm".Journal of General Management, 1975.3. 42-60
- Carsrud, Alan " Getting to Workable Definitions of Family Firms". Paper AT anderson School of UCLA, 2000.
- Danco, L. A. Beyond Survival. Cleveland, OH: University Press, 1982, 144.
- Danco, L. A. Inside the Family Business. Cleveland, OH: University Pres, 1980, 9.
- Donnelly, Robert "The Family Business", Family Business Sourcebook ii, Georgia: Business Owner Resources, 1996, 4--5.
- Gunver,Akingüç Bahar "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği".İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2002,79-99
- Hampton, Lansberg Generation to Generation Harvard Business Scholl Press, 1997, 11-256
- Handler, W. C. "Succession in the Family Business". Family Business Review, vol 7, no 2, 1994,133-157.
- Lansberg, Ivan "The Succession Conspiracy", Family Business Sourcebook ii, Georgia: Business Owner Resources, 1996, 70- 73.
- Lansberg, Ivan Succeeding Generations, Boston: Harvard Business School Press, 1999, 17-290
- Lansberg, Ivan The Family Business Handbook, Philadelphia: Family Business Publishing, 1996, 115
- Lansberg, Ivan he Family Business Management Handbook, Philadelphia: Family Business Publishing Co., 1996, 108- 111- 115.
- Litz, R.A he Family Business: Towards Definitional Clarity. Acedemy of Management Best Papers, 55th Annual Meeting, Vancouver, British Columbia, Canada, 1995.
- McCollom, Lansberg Generation to Generation, Boston: Harvard Business School Press, 1997,32- 43.
- Tagiuri, Davis "Bivalent Attributes of the Family Firm", Family Business Review, volume 9, no2, (summer 1996), 205-207
- Ward, John Aronoff, Keeping the Family Business Healthy, San Francisco: Business
- Ward, John Owner Resources, 1997, 22-63.
- Whiteside, M. F How Famlies, Work Together, Georgia: Business Owner Resources, 1993, 13-18.

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR ÜZERİNE KARAMAN BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. H.Bahadır AKIN

S.Ü.Karaman İİBF İşletme Bölümü
70200, Karaman

Tel: (0338)214 04 07

Faks: (0338) 214 04 05

E-posta: bahadirakin@selcuk.edu.tr

Arş.Gör. Nahit YILMAZ

S.Ü. Karaman İİBF İşletme Bölümü,
70200, Karaman

Tel: (0338) 214 04 07

Faks: (0338) 214 04 05

E-posta: nayilmaz@selcuk.edu.tr

Özet

Ülkemizde sanayinin temelini şüphesiz ki küçük ve orta ölçekte işletmeler oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin de büyük kısmı doğal olarak aile işletmesidir. Küçük işletmelerde ve dolayısıyla aile işletmelerinde büyüme ve kurumsallaşma çerçevesinde özellikle ikinci ve üçüncü kuşak ilişkileri de dikkat çeken bir konudur. Çalışmamız, 1990'lı yıllarda bisküvi ve yan sanayisi alanında ciddi bir gelişme gösteren Karaman il merkezindeki aile işletmelerini kurumsallaşma ve yeni kuşaklar açısından incelemeyi amaçlamıştır. Hepsi birer küçük işletme olarak hayata atılmış bu örgütlerin kurumsallaşma çabaları kapsamında girişimcinin ailesinin konumu üzerinde odaklanılmış, bu kapsamda yeni nesillerin ilk kuşak girişimciler açısından değerlendirilmesi, kuşaklar arası farklılaşma ve bunların muhtelif etkileri ele alınmıştır. Çalışma sonuçları, bölgedeki aile işletmelerinin büyük ölçüde kurumsallaşmayı önemsedikleri, büyüme sürecinde karşılaşılan aile merkezli sorunların farkında olduklarını ve aile ile işletme ilişkilerinde bir dengeyi gözettiklerini göstermektedir. Bu noktada işletmelerin yaşı ve büyüklüklerinin bazı faktörler üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Büyüme, Kurumsallaşma

1. Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Büyüme Üzerine

Aile işletmeleri ve yönetimi konusu özellikle büyüme ve kurumsallaşma ile de ilişkilendirildiğinde akademisyenler açısından her zaman haklı bir ilgi odağı olmuştur. Bunun

sebebi ülke ekonomilerinin çok büyük ölçüde (yüzde 99'a varan oranlarda) küçük ve orta ölçekli işletmelere dayanıyor olmasıdır. Büyük kısmı birer aile kurumu olan küçük işletmelerin zaman içinde büyümesi aile kontrolünün zaman içinde profesyonellere devrini gerektirdiğinden bu süreçte önemli sıkıntılar yaşanmaktadır. Büyüyüp kabuk değiştiren işletmeler şeklen birer aile şirketi gibi görünmekle birlikte kontrolün zaman içinde aile ile profesyonel yönetim arasında paylaşılmaya başlanması, hatta birkaç kuşak sonra büyük ölçüde profesyonel yönetime devredilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu durum çok zaman kolaylıkla gerçekleşmez. Mesela, Andrade vd. (2001) araştırmalara göre aile kontrolünün üçüncü nesilden itibaren sadece işletmelerin yüzde 15'inde geçerli olduğunu belirtmektedirler. Başka çalışmalarda da büyüme amacıyla yola çıkan küçük işletmelerin sadece yüzde 30 kadarının ikinci, yüzde 10'dan daha azının üçüncü kuşaklara geçebildiği, büyük işletme olarak kabuk değiştirebilenlerin ise çok daha düşük oranlarda olduğu ifade edilirken ülkemizde de benzer rakamlara rastlanmaktadır (Dascher, Jens, 1999; Akın 2002; Sağlam 2002). Dolayısıyla, çeşitli büyüme ve yönetim sorunları yanında küreselleşme rüzgarını ardına alan çok uluslu şirketlerin rekabetiyle de karşı karşıya olan yerel aile şirketlerinin bu akıma direnebilmesi için bildik tutucu, ihtiyatlı yaklaşımlarını sürdürmelerinin artık pek mümkün olmadığı söylenebilir.

Kuşkusuz aile işletmeleri sadece küçük işletmelerden ibaret değildir. Bugün bir çok holding ve büyük işletme bir ya da birkaç ailenin kontrolü altındadır. Ancak burada vurgulanan büyüme ve kurumsallaşma sürecidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ile küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci arasında büyük ölçüde paralellik vardır. Bu konudaki çok sayıda çalışmada çeşitli açılardan büyüme ve kurumsallaşma ele alınmıştır. (Mesela, Koçel 1993; Delmar 1998; Johnson vd. 1999; Saemundson ve Dahlstrand 1999; Heshmati 2001; Karpuzoğlu 2001; Akın 2002; Delmar ve diğerleri 2003). Bu süreçte kurucu girişimciler, diğer aile üyeleri, sonraki kuşaklar ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler ve problemler de literatürde farklı açılardan incelenmiştir. (Mesela Andrade 2001; Baykal 2002; Cole 2000; Fitzgerald ve diğerleri 2001; Karpuzoğlu 2002; Masuo ve diğerleri 2001).

Bu çalışma Karaman il merkezindeki aile işletmelerinde yukarıda sayılan çeşitli konular yanında özellikle ikinci kuşak aile üyeleri açısından da değerlendirmeler yapmayı hedeflemektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen bir saha araştırmasının sonuçları bir sonraki bölümde aktarılabacaktır.

2.Araştırma Yöntemi ve Bulgular

Araştırma 1990'lı yıllarda bisküvi sektöründeki atılımla öne çıkan Karaman il merkezinde gerçekleştirilmiştir¹. Karaman Ticaret ve Sanayi Odası verileri dikkate alınarak belirlenen 68 imalatçı aile işletmesine bir anket uygulanmış, sonuçta değerlendirilmek üzere 35 form elde edilmiştir. Anket kapsamına özellikle Karaman sanayisinin temelini oluşturan bisküvi ve bulgur fabrikaları ile bunların yan sanayisi ile yine bölgede önemli bir yer tutan mobilya sektörünün önde gelen işletmelerinin dahil edilmesine ve belli bir süre önce kurulup büyüme süreci yaşamış kurumların seçilmesine dikkat edilmiştir. Bulgular frekans ve tanımlayıcı istatistikler açısından incelenmiş, işletme büyüklüğü ile işletme yaşı ile çeşitli faktörler arasında ilişki olup olmadığı ilgili testlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1. İşletmelerle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan 35 işletmenin sektörel dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Bu dağılım kabaca bölgenin sanayi yapısını da yansıtmaktadır.

¹ Karaman bisküvi sektörü ile ilgili kısa bir değerlendirme için bkz. Akın (2003) ve Akın, Mercan (2003)

Tablo 1. İşletmelerin Sektörel Dağılım

	Frekans	Yüzde
Gıda	19	54,3
Makine	6	17,1
Ambalaj	2	5,7
Ağaç İşleri	8	22,9
Toplam	35	100

İşletmelerin kuruluş tarihleri genelde 1990 sonrasında artmaktadır. Bu noktada Karaman'ın 1989 yılında il olmasının ve o yıllarda izlenen liberal ekonomi politikalarının etkisini hatırlamak yerinde olacaktır.

Tablo 2. İşletmelerin Kuruluş Tarihleri

	Frekans	Yüzde
1990 Öncesi	12	35,3
1990 Sonrası	22	64,7
Toplam	34	100

Analizlerde kolaylık sağlaması amacıyla işletmelerin kuruluş tarihleri kabaca ikiye bölünmüştür. Nitekim ileride geleceği üzere daha eski işletmelerle yeni kurulan işletmeler arasında bazı konularda anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir.

İşletmelerin kuruluş yıllarında çalışan sayılarının az olduğu, yıllar itibariyle büyüme gerçekleştirdikleri görülmektedir. Anket formunda sorulmasına karşın ciro ve ihracat rakamları yetersiz olduğu için büyüme kriteri olarak kullanılamamıştır. Yine de Tablo 3'e göre çalışan sayısındaki artış bölgede zaman içinde belirgin bir büyümenin gerçekleştiğini göstermektedir. Tablo 4 incelendiğinde de hem mutlak olarak çalışan sayısının hem de aile üyesi yönetici ve ikinci kuşak aile üyelerinin artışı rahatlıkla gözlenebilmektedir.

Tablo 3. Çalışan Sayısı

	Kuruluş Yılında		Şu Anda	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-10	20	69	7	20,6
11-50	6	20,7	22	64,7
50+	3	10,3	5	14,7
Toplam	29	100	34	100

Tablo 4. Çalışan Sayısı (Ortalama ve Detay Rakamlar)

	Kuruluş Yılında		Şu Anda	
	Ortalama	St.Sapma	Ortalama	St.Sapma
Çalışan Sayısı	17,69	41,9	81,61	213,77
Aile Üyesi Yönetici	1,48	1,12	2,34	1,47
İkinci Kuşak	1,50	0,76	1,82	1,55
Toplam	8	100	32	100

Tablo 5 ve Tablo 6’da verilen çalışan sayısının detaylarına bakıldığında zaman içinde hem aile üyesi yönetici hem de ikinci kuşak çalışan sayısında ciddi sayılabilecek artışlar dikkat çekmektedir. Bu da bölgedeki aile işletmelerinin bu yapılarını sürdürme yönünde gayret ettiklerini, aile üyelerinin zaman içinde işletmeye katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 5. Aile Üyesi Yönetici Sayısı

	Kuruluş Yılında		Şu Anda	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 -2 Kişi	25	92,6	21	65,6
3-5 Kişi	1	3,7	7	21,9
5 Kişiden fazla	1	3,7	4	12,5
Toplam	27	100	32	100

Tablo 6. İkinci Kuşak Çalışan Sayısı

	Kuruluş Yılında		Şu Anda	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 -2 Kişi	7	87,5	19	82,6
3-5 Kişi	1	12,5	3	13,0
5 Kişiden fazla	0	0	1	4,3
Toplam	8	100	32	100

Girişimcilik, Aile işletmeleri ve kurumsallaşma konularında genelde vurgulanan bir nokta işletmeyi kuran girişimcinin eğitim düzeyinin düşük olmasıdır. Buna göre girişimciler genelde ilk veya orta öğrenimi ancak tamamlamış fakat başarılı olmuş kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci kuşak veya ailenin genç üyeleri ise aksine daha fazla eğitim almış kişilerdir. Tablo 7’deki veriler de Karaman için benzer bir duruma işaret etmektedir.

Tablo 7. Aile Üyelerinin Eğitim Durumu

	N	İlkokul	Ortaokul	Lise	Meslek Lisesi	Üniversite
Kurucu	33	16	5	9	2	1
1.Oğul	23	0	3	11	5	4
2.Oğul	9	0	0	8	0	1
3.Oğul	0	0	0	0	0	0
1.Kardeş	5	1	2	2	0	0
2.Kardeş	6	3	1	0	0	2
1.Torun	3	0	0	1	0	2
2.Torun	2	0	0	0	1	1
1.Yeğen	6	1	1	1	0	3
2.Yeğen	0	0	0	0	0	0
1.Damat/Gelin	3	0	0	1	0	2
2.Damat/Gelin	0	0	0	0	0	0

Gerçekten de, kurucu girişimci ve varsa kardeşleri ağırlıklı olarak ilkokul ve en fazla lise düzeyinde eğitilmiş iken genç neslin lise ve üzerinde diplomaları olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 8. Anketi Cevaplayan Kişi

	Frekans	Yüzde
İşletme Kurucusu	13	37,1
Aileden Yönetici	16	45,7
Aile Dışından Yönetici	6	17,1
Toplam	35	100

Anketleri büyük ölçüde işletme kurucusu girişimci veya aileden yöneticiler cevaplamış, sadece 6 anket profesyonel yöneticilerce doldurulmuştur.

2.2. Aile-İşletme İlişkileri ve Gelecek Kuşaklara İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde profesyonel yönetici istihdamı ile ilgili soruya verilen cevaplar Tablo 9'da görülmektedir. Buna göre profesyonel yöneticiye öncelik veren işletmelerle aileden eğitilmiş üyelere öncelik verileceğini belirten işletmelerin sayısı birbirine yakındır. Herhangi bir önceliği olmayan işletme sayısı altıdır.

Tablo 9. İşletmede çalışacak yönetici adayları için kurumunuz hangi politikayı benimsemiştir?

	Frekans	Yüzde
Aileden Olması Yeterlidir	2	5,7
Aileden fakat yetenekli, eğitilmiş olan önceliklidir	13	37,1
Profesyonel yönetici önceliklidir	14	40
Herhangi bir önceliğimiz yoktur	6	17,1
Toplam	35	100

Bu noktada dikkate değer bir bulgu 1990 yılı sonrasında kurulan işletmelerin 5 tanesinin bu soruya herhangi bir önceliklerinin olmadığı yönünde cevap vermesidir. Tablo 10'daki çapraz tablo verilerinin istatistik açıdan anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte üzerinde durulmaya değer bir nokta olduğunu düşünüyoruz.

Tablo 10. İşletmenin Kuruluş Tarihi ile işletmede çalışacak yönetici adayları için kurumun benimsediği politika ilişkisi

		İşletmede çalışacak yönetici adayları için kurumunuz hangi politikayı benimsemiştir?				Toplam
		Aileden Olması Yeterlidir	Aileden fakat eğitilmiş olan önceliklidir	Profesyonel yönetici önceliklidir	Herhangi bir önceliğimiz yoktur	
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1990 Öncesi	1	4	7	0	12
	1990 Sonrası	1	9	7	5	22
Toplam		2	13	14	5	34

Pearson Chi-Square 4,359, p=0,225

Anket formunun ana gövdesini oluşturan bu kısımda aile ile işletme ilişkileri, profesyonel yönetim, kurumsallaşma, ikinci kuşak ile ilgili konulara değinen çeşitli sorular üç şıktan oluşan bir formatla soru olarak yöneltilmiştir. Tablo 11 bu soruların cevaplarını içermektedir.

Tablo 11. İşletmede çalışacak yönetici adayları için kurumunuz hangi politikayı benimsemiştir?

	EVET	HAYIR	KISMEN
Kurumunuzda ailenin çıkarları işletmeye göre öncelikli midir?	5	20	10
Aile ilişkilerindeki bir değişim işletmenizde de dengeyi bozacak etki yapar mı?	2	21	12
İşletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak mı düzenlenmiştir?	10	13	12
Kurumumuzda iş ve aile hiyerarşisi birbirine uyumlu mudur?	21	8	6
İşletmenin stratejik kararlarına kurucu dışındaki aile üyelerinin de müdahalesi söz konusu mudur?	3	25	7
Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale eder mi?	8	11	16
Girişimci ve ikinci kuşak akrabalar arasında ciddi hayat tarzı ve alışkanlık farkları var mıdır?	10	18	7
İkinci kuşak akrabalar en az işletmeyi kuranlar kadar azimli ve girişimci ruha sahip midir?	19	7	9
İşletmede ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı yürürlükte midir?	20	5	10
İkinci/üçüncü kuşak akrabalar işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmezler	17	10	8
İkinci/üçüncü kuşak akrabalar girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılcıdır	15	11	9
İkinci/üçüncü kuşak akrabalar ve girişimcilerin amaçları arasında gelişki yoktur	22	5	8
İkinci/üçüncü kuşak akrabalar genellikle işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almakta mıdır?	16	12	7
İş sahiplenme konusunda ikinci/üçüncü kuşak kuruculara güven vermekte midir?	19	2	14

Bu verilere göre ilk iki soruya verilen cevaplar (azımsanmayacak kısmen cevabının bu sorular için evete yakın bir anlam taşıdığı düşünüldüğünde ihtiyatla yaklaşımakla birlikte) aile ilişkileri ve aile çıkarları karşısında işletme çıkarlarının önde geldiğini göstermektedir (1990 yılı sonrasında kurulan işletmelerde aile çıkarları işletmenin gerisinde, bkz. Tablo.12) İş tanımları açısından ise (kısmen cevapları dikkate alınırsa) aile üyesi merkezli bir düzenlemenin söz konusu olduğu ancak stratejik kararlara diğer aile üyelerinin müdahalesinin sınırlı olduğu görülmektedir. Aile ve iş hiyerarşilerinin uyumluluğu dikkat çeken bir başka nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer önemli veri de önceki kuşakların bir ölçüde aile üyesi çalışanlara müdahale etmesi gerçeğidir.

Tablo 12. İşletmenin Kuruluş Tarihi ile kurumda aile çıkarlarının işletmeye göre öncelikli olması arasındaki ilişki

		Kurumunuzda ailenin çıkarları işletmeye göre öncelikli midir?			Toplam
		Evet	Hayır	Kısmen	
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1990 Öncesi	2	3	7	12
	1990 Sonrası	3	16	3	22
Toplam		5	19	10	34

Pearson Chi-Square 8,488, p=0,014

İkinci kuşak ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, girişimci ve sonraki kuşakların hayat tarzı açısından kısmen farklılaştıkları (1990 öncesi kurulan işletmelerde fark daha büyük, bkz. Tablo 13), ikinci kuşağın da en az girişimciler tarafından azimli görüldüğü, işletmede ikinci kuşak aile üyelerini dikkate alan bir büyüme planının olduğu, İkinci kuşak aile üyelerinin ağırlıklı olarak işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 13. İşletmenin yaşı ve Girişimci ile ikinci kuşak akrabalar arasındaki hayat tarzı ve alışkanlık farkları ilişkisi

		Girişimci ve ikinci kuşak akrabalar arasında ciddi hayat tarzı ve alışkanlık farkları var mıdır?			Toplam
		Evet	Hayır	Kısmen	
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1990 Öncesi	8	2	2	12
	1990 Sonrası	2	15	5	22
Toplam		10	17	7	34

Pearson Chi-Square 13,111, p=0,001

Kısmen de olsa ikinci kuşak akrabaların girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılımcı oldukları, bunlarla girişimcinin amaçlarının büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak işletmenin yaşı ile bu faktörün ilişkisine bakıldığında, 1990 öncesi ile 1990 sonrası kurulan işletmelerde bu soruya verilen cevapların ciddi şekilde farklılaştığı dikkati çekmektedir. (Tablo 14)

Tablo 14. İşletmenin yaşı ve Girişimci ile ikinci kuşak akrabalar arasındaki yenilikçilik ilişkisi

		İkinci/üçüncü kuşak akrabalar girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılımcıdır			Total
		Evet	Hayır	Kısmen	
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1990 Öncesi	9	0	3	12
	1990 Sonrası	6	10	6	22
Total		15	10	9	34

Pearson Chi-Square 9,479, p=0,009

Tablo 11 verilerine göre ikinci kuşağın ağırlıklı olarak sektörle ilgili eğitim aldığı ve işletme kurucularının genç aile üyelerine güven duydukları anlaşılmaktadır. Ancak, işletme büyüklüğü ile eğitim türü arasındaki ilişki incelendiğinde nispeten büyük işletmelerin daha fazla sektörel eğitime yönlendirdikleri anlaşılmaktadır. (Tablo 15)

Tablo 15. İşletmenin büyüklüğü ve aile üyelerinin eğitim türü ilişkisi

		İkinci/üçüncü kuşak akrabalar genellikle işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almakta mıdır?			Toplam
		Evet	Hayır	Kısmen	
Çalışan Sayısı	1-10	1	3	3	7
	11-50	9	9	4	22
	51+	5			5
Toplam		15	12	7	34

Pearson Chi-Square 9,855, p=0,043

Aile üyelerinin işletmeye alınmaları ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorulduğunda, ağırlıklı olarak herhangi bir önceliğin olmadığı belirtilmekle beraber erkeklerin daha avantajlı olduğunu belirtenlerin sayısının fazlalığı dikkate alınması gereken bir faktördür. Veriler Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. Aile üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktör müdür?

	Frekans	Yüzde
Erkekler daha avantajlıdır	13	37,1
Herhangi bir öncelik yoktur	18	51,4
Kızlar daha avantajlıdır	4	11,4
Toplam	35	100

İşletmenin yaşı açısından incelendiğinde de, istatistik açıdan anlamlı olmasa da, 1990 sonrası kurulan işletmelerde cinsiyete dönük ayrımın biraz daha düşük düzeyde kaldığı görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 17. İşletmenin yaşı ile aile üyelerinin cinsiyetinin önemi ilişkisi

		Aile üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktör müdür?			Toplam
		Erkekler Avantajlı	Öncelik Yok	Kızlar avantajlı	
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1990 Öncesi	7	4	1	12
	1990 Sonrası	6	13	3	22
Toplam		13	17	4	34

Pearson Chi-Square 3,175, p=0,074

3. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Karaman il merkezi üretim işletmelerinde gerçekleştirdiğimiz bu çalışma, aile işletmelerinde büyüme ve kurumsallaşma sürecinde kuşaklar arası ilişkiler konusunda literatürü

destekler tarzda sonuçlara ulaşmıştır. Öncelikle, aile işletmelerinin büyüme sürecinde "aile" yapısını korumaya çalıştıkları açık bir şekilde görülmektedir. Yani bölgede hem mutlak olarak çalışan sayısının hem de aile üyesi yönetici ve ikinci kuşak aile üyelerinin artışı rahatlıkla gözlenebilmektedir. Bu da bölgedeki aile işletmelerinin bu yapılarını sürdürme yönünde gayret ettiklerini, aile üyelerinin zaman içinde işletmeye katıldıklarını göstermektedir.

Çalışmamız, bir çok başka araştırmada, girişimcilik, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konularında genelde vurgulanan bir noktayı teyit etmektedir. İşletmeyi kuran girişimcinin eğitim düzeyi sonraki kuşaklara göre düşüktür. Buna göre girişimciler genelde ilk veya orta öğrenimi ancak tamamlamış fakat başarılı olmuş kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci kuşak veya ailenin genç üyeleri ise aksine daha fazla eğitim almış kişilerdir. Tablo 7'deki veriler de Karaman için benzer bir duruma işaret etmektedir. Gerçekten de, kurucu girişimci ve varsa kardeşleri ağırlıklı olarak ilkokul ve en fazla lise düzeyinde eğitilmiş iken genç neslin lise ve üzerinde diplomaları olduğu dikkati çekmektedir.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetici istihdamı ile ilgili görüşleri dikkate alındığında, bu konuda belirgin bir farklılık göze çarpmamaktadır. Buna göre profesyonel yöneticiye öncelik veren işletmelerle aileden eğitilmiş üyelere öncelik verileceğini belirten işletmelerin sayısı birbirine yakındır. Bu noktada dikkate değer bir bulgu 1990 yılı sonrasında kurulan işletmelerin 5 tanesinin bu soruya herhangi bir önceliklerinin olmadığı yönünde cevap vermesidir. Veriler istatistik açıdan anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte, bu konunun üzerinde durulmaya değer bir nokta olduğunu düşünüyoruz. Yani eski işletme yönetiminin aile üyesi istihdamına daha sıcak baktığı düşünülebilir.

Aile ile işletme ilişkileri, profesyonel yönetim, kurumsallaşma, ikinci kuşak ile ilgili konulardaki bulgular özetle şöyle verilebilir: Çok net olmamakla birlikte, aile ilişkileri ve aile çıkarları karşısında işletme çıkarlarının önde geldiği belirtilmektedir. Öte yandan bu durum nispeten yaşlı işletmelerle yeni kurulmuş işletmelerde ciddi şekilde farklılaşmaktadır. 1990 yılı sonrasında kurulan işletmelerde aile çıkarları işletme çıkarlarının gerisinde kalmaktadır ($X^2=8,488$, $p=0,014$). İşletmelerde yürürlükteki iş tanımları açısından ise aile üyesi merkezli bir düzenlemenin söz konusu olduğu, ancak stratejik kararlara diğer aile üyelerinin müdahalesinin nispeten sınırlı olduğu görülmektedir. Uygulama verilerine göre aile ve iş hiyerarsilerinin uyumluluğu dikkat çeken bir başka nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer önemli veri de önceki kuşakların bir ölçüde aile üyesi çalışanlara müdahale etmesi gerçeğidir.

Kuşaklar arası farklılıklar dikkate alındığında ise, girişimci ve sonraki kuşakların hayat tarzı açısından kısmen farklılaştıkları anlaşılmaktadır. Öte yandan bu farklılık özellikle eski işletmelerde istatistik açıdan anlamlı düzeylere çıkabilmektedir ($X^2=13.111$, $p=0,001$) İkinci kuşağın da en az girişimciler kadar azimli görüldüğü, işletmede ikinci kuşak aile üyelerini dikkate alan bir büyüme planının olduğu, İkinci kuşak aile üyelerinin ağırlıklı olarak işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmedikleri araştırma sonuçlarının gösterdiği bazı gerçeklerdir. Kısmen de olsa ikinci kuşak akrabaların girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılımcı oldukları, bunlarla girişimcinin amaçlarının büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak işletmenin yaşı ile bu faktörün ilişkisine bakıldığında, 1990 öncesi ile 1990 sonrası kurulan işletmelerde bu soruya verilen cevapların ciddi şekilde farklılaştığı dikkati çekmektedir ($X^2=9.479$, 0.009). Daha eğitilmiş olduğu görülen ikinci kuşağın ağırlıklı olarak sektörle ilgili eğitim aldığı ve işletme kurucularının genç aile üyelerine güven duydukları anlaşılmaktadır. Ancak, işletme büyüklüğü ile eğitim türü arasındaki ilişki incelendiğinde nispeten büyük işletmelerin daha fazla sektörel eğitime yönlendirdikleri anlaşılmaktadır ($X^2=9.855$, $p=0,043$).

Aile üyelerinin işletmeye alınmaları ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, bölgede ağırlıklı olarak herhangi bir önceliğin olmadığı belirtilmekle beraber erkeklerin daha avantajlı olduğu rakamlardan açık bir şekilde izlenebilmektedir. Bu noktada dikkate alınması

gereken bir faktör, istatistik açıdan anlamlı olmasa da, 1990 sonrası kurulan işletmelerde cinsiyete dönük ayrımın biraz daha düşük düzeyde kalmasıdır ($X^2=3.175$, $p=0,204$).

Sonuç itibarıyla, bölgedeki irili ufaklı aile işletmelerinin büyük ölçüde aile yapısını dikkate alarak kurumsallaşmaya çalıştıklarından söz etmenin mümkün olduğunu düşünüyoruz. Bu süreçte özellikle 1990 sonrası kurulan işletmelerin daha genç girişimcileri ile eski işletmelerin kurucularının bazı noktalarda (özellikle ikinci kuşakla ilgili) farklı düşündükleri de anlaşılmaktadır. Yine de, 1990'lı yıllarda ciddi bir ihracat hamlesi ile uluslararası alana açılan ve sancılı kriz süreçleri geçiren Karaman gıda sanayisinde aile işletmelerinin kendine özgü sorunlarını bir ölçüde aşabilecek tecrübeye sahip oldukları ve kurumsallaşma yolunda avantajlı olduklarını ileri sürmek pek de yanlış olmayacaktır.

TEŞEKKÜR

Araştırmamıza zaman ayırarak katılma nezaketini gösteren değerli Karamanlı sanayicilere ve her türlü desteği sağlayan Karaman Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri Ali Emre ve Behiye Tuman'a teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Akın H.B (2002), Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, S.Ü.Karaman İİBF Dergisi, S.3, ss.13-27
- Akın H.B, (2003), Bisküviyle Gelişen Bir Kentte Büyüyen Bir Şirket ve Başarılı Bir Girişimci: Sami Özdağ ile Karaman Bisküvi Sektörü ve Girişimcilik Üzerine Mülakat, Piyasa, 6/7, ss.105-110
- Akın H.B., Mercan B. (2003), Yöresel Kalkınma ve Endüstriyel Odaklar Açısından Karaman Bisküvi Sanayi ve Yerel Bir Girişimcilik Örneği Olarak Saray Bisküvi A.Ş., IV.Liberal İktisatçılar Kongresi, Nevşehir.
- Andrade L.F, M.Barra J., Elstrodt H (2001) All in the Familia, The McKinsey Quarterly, N.4, ss.81-89
- Baykal A. N (2002), Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Cole, P.M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in family business. The Family Journal, 8(4), ss.351-359
- Dascher P., Jens W.G Jr, (1999), Family Business Succession Planning, Business Horizons, September-October, ss.2-4
- Delmar F, (1998), A Taxonomy of High-Growth Firms, Frontiers for Entrepreneurship Research, Babson College (<http://www.babson.edu/entrep/fer/> Erişim: 01.03.2004)
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. (2003) Arriving at the high growth firm. Journal of Business Venturing, 18 (2), 189-216
- Fitzgerald M.A., Winter M, Miller J, Paul J. (2001), Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role, Journal of Family and Economic Issues, Vol. 22(3) Fall, ss.265-291
- Heshmati A., (2001) On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden, Small Business Economics 17, ss.213-228
- Johnson P., Cheryl C., P. Kattuman, (1999) Small Business Growth in the Short Run, Small Business Economics 12, ss.103-112
- Karpuzoğlu E, (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koçel T. (1993), Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İTO Yayınları, 1993/32

- Masuo D, Fong G, Yanagida J, Cabal C, (2001), Factors associated with Business and Family Success: A Comparison of Single Manager and Dual Manager Family Business Households, , Journal of Family and Economic Issues, Vol. 22(1) Spring, ss.55-73
- Saemundsson R. J., Å. L. Dahlstrand, (1999), Breaking The Entrepreneurial Growth Barrier: The Role Of Venture Capital And Acquisitions For The Emergence of Medium-Sized Technology-Intensive Firms, Frontiers For Entrepreneurship Research, Babson College (<http://www.babson.edu/entrep/fer/>)
- Sağlam N, (2002), Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma, (<http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66>)
- Sexton D. L., Forrest I. Seale (1997), Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs, National Center for Entrepreneurship Research, Kansas City.

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASINDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI: K. MARAŞ ÖRNEĞİ

Doç.Dr. Adnan ÇELİK
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv. İİBF
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv./K.Maraş
Tel: (0344) 223 76 66
E-posta: acelik@ksu.edu.tr

Öğr.Gör. Abdullah SOYSAL
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv. Afşin MYO
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv./K.Maraş
Tel: (0344) 237 64 54
E-posta: asoyosal@ksu.edu.tr

Öğr.Gör. Sedat ALICI
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv. Afşin MYO
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniv./K.Maraş
Tel: (0344) 237 64 54
E-posta: salici@ksu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada K.Maraş ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları sistemli bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu anlamda çalışmanın teorik boyutunda, "aile işletmesi kavramı, önemi ve özellikleri, aile işletmesinin avantaj ve dezavantajları, aile işletmelerinde kuşak çatışması ve yönetim sorunları" üzerinde durulmuştur. Uygulama kısmında ise, aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunlarını belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Aile işletmesi, kuşak çatışması, yönetim sorunları

GİRİŞ

Teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerin baş döndürücü bir hıza ulaştığı, küresel iletişim ve etkileşimin yol açtığı değişim olgusu; her alanda olduğu gibi aile işletmelerinin yapısını, yönetimini ve stratejilerini de derinden etkilemektedir. Gerek 2000'li yıllarda söz konusu olan rekabet ve diğer çevresel koşullar, gerekse bu koşulların ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesini gittikçe daha da zorlaştırmaktadır. Özellikle yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan ya da bu düzenlemeleri sadece belirli kişi ve ailelerin yetenek ve öngörülerine dayandıran, yeni yönetim

kavram ve tekniklerini benimsemeyen, profesyonel yönetimden uzak duran işletmelerin günümüz rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güçtür.

Bu bağlamda önemli engellerle karşılaşan ve mevcut şirketlerin %85 gibi önemli bir ağırlığını oluşturan aile işletmelerinin (Nas, 2002) sağlıklı, dinamik ve istikrarlı bir yönetim yapısına kavuşturulabilmesi, gelecek nesillere başarılı biçimde aktarılabilmesi ve yaşam sürelerinin uzatılabilmesi için kurumsallaşma kapsamında profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasını; "büyüme sürecinde işletme sahibinin yönetimde yetersiz hale gelmeye başlaması, işletme sahibinin işletme üzerinde kendi kişisel karakterini devam ettirme isteği, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmama eğilimi, yönetim sorunları, yeni nesilde girişimcilik ruhunun zayıf olması, kuşak çatışması, aile üyeleri arasındaki çatışmalar, tutuculuk, motivasyon eksikliği gibi önemli etkenlere dayandırmaktadır" (Erdoğan, 2002; Müftüoğlu, 1998; Akdoğan, 2000; Sağlam, 2003).

K.Maraş ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunlarını sistemli bir yaklaşımla ortaya konması amacını taşımaktadır. Çalışmanın teorik boyutunda, "aile işletmesi kavramı, önemi ve özellikleri, aile işletmesinin avantaj ve dezavantajları, aile işletmelerinde kuşak çatışması ve yönetim sorunları" üzerinde durulmuştur. Uygulama kısmında ise, aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunlarını belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Literatürde aile işletmesi kavramı birçok farklı ölçütler kullanılarak tanımlanma yoluna gidilmiştir. Çünkü "bir aile şirketi nedir?" konusunda oy birliği sözkonusu değildir (Craig, 2002, s.418). Bununla birlikte aile işletmesi, "bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde sözkonusu olan yönetim biçimi"(Akdoğan, 2000, s.32); "aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillere aktarılan bir şirket" (Craig, 2002, s.418); "prensip itibarıyla soyadları beraber olan veya aile içi bağları olan kişilerin kurduğu işletmeler" (Erdoğan, 2002, s.14) olarak tanımlanabilmektedir.

Ekonomik ve sosyal yönden büyük önem taşıyan aile işletmelerinin, gerek dünyada ve gerekse Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmını oluşturduğu (ABD'de %99.8, Japonya'da %99.4, ve Türkiye'de %98.8) (Sağlam, www.eso-es.net); Amerika'da yaratılan gayri safi milli hasılanın %50'sinin bu şirketlere ait olduğu ve özel sektörde çalışan işgücünün %50'sinden fazlasının aile şirketlerinde çalıştığı (Akdoğan, 2000, s.31) çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir. Dolayısıyla ekonomik hayatta en yaygın şirket şekli olan aile işletmelerinin, yeni iş yaratmada, başarılı girişim faaliyetlerinde bulunmada, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede ve demokratik yaşamı desteklemede önemli işlevlerinin olduğu bilinen bir gerçektir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan özellikleri ise şu noktalarda toplamak mümkündür (Tuzcu, 2002, ss.4-5; Bali, 1995, 33-34): Aile bağları, diğer faktörlerin yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder. Aile şirketlerinin yönetim biçimini, ailenin sosyo-kültürel yapısı önemli oranda etkiler. Yönetimde söz sahibi olanların çocukları gelecekte büyük olasılıkla şirket yönetimini devralacak olan kişilerdir. İşletmenin ününün aile ile birlikte gelişmesi aile işletmelerinin bir diğer özelliği olarak ifade edilebilir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye maledilir. Aile bireyinin şirket içindeki mevkiisi onun aile içindeki yerini etkilerken aynı zamanda bireyin aile içindeki yeri de (yaş, cinsiyet vb.) onun şirketteki pozisyonunu etkiler.

AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını değişik faktörler (ailenin sosyo-kültürel yapısı, aile içi ilişkiler, mülkiyet yapısı vb.) etkileyebilmektedir. Bu kapsamda aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 1985, s.87; Akdoğan, 2000, s.34-38; Öz-Alp, 1971, s.65): *A) Dezavantajları:* Şirketin yönetim, karar alma ve her türlü sorununun çözümünde niteliksiz bile olsa akrabaların ön planda tutulması. Yetkinin bir kişi veya çok dar sayılı aile üyelerinin elinde olması. Şirket sahibinin baskıcı ve yasaklayıcı bir yönetim sergilemesi (ataerkillik). Şirket sahibi yöneticilerin değişime karşı çekingen bir tavır sergilemeleri (tutuculuk). Sürekli birlikte olan aile bireyleri arasında yıkıcı rekabetin olma eğiliminin yüksek olması. Gelecekte yönetimin kime devredileceğinin açıkça belirlenmemiş olması veya belirlenmiş olsa bile diğer aile bireylerinin buna tepki göstermesi. *B) Avantajları:* Aile işletmeleri finansal ihtiyaçlarını özkaynakları ile karşılama açısından çok ortaklı şirketlere göre daha avantajlı pozisyonadırlar. Ailenin çevrede tanınmış ve itibarlı olması işletmenin karşılaştığı engelleri aşmasında önemli bir unsurdur. Aile işletmesinde yönetimin sık değişmemesi yönetim politikalarının devamlılığını da beraberinde getirebilmektedir. Yönetimde olan aile bireylerinin samimi ilişkilerinin birlik, dayanışma ve sıkıntılarının paylaşılması ruhunu doğurabilmektedir. Önemli kararların hızlı bir şekilde alınmasında yönetim biçimi etkili olabilmektedir.

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI

Kuşak çatışmasına değinmeden önce kuşak kavramının tanımlanması önemli olacaktır. Bu bağlamda aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Demir ve Acar, 1997, s.142). Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir fakat, bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki nesli "çağ dışı", "geri kafalı" ve "tutucu" bulurken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirmiştir (Rodoplu, 2003, s.464).

Bu kapsamda günümüze kadar uzanan kuşaklar arası çatışma yirmi birinci yüzyılın hızlı toplumsal değişimleri kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha bir belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yeniliklere uymakta zorluk çekince, gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunurlarken, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır (Rodoplu, 2003, s.464). Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümüş ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür.

Sosyologlara göre bu kuşaklar son 50 yıl itibarıyla kısaca, Baby Boomers, X, Y, Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Buna göre farklı kuşakların yönetim anlayışlarını ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Rodoplu, 2003, s.472):

Baby Boomers'ın (İlk kuşak) en önemli özellikleri arasında; uzmanlaşma, organizasyon hiyerarşisine sıkı sıkıya bağlı olma, sıkı denetim uygulama ve otoriteye bağlı olma olarak sayılabilir. Yeni kuşaklardan X ve Y'lerin özellikleri ise, katılıma önem verme, bürokrasi ve denetime karşı olma, yaşam kalitesi ve bireysel inisiyatifi ön plana çıkarma olarak sıralanabilir. Yukarıda ifade edilen farklı kuşakların sahip olduğu farklı yönetim anlayışları günlük hayatta ve özellikle de işletme yönetiminde önemli sorunları ve çatışmaları da beraberinde getirebilmektedir. Olaya tamamen otoriter ve tek kişinin etkinliğinin hakim olduğu aile işletmeleri açısından bakıldığında ise sözkonusu durumun daha bir ciddi şekilde ele alınması gerekmektedir.

Günümüzde gerek rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda (Çakmakçı, 2003, <http://www.hurriyetim.com.tr/haber;>

<http://www.fambiz.com>) belirtilmektedir. Örneğin ABD’de ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir (Denslow, <http://www.fambiz.com>; Çakmakçı, 2003, <http://www.hurriyetim.com.tr/haber>; Sağlam, <http://www.eso-es.net>).

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Nas, 2002, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr>, Erdoğan, 2002, ss.14-15; Akdoğan, 2000, s.43; Sağlam, <http://www.eso-es.net>):

-Aile işletmelerinde “doğal organizasyon*” söz konusu olduğundan işletmede patronun (büyüğün) sözünden çıkılmaz. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu şirketlerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için de o aile şirketi çok fazla değişime açık olamayabiliyor.

-Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemiştir. Fakat burada da yetki ve sorumluluğun sınırı kurucunun veya büyük ağabeyin iki dudağının arasındadır.

-Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle kuşaklar arasında önemli görüş ayrılıkları çıkabilmektedir. Baba oğul’un genç, tecrübesiz ve henüz daha işin başına geçebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olmadığını düşünürken oğul genellikle tersini düşünebilmektedir.

-İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci kuşak olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre şirketi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrımın daha bir belirginleştiği ifade edilmektedir. Dördüncü kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedirler.

-Aile şirketlerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabiliyor ve problem yaratabiliyor. Özellikle üçüncü kuşak kendisini patrone ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği çatışabiliyor. Hele de ikinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu dahi hissedemeyebiliyor. Üç kuşak biraradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabiliyor. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10’u, 15’i bulabiliyor. Böylece ağaç gittikçe parçalanıyor ve bu nedenle de iletişim sorunu doğabiliyor.

-Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci kuşaktan sonra yönetimde bir kaos yaşanabiliyor. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabiliyor.

-Aile şirketlerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabiliyor. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci kuşak çekingen davranabiliyor.

-Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun şirkete velayet yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır. Özellikle ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri, eğilimleri ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından şirketin velayeti olarak görülebilmesi ve buna uygun eğitim almasının sağlanması. Diğer taraftan daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine bu anlamda fırsat verilmemesi. Ters bir durum olarak da babanın evladına “girişimcilik ruhunu” aktaramaması ve işi sevdirememesi olarak belirtilebilir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir.

* Doğal organizasyon, ya ailenin büyüğü, ya da işletmenin kurucusu doğal olarak patron olan işletme.

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Günümüzde yönetim faaliyetlerinin kapsamı ve etkinliği ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel yapılanmaya koşut olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bu bağlamda yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz edilebilir (Şimşek, 1996, s.12): Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim. Bu yönetim şekillerinden ailesel yönetim özellikle ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda etkin olmuştur. Fakat değişen çevre koşulları, nüfusun artması, müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi, üretim ve pazarlamada yeni yöntem ve teknolojilerin kullanılması işletme faaliyetlerini daha çapraşık ve örgütleri daha büyük hale getirmiş, dolayısıyla aile yönetimi bu yeni koşulların gereklerini yerine getiremediğinden ekonomik gelişmenin önünde bir engel oluşturmıştır.

Günümüz rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan aile işletmelerine bakıldığında her ne kadar kurucuları girişimci bir ruha sahip olsalar da, işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla yetersiz duruma düşebilmektedirler. Özellikle satış, pazarlama ve finansman konularındaki problemler yöneticinin gerekli zamana ve bilgiye sahip olmaması nedeniyle önemli bir yönetim sorununu gündeme getirebilmektedir. Bu noktada belli konularda uzmanlaşmış olan kişilere yetki ve sorumluluğun verilmesini işletme sahiplerinin yönetimde etkinliklerinin azalacağını düşünerek çok da fazla dikkate almayabilmektedirler. Diğer taraftan işletme sahibinin veya yöneticisinin, bilgi ve tecrübe eksikliği, iş hayatı konusundaki yetersizliği, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel özelliklere sahip olamama ve yetenek eksikliği (Tekin, 2004, s.204) gibi etkenler aile işletmelerinin yönetiminde önemli zafiyetler doğurabilmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim sorunlarını yönetimin fonksiyonları kapsamında aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

-Planlama sorunları: Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun henüz etkin bir kurumsal yapıya sahip olmadıkları ifade edilebilir. Bu anlamda aile işletmelerinde planlamanın stratejik planlamadan çok taktik planlama ve karar alma biçiminde olduğu söylenebilir (Müftüoğlu, 1998, s.56). Buna göre işletme sahibi işletmede tek yetkili olduğundan oluşan fırsatlara göre taktik belirler. Değişen koşullardan etkilenir ve oluşan duruma göre taktik geliştirir. İşletme sahibi planlama yapmada daha çok temel istatistiki yöntemlerden çok sezgiye dayalı bir planlamayı tercih etmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s77). Bu ise işletme için her zaman potansiyel risk oluşturmaktadır (Tuzcu, 2002, s.12). Özellikle aile üyelerinin baskısıyla planlama ve stratejik karar alma işlerini yerine getiremeyen tepe yöneticileri objektif ve bilimsel karar alma yöntemlerinde, subjektif yöntemlere kayabileceklerdir. Bu ise işletmenin gelecekte var olması ile ilgili yaşam riskini arttırabilecektir. Diğer taraftan aile işletmelerinde yetki devri söz konusu olmadığından gerek tepe yöneticilerinin gerek daha sonra şirketi devralacak varislerin karar alma sorumlulukları genişlemeyecek veya oldukça çekingen davranabileceklerdir. Böylece yanlış verilen ya da zamanında verilmeyen kararların şirket için maliyeti büyük olabilecektir (Müftüoğlu, 1998, s.56). Aile işletmelerinde ayrıca, planın amacının açık olmaması, değişen koşullara uygun alternatif planların yapılmaması, planların uygulanmasında çalışanların katılımının sağlanmaması da planlamada önemli dezavantajları beraberinde getirebilecektir (Tekin, 2004, s.205).

-Örgütlenme sorunları: İşletmelerde örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş analizi ve tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, bilgi akış sistemi belirlenmeli, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konular netlik kazanmalıdır. Fakat kurumsallaşma seviyesi düşük ve tamamen merkezi bir yönetim biçimi sergileyen aile işletmelerinin örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıda ifade edilen konular netleştirilmemiş ve kesin sınırları belli olmayan birbirine geçmiş olarak karşımıza çıkar. Bu çerçevede kurumsallaşması düşük aile şirketlerinde örgütsel işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bunu gösteren örgüt şemaları ile el kitaplarının olmaması nedeniyle görevlerde belirsizlik hakim olabilecektir (Tosun, 1990, s.631). Görevlerdeki

belirsizlik ise o görevin yerine getirilirken kimin sorumlu olduğunun ortaya konmasını engelleyebilecektir. Bu ise görevin aksamasına, etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olabilecektir (Tuzcu, 2002, s.16). Ayrıca aile işletmelerinde, işletme yöneticisinin organizasyon konusundaki bilgi eksikliği ve organizasyonda başarıyı sağlayacak liderlik özelliğine sahip olmaması da işletmede önemli organizasyon sorunlarını beraberinde getirebilecektir.

-Yürütme sorunları: Yöneticilik; "bir işi başkasına isteterek yaptırma sanatı" olarak tanımladığında (Şimşek, 1996, s.145) bu anlamda yönetici, her biri kendi kişisel amacı peşinde koşan çalışanları örgütsel amaçlara yönetmek zorundadır (Tosun, 1971, s.156). İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Verimli çalışma ise, kişileri güdüleme, ihtiyaçlarını tatmin etme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığıyla sağlanabilir (Can, 1991, s.148). Fakat aile işletmelerinde bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Üst düzey yöneticiler patron karşısında ast konumundadırlar. İşletmede liyakat ve performanstan çok sadakat ve kıdem bireylerin yükselmesi için gerekli özellikler olarak ifade edilebilir. Bütün bu özellikler ise, personelin pasif itaatle sorumluluktan kaçma eğilimine neden olabilecektir. Ayrıca personele adaletsiz davranılması çalışanların şirket için çaba harcamasını engelleyebilecek, hatta işletmenin hedeflerini sabote edebilecektir. Diğer taraftan aile işletmelerinde yetersiz, verimsiz ve sağlıklı olmayan bir iletişim sisteminin olması da çalışanlar arasında söylenti ve dedikoduların yaygınlaşmasını sağlayabilecektir (Tuzcu, 2002, s.17). Aynı şekilde aile işletmelerinde basit maliyet hesaplamaları yapılarak çalışanların eğitimi ve gelişmesine pek önem verilmemektedir. Bu ise işletmenin yapı ve çalışanlarıyla değişen rekabet ortamına uymasını zorlaştırabilecektir.

-Koordinasyon sorunları: İşletmelerde etkin bir koordinasyonun sağlanmasının temel şartı birbirini bütünleyen yönetim işlevlerinin kesintisiz ve birbirleriyle etkileşimli bir şekilde yerine getirilmesinden geçmektedir. Aile işletmelerinde aile üyeleri patrona yakınlık derecesine göre işletmede yer aldıklarından sadece görev aldıkları alanda başarılı görünme çabası içerisine girebilmektedirler. Bu ise işletmede koordinasyon sorununu gündeme getirebilmektedir (Bali, 1995, s.49). Benzer olarak yetki alanındaki belirsizlik, plan, program ve bütçe hazırlanmasında sorun yaratabilecek ve kendi alanında yetkili olduğunu düşünen aile üyeleri arasında önemli çatışmalar olabilecektir (Müftüoğlu, 1998, s.48). Diğer taraftan kritik büyüme aşamasına gelen aile işletmelerinde sorumlulukların yeniden düzenlenme gereği ve bazı işlevsel birimlerin faaliyetlerindeki farklılaşma koordinasyon sorununu yaratabilmektedir (Tuzcu, 2002, s.18). Aile işletmelerinde biçimsel bir yapılanmaya yeterince önem verilmemesi de işletme sahibi veya yönetici endekli bir yönetim biçimini beraberinde getirmektedir. Bu ise yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.78). Aynı şekilde büyüme aşamasındaki aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş aşamasına gelindiğinde şirket sahipleri ile uzman yöneticiler arasında şirket amaçları, vizyonun belirlenmesi ve stratejik kararların alınması konularında da çatışmanın yaşanabileceği ifade edilebilir.

-Kontrol sorunları: Kontrol, işletmede planlanan faaliyetle ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması amacıyla kullanılan işletme fonksiyonudur. Planlama sürecinde belirlenen standartlara uygun davranışların ve hedeflenen sonuçların elde edilmesi kontrol süreciyle gerçekleştirilir (Tekin, 2004, s.139). Fakat aile işletmelerinde değerlendirme ölçütleri yani standartlar noksan olabilmekte ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilemeyebilmektedir. Diğer taraftan takip alışkanlığı ve bilinci aile işletmelerinde pek gelişmediği söylenebilir. Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı da düzenli ve devamlı olmadığı ifade edilebilir. Raporlamadan ise gerektiği şekil ve ölçüde yararlanılamamaktadır. Planlar, programlar, bütçeler gibi kontrol araçlarının gelişmiş bir uygulamaya eriştiğini söylemek ise güçtür. Kontrol alet ve araçları geliştirmek için yararlı olan çağdaş kantitatif yöntem ve araçlardan gereği gibi de yararlanılmadığı belirtilebilir (Bali, 1995, ss.51-52). Yani işletmeye ait bilgileri yöneticisiyle paylaşma ve alınacak kararlar konusunda kendisinden başka bir kişiye danışma ihtiyacını patron pek olası

görmemektedir. Ayrıca, etkin bir zaman yönetiminin olmaması, bilgisayar ve ofis otomasyon sistemlerinin yeterince kullanılmaması, performans ölçümünün olmaması ve bilimsel denetim metotlarının (finansal tablolar analizi, rasyo analizi, kârâ geçiş analizi) yeterince kullanılmaması da aile işletmelerinde önemli kontrol sorunlarına yol açabilmektedir (Tekin, 2004, s207).

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASINDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI: K. MARAŞ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODU

Bu çalışmada, "Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunlarının belirlenmesi" amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak çalışma şu konularda yoğunlaşmıştır: Aile işletmelerinde kuşak çatışmasının ne oranda yaşandığını belirlemek, aile işletmelerinin yönetiminde kuşakların ne oranda etken ve belirleyici olduğunu ortaya koymak, aile işletmelerinin yönetiminde kuşaklar arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit etmek ve bu farklılığın çatışmayla mı yoksa uzlaşmayla mı çözümlendiğini belirlemek ve araştırmadan elde edilen veriler ışığında aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan farklı kuşakta bulunan kişilere işletmenin başarılı ve uzun ömürlü olmasını sağlama konusunda önerilerde bulunmak.

Araştırma kapsamını K. Maraş ilinde tekstil ve metal sektöründe faaliyette bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda aile işletmesi, mevcut durumda tek bir aile tarafından kontrol edilen işletme olarak tanımlanmıştır. Anket, işletmelerde işletmeyi kuran ve işletmenin sahibi olan birinci kuşak ve işletmeyi gelecekte devralacağı planlanan ikinci kuşak üzerinde ayrı ayrı uygulanmıştır. Çalışmada işletmelerin demografik özelliklerini betimleyen soruları takiben, literatür araştırmasındaki bulgular ışığında katılımcılara öncelikle işletmede kuşak çatışmasının yaşanıp yaşanmadığını belirlemeye ve var ise bunun yönetim sorununa dönüşüp dönüşmediğini tespiti yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre 1(=kesinlikle katılmıyorum) ve 5(=kesinlikle katılıyorum) şeklinde tanımlanmıştır. İşletmelerin belirlenmesi aşamasında tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

BULGULAR

YÖNETİCİ KUŞAKLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan birinci kuşak (işletme sahibi) ve ikinci kuşak yöneticilerin hepsinin erkek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan birinci kuşak yöneticilerin bütününe evli olduğu saptanırken, ikinci kuşak yöneticilerden %76'sının evli olduğu belirlenmiştir. Kuşakların "yaş dağılımına" bakıldığında, birinci kuşağın daha çok yaklaşık %93'ünün 45 ve daha yukarı yaşlarda olduğu, ikinci kuşağın ise daha çok %68'inin 26-44 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir.

Eğitim durumlarına bakıldığında, ankete cevap veren birinci kuşak yöneticilerin %40'ının ortaokul, %20'sinin ilköğretim ve %20'sinin lise ve %20'sinin ise bir yüksekokul mezunu olduğu belirlenmiştir. İkinci kuşak yöneticilerin ise %40'ının lise, %30'unun yüksekokul, %20'sinin lisansüstü ve %10'unun ortaokul gibi bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan ikinci kuşak yöneticilerin "yönetim pozisyonlarına" göre dağılımına bakıldığında, yöneticilerin yaklaşık %56'sı orta kademe yöneticilik, %23'ü üst düzey yöneticilik ve %21'i ise şef düzeyinde yöneticilik yaptıkları belirlenmiştir.

İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan örgütlerin hepsi tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdir. İşletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %40'ının 100 ile 149 kişi arasında personel istihdam ettikleri, %30'unun 150 ile 249 arasında ve %20'sinin 250-500 arasında personel çalıştırdıkları tespit edilmiştir. 500'den fazla personel çalıştıran işletmelerin oranı ise yaklaşık %10'da kaldığı belirlenmiştir. Anket kapsamındaki işletmelerin "faaliyet süreleri" ile ilgili bilgilere bakıldığında, işletmelerin %70'inin 6 ile 25 yıl arasında faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Diğer taraftan %30'unun ise 26 yıldan daha fazla faaliyetlerini sürdüren işletmeler olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmenin %40'ının yönetim kurulunda aileden 4 kişi, %20'sinde aileden 3 kişi, %20'sinde aileden 2 kişi ve yine %20'sinde aileden 6 kişi olduğu saptanmıştır.

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERDE KUŞAK ÇATIŞMASI

Araştırmaya katılan işletmelerde yöneticilerle yapılan görüşmelerde kuşak çatışmasının varolduğu söylenebilir. Fakat anket sorularını cevaplandırmada yöneticilerin bu konuda çekingen bir tavır sergiledikleri gözlenmiştir. Özellikle işletmelerde tek adam olma eğiliminin ağır bastığı ifade edilebilir. Diğer taraftan işletme sahiplerinin aile bireylerini işletmenin dışında tutma çabası içerisinde oldukları ve onları işletmede çekirdekten yetiştirme yerine daha çok lisans ve lisansüstü eğitim yapmalarını yeğledikleri belirtilebilir.

İkinci kuşağın yönetici pozisyonunda olduğu işletmelerde ise patronun yine de aile bireyine güvenmediği, onun henüz daha işin ciddiyetini kavrayamadığını düşündüğü söylenebilir. Diğer taraftan gerek ikinci kuşak ve gerekse diğer yöneticilerin önerdiği yeni açılımlar konusunda patronun onlara hak verdiği fakat işe girmeye cesaret edememesinden, işi yapacaklara güvenmediğinden ve dolayısıyla işin kendi kontrolünden çıkacağını düşündüğünden dolayı önerilen projeyi reddettiği ifade edilebilir. Aile işletmelerinde en çok yaşanan sorunlarından biri ise mirastan dolayı hisse bölünmesinden kaynaklanan plansız kararların uygulamaya aktarılması olarak belirtilebilir. Özellikle bu yolla işletmede hissesi olan aile bireyinin kendisine ait bir işletme açmak pahasına mevcut büyüyen ve başarılı olan işletmeyi olumsuz duruma düşürmesi örneği verilebilir.

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERDE YÖNETİM SORUNLARI

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

Yönetim Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Bütün işleri yapma	10	-	3(%30)	2(%20)	4(%40)	4(%40)	3(%30)	4(%40)	-	-	-
2.Yönetimi uzmanlara bırakma (yetki devri)	10	-	-	2(%20)	-	6(%60)	3(%30)	2(%20)	4(%40)	-	3(%30)
3.Tecrübe,bilgi eksikliği	10	2(%20)		50(%50)	1(%10)	3(%30)	5(%50)	-	4(%40)	-	-
4.Aile üyelerinin yetkisi belirlenmeli	10	3(%30)	-	1(%10)	-	2(%20)	3(%30)	3(%30)	5(%50)	1(%10)	2(%20)

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Tablo 1'de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletme sahiplerinin işletmede bütün işleri yaparım şeklindeki eğilimlerine bakıldığında %80'inin bu konuda olumlu düşündükleri saptanırken, %20'si ise bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İkinci kuşaktan %70'lik bir grubun ise işletmede bütün işleri yaparım şeklindeki eğilimlerinin olmadığı belirlenmiştir.

Bunlardan yalnızca %30'luk bir grup ise bu görüşe kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. İşletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakma konusunda ise işletme sahiplerinden %80'lik bir kesim bu konuda olumlu düşündüklerini belirtirken, %20'lik bir kesim ise bu konuda olumlu düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

İkinci kuşak yöneticilerin bütünü (%100) ise işletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. İşletme sahiplerinden %70'i kendilerini işletmeyi yönetmede yeterli görürken %30'u ise hala tecrübe ve bilgi eksikliği yaşadıklarını belirtmişlerdir. İkinci kuşağın %90'ı ise, işletmeyi yönetmede tecrübe ve bilgi eksikliği yaşadıklarını ifade ederken, %10'u bu görüşü kabul etmediklerini belirtmişlerdir. Aile üyelerinin işletme yönetiminde yetkisi belirlenmeli şeklindeki görüşe işletme sahiplerinden %60'ı olumlu bakarken, %40'ı ise bu görüşü desteklemediklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşü ikinci kuşağın bütünü (%100) ise desteklediklerini belirtmişlerdir.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında işletme yönetimi konusunda birinci kuşağa göre ikinci kuşağın daha esnek ve katılımcı düşündükleri, yetki devri ve kurumsallaşma konusunda ise daha gerçekçi oldukları fakat bu konularda birinci kuşak kadar tecrübeli olmadıkları ifade edilebilir. Diğer taraftan işletme sahiplerinden özellikle daha genç yaşta olanların ise, ikinci kuşakla daha yakın düşüncelere sahip oldukları belirtilebilir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Planlama Sorunları

Yönetim Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Yazılı planlama											
2.Sezgisel planlama	10			2(%20)		2(%20)		4(%40)	-	-	-
3.Alternatif planlama	10	-	-	-	-	3(%30)	2(%20)	5(%50)	4 %40	2 %20	4 (%40)
4.Katılımlı planlama	10	-		3(%30)		4(%40)	2 (%20)	3(%30)	5(%50)	-	3(%30)

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Yukarıda tablo 2'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerde planlama sorunları ele alınmıştır. Buna göre işletmede yazılı planlama yapılmasını işletme sahiplerinden %80'lik bir grup benimserken %20'lik bir grup ise bu konuda olumsuz görüş belirtmişlerdir. İkinci kuşağın bütünü (%100) ise, işletmede yazılı planlama yapılması görüşünü savunmuşlardır. İşletmede bilimsel metotlardan çok sezgisel planlama yapılmasını savunan işletme sahiplerinin oranı ise, %60'tır. %40'ı ise, bu görüşü benimsememektedirler. İkinci kuşağın ise, sezgisel plan yapılması konusundaki durumu ise, %70'i planlamanın bilimsel metotlarla yapılmasını, %30'u ise planlamada sezgisel yönetime de başvurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

İşletmede olağanüstü gelişmeler karşısında alternatif planların yapılması konusunda ise, gerek işletme sahiplerinin gerekse ikinci kuşak aile bireylerinin hemfikir oldukları, yani alternatif bir planlamanın yapılmasının faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Planların ilgili çalışanların katılımıyla alınmasını isteyen işletme sahiplerinin oranı %70 iken, %30'luk bir kesim ise planların doğrudan yönetici tarafından alınmasını savunmaktadır.

İkinci kuşağın bütünü (%100) ise, planların katılımı ile alınması görüşünü savunduğu belirlenmiştir. Bu duruma göre gerek işletme sahiplerinin gerekse ikinci kuşağın planlama konusunda hemen hemen aynı görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Fakat ikinci kuşağın planlama konusunda daha bilinçli olduğu ve planlama faaliyetine daha bilimsel yaklaştığı ifade edilebilir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Örgütlenme Sorunları

Örgütlenme Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Org.şeması önemsiz	10	3(%30)	4(%40)	4(%40)	5(%50)	3(%30)	1(%10)	-	-	-	-
2.Yetki-Sorum. Yazılı	10	-	-	1(%10)	-	2(%20)	2(%20)	4(%40)	5(%50)	3(%30)	3(%30)
3.Astlara yetki	10	-	-	-	-	6(%60)	3(%30)	4(%40)	4(%40)	-	3(%30)

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Tablo 3'te aile işletmelerinde örgütlenme sorunları ele alınmıştır. Buna göre işletmede bir organizasyon şemasının olmasının önemli olmadığını belirten işletme sahiplerinin oranı yalnızca %30 olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık organizasyon şemasının önemli olduğunu belirten işletme sahiplerinin oranı ise %70 olarak belirlenmiştir. İkinci kuşaktan %90'lık bir grup ise işletmede organizasyon şemasının olmasının faydalı olacağı görüşünü ifade etmişlerdir. Bunlardan yalnızca %10'luk bir grup ise böyle bir uygulamaya gerek olmadığını belirtmişlerdir.

İşletmede yetki ve sorumlulukların yazılı olmasını birinci kuşağın %90 oranında desteklediği belirlenmiştir. Yalnızca %10'luk kesim ise bu görüşü desteklemediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda ikinci kuşağın hemen hepsi (%100) yetki ve sorumlulukların yazılı bir şekilde belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Astlara yetki verilmesi konusunda ise işletme sahipleri ile ikinci kuşak aile bireyleri hemen hemen aynı görüşü paylaşmakta ve astlara yetki verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yürütme Sorunları

Yürütme Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Çalışanların tatmini	10	-	-	2(%20)	-	5(%50)	3(%30)	3(%30)	4(%40)	-	3(%30)
2.Terfide aileden biri olma	10	1(%10)	-	2(%20)	4(%40)	5(%50)	6(%60)	2(%20)	-	-	-
3.Yönetim astlara bilgi vermeli	10	-	-	3(%30)	-	4(%40)	3(%30)	3(%30)	5(%50)	-	2(%20)
4.Eğitim maliyetli	10	-	4(%40)	3(%30)	5(%50)	6(%60)	1(%10)	1(%10)	-	-	-

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Araştırmaya katılan işletmelerde yürütme sorunları ise tablo 4'te ele alınmıştır. Buna göre çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için onların tatmin edilmesi gerektiğine inanan işletme sahiplerinin oranı %80 olarak bulunmuştur. Buna karşılık işletme sahiplerinden %20'lik bir grup bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. İkinci kuşak ise bütünüyle (%100) işletmede çalışanların tatmin edilmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır.

Terfide öncelikle aile bireylerini gözetirim diyen işletme sahiplerinin oranı %70 olarak saptanmıştır. Buna karşılık terfide tamamen objektif kriterleri dikkate alırım görüşünü savunan işletme sahiplerinin oranı ise %30 olarak gerçekleştiği belirlenmiştir. İkinci kuşağın %60'ı ise terfide aile bireyini gözetirim görüşünü savunduğu belirlenirken, %40'ının bu görüşe katılmadığı belirlenmiştir.

Yöneticinin astlarla ilgili aldığı kararlarda onlara bilgi vermesi gerektiğine inanan işletme sahiplerinin oranı %70 olarak belirlenirken bu görüşe katılmayanların oranı ise %30 olarak tespit

edilmiştir. İkinci kuşağın bütünün (%100) ise kesinlikle yöneticinin astlara onları ilgilendiren konularda bilgi verilmesi gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

İşletme sahiplerinden %70'i işletmede eğitimin verilmesi ve bunun boş yere harcanan bir para olmadığına inandığını belirtirken, %30'luk bir kesim ise bu görüşe katılmadıklarını ve eğitimin masraflı bir uygulama olduğu görüşünü belirtmişlerdir. İkinci kuşağın %90'lık büyük bir bölümünün ise eğitimin işletmenin vazgeçilmez bir uygulaması olduğu, değişimi yakalamanın bir aracı olduğu görüşünü savundukları belirlenmiştir. Yalnızca %10'luk bir kesimin bu düşüncüyü savunmadıkları belirlenmiştir.

Bu bilgilere göre yine ikinci kuşak yürütme konusunda daha yapıcı ve katılımcı ve sürekli öğrenen bir işletme yapısını arzularken, buna karşılık işletme sahiplerinin daha tutucu ve yönetimi paylaşma konusunda daha katı bir eğilime sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Yöneticiler arası iletişim olmalı	10	-	-	-	-	3(%30)	2(%20)	5(%50)	4(%40)	2(%20)	4(%40)
2.Toplantı yapılmalı	10	-	-	4(%40)	-	4(%40)	3(%30)	2(%20)	4(%40)	-	3(%30)
3.İşletmede iyi bir iletişim sistemi olmalı	10	-	-	-	-	3(%30)	3(%30)	5(%50)	2(%20)	2(%20)	5(%50)

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Tablo 5'te araştırmaya katılan işletmelerde koordinasyon sorunlarına değinilmiştir. Buna göre işletme sahipleri ile ikinci kuşak aile bireylerinin tümünün (%100) işletmede yöneticilerin arasında iyi ve sistemli bir iletişim olması gerektiği görüşünü savundukları belirlenmiştir. İşletmede bölüm yöneticileri arasında periyodik olarak toplantılar yapılması gerektiği görüşüne katılan işletme sahiplerinin oranı %60, bu görüşe katılmayan işletme sahiplerinin oranı ise %40 olarak belirlenmiştir. İkinci kuşak aile bireylerinin tümü (%100) ise, yöneticiler arasında kesinlikle sistemli bir şekilde koordinasyonu sağlamak açısından toplantılar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

İşletmede iyi bir iletişim sistemi olması gerektiği konusunda ise işletme sahipleri ile ikinci kuşak aile bireyleri arasında bir görüş birliği sağlandığı belirlenmiştir. Bu bilgiler dikkate alındığında işletmede koordinasyon konusunda işletme sahipleri ile ikinci kuşak aile bireyleri arasında önemli bir görüş ayrılığının yaşanmadığı söylenebilir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Kontrol Sorunları

Kontrol Sorunları	n	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1.Hatalara ceza verilmeli	10	-	4(%40)	2(%20)	3(%30)	3(%30)	3(%30)	5(%50)	-	-	-
2.Plan, prog. Bütçe olmalı	10	-	-	-	-	3(%30)	2(%20)	4(%40)	5(%50)	3(%30)	3(%30)
3.Bilgi otomasyon sistemlerinden yararlan.	10	-	-	2(%20)	-	6(%60)	4(%40)	2(%20)	5(%50)	-	2(%20)
4.Performans ölçümü.emesi yapılmalı	10	-	-	2(%20)	-	4(%40)	3(%30)	4(%40)	4(%40)	-	3(%30)
5.Stantartlara uymak	10	-	-	-	-	2(%20)	3(%30)	5(%50)	5(%50)	3(%30)	2(%20)

(I):Birinci Kuşak; (II): İkinci Kuşak

Araştırmaya katılan işletmelerde kontrol sorunları ise yukarıda tablo 6'da ele alınmıştır. Buna göre hatalara ceza verilmesi gerektiği görüşünü savunan işletme sahiplerinin oranı %80 olarak belirlenirken, %20'lik bir grubun bu görüşe katılmadıkları saptanmıştır. İkinci kuşak aile bireylerinden %70'i ise kesinlikle hatalara hemen ceza verilmesi taraftarı olmayıp bunun nedenlerinin araştırılması gerektiği görüşünü belirtirken, %30'luk bir grup ise hatalara ceza verilmesi gerektiği görüşünü kısmen benimsediklerini ifade etmişlerdir. İşletmede iyi bir kontrol açısından plan, program ve bütçe uygulamalarının olması gerektiği görüşüne her iki kesimin de (işletme sahipleri-ikinci kuşak) bütünüyle (%100) katıldıkları belirlenmiştir.

İşletmede kontrolün daha sağlıklı, hatasız ve hızlı yapılması için bilgi otomasyon sistemlerinden yararlanılması gerektiği görüşüne işletme sahiplerinden %80'i katıldıkları belirlenirken, %20'lik bir kesimin bu görüşe katılmadıkları belirlenmiştir. İkinci kuşak aile bireylerinin tümünün (%100) ise, kesinlikle iyi bir kontrol açısından bilgi otomasyon sistemlerinden yararlanılması gerektiği görüşünü savundukları tespit edilmiştir. İşletme sahiplerinden %80'i işletmede performans ölçümünün yapılması gerektiğini ifade ederken, %20'lik bir kesimin bu görüşe katılmadıkları belirlenmiştir. İkinci kuşak aile bireyleri ise (%100) kesinlikle işletmede performans ölçümünün yapılması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. İşletmede standartlara uymak konusunda her iki kesiminde aynı fikirde oldukları belirlenmiştir. Bu bilgilere göre işletme sahiplerinin kontrol faaliyetleri konusunda daha katı oldukları ve kontrol sistemini iyileştirecek bir takım uygulamalara da henüz çok da fazla sıcak bakmadıkları söylenebilir. İkinci kuşak aile bireylerinin ise, bu konuda yeniliklere daha açık oldukları ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi konusunda daha esnek ve yapıcı oldukları belirtilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklı kuşakların yönetim anlayışlarındaki farklılıklar ve bu farklılıkların uygulamada ortaya çıkardığı sorunlar aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunlarını beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmada farklı kuşakların işletme yönetimini devralma, yönetim ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirme anlayışlarında önemli farklılıkların olduğu ve bunun aile bireyleri arasında önemli çekişme ve çatışmaları beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Söz konusu sorunların giderilebilmesinde aşağıdaki yöntem ve stratejilerin izlenmesinde yarar vardır:

- Aile işletmelerinde sistemli bir yönetim devri planlaması yapılmalıdır.
- Yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları açık, kesin ve objektif olarak belirlenmeli, işletmenin profesyonel yönetime ihtiyacı olduğu somut örneklerle işletme sahiplerine anlatılmalıdır.
- İşletmede aile üyelerinin beklenti, düşünce ve önerilerini samimi bir şekilde dile getirebileceği iyi bir iletişim ve tartışma ortamı (aile komisyonu) oluşturulmalıdır.
- Aile bireyleri arasında çıkabilecek çatışma ve sürtüşmeleri önleyebilecek, katalizör, hakem görevi görecekt dışardan danışmanlar atanmalıdır.
- Şirket içi akışkanlık artırılarak yeni kuşaklara yeni beceriler kazandırma ve yeni işleri deneme özgürlüğü tanınmalıdır. Bu kapsamda eğitim ve geliştirme özendirilmelidir.
- Şirket hakkında bilgi verilmeli, danışmalık yapılmalı, katılımcı yönetime önem verilmeli ve iyi bir sosyalleşme sağlanmalıdır.
- Planlama yazılı fakat koşullara göre esnek olmalıdır.
- Yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı oluşturulmalı, bilgilendirmeye önem verilmelidir.
- İşletme sahibi etkin bir liderlik davranışı sergilemelidir.
- İşletmede motivasyona önem verilmeli, ödüllendirme çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Üretim ve yönetimde standartlar açık olarak belirlenmeli, işlerin takibinde teknolojik imkanlardan faydalanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan A., "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniv., İ.İ.B.F Dergisi, Sayı. 16, Yıl.2000
- Aydın Nurhan, "Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 1985
- Bali Nesrin, İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995
- Can Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991
- Craig Justin, Noel J. Lindsay, "Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process", Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume. 9, Number. 4, 2002, ss. 416-430
- Çakmakçı Nuran, "Velihtlara Şımarmama Eğitimi", <http://www.hurriyetim.com.tr/haber>, 2003
- Çelik Adnan ve Tahir Akgemci, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1998
- Demir Ömer ve Mustafa Acar, Sosyal Bilimler Sözlüğü, 2.baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 1997
- Denslow Diane, "Will You Be A Survivor", <http://www.fambiz.com/template.cfm?article>
- Erdoğan İlhan, "Çözüm Geliştirmeden Aile Şirketiniz Dağılabilir", Malatyanın Sesi Dergisi, Sayı. 98, 2002
- Morris Michael H., Roy W. Williams, Deon Nel, "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume. 2, Number. 3, 1996, ss. 68-81
- Müftüoğlu T., Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998
- Nas A., "Aile Şirketine Doktor Lazım", 2002, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr>
- Öz-Alp Şan, Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A Yayınları, No.90/49, Eskişehir, 1971
- Rodoplu Didem, "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003
- Sabuncuoğlu Z. ve T. Tokol, İşletme I-II, Furkan Ofset, 1997, Bursa
- Sağlam Necdet, "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", 2003, <http://www.eso-es.net>
- Şimşek M. Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, 10.b., Konya: Adım Yay., 2003
- Şimşek M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, II. Baskı, Konya 1996
- Smith Catherine R., "Managing Work And Family In Small "Copreneurial" Business: An Australian Study", Women in Management Review, Volume. 15, Number. 5/6, 2000, ss. 283-289
- Tekin Mahmut, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, 4.baskı, Ankara, 2004
- Türkmenoğlu İ. A., "Kurumsallaşma ve Organizasyon", <http://www.ntvmsnbc.com/insan> kaynakları, 2003
- Tosun Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Cilt.1, İstanbul, 1990
- Tosun Kemal, İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971
- Tuzcu Cem, Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2002
- http://www.hurriyetim.com.tr/0,,sid_227@tarih-2003-04-13-t@nvid-254692,00.asp

BİRİNCİ KUŞAĞIN GÖZÜYLE AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YEDEKLEME (SUCCESSION PLANNING)

Doç.Dr. Nihat Erdoğan

Kocaeli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Hereke Kampüsü/Kocaeli

Tel: (0262) 511 57 85/130

Faks: (0262) 511 57 76

E-posta: nihaterdogmus@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri hem dünya hem de ülke ekonomisi içinde önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerin ikinci kuşağa devri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bildirinin amacı, aile işletmelerinin ikinci kuşağa devri süreci ve örgütsel yedekleme yaklaşımı incelenmektedir. 20 kişilik küçük ölçekli aile işletmesi sahip ve yöneticisi bir grup işadamları ile aile işletmelerinde örgütsel yedekleme konusunda keşfedici bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada birinci kuşağın gözüyle aile işletmelerinde örgütsel yedekleme süreci incelenmiştir. Araştırma sonuçları, aile işletmelerinin ikinci kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar, aile işletmelerinde ikinci kuşağın sahip olması gereken nitelikler ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi için alınması gereken önlemler başlıklarında sunulmaktadır.

Anahtar sözcükler: Aile İşletmesi, örgütsel yedekleme

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin büyümesi sürecinde genellikle işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmaya başladığı görülmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yürütülmesinde yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği bu tür işletmelerde karşılaşılan başlıca sorunlardır. Bu sorunların artmasıyla birlikte aile işletmelerinde

yönetimin profesyonelleşmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel istihdam etmesi kolay olmamaktadır. Daha kolay ve pratik bir çözüm olarak yönetimde aile üyelerine öncelik vererek, aile işletmeleri bu sorunu çözmeye çalışmaktadır.

Aile işletmelerinin sonraki kuşağa devri sürecinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzından kaynaklanan engeller kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel bulunamaması da önemi bir sorun olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit olarak görülmelidir. Bu sebeple büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında, gelecekte aile işletmesinin sahiplik ve yöneticiliğini üstlenebilecek kadroları hazırlayacak plan ve programların şimdiden hazırlanması gelmektedir.

Bu bildiride aile işletmelerinin ikinci kuşağa devri ve ikinci kuşağın işletme yönetimine hazırlanması sorunu ele alınmaktadır. Çalışmada öncelikle, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim sorunları ele alınmakta, sonra örgütsel yedekleme (succession planning) konusuna değinilmektedir. Devam eden bölümde, kuramsal bölümde çizilen çerçeve bağlamında birinci kuşağın gözüyle aile işletmelerinde örgütsel yedekleme süreci incelenmektedir. Çalışma öneriler ile sona ermektedir.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN İKİNCİ KUŞAĞA DEVRİ

Aile işletmelerinde işletmenin sonraki kuşağa devrini önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyer, vd., 1994).

Bu durum konu ile ilgili dile getirilen rakamlarda da görülmektedir. Konuyla ilgili sıkça atıfta bulunulan bir çalışmada, girişimci işletmelerin ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, on işletmeden ancak birinin üçüncü kuşağa geçtiği ifade edilmektedir (Kets De Vries, 1993). Bir başka araştırmada ise, İngiltere’de aile işletmelerinin % 24’ünün ikinci kuşağa, % 14’ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır (Bjuggren vd., 2002). Birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile işletmesinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır. Bunun sonucu olarak aile işletmesinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, sonraki kuşaklara devri de kolaylaştırmaktadır. Bu konudaki bir araştırma sonucuna göre, ikinci kuşağa devreden işletmelerin % 50’si üçüncü kuşağa, %70’i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir (Bjuggren vd., 2002).

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasının nedenleri arasında; işin geleceğinin olmaması, planlama eksikliği, patronun işi devretmekteki isteksizliği ve varisin işi devralmaktaki isteksizliği gibi nedenler yaygın olarak dile getirilmektedir (Erdoğan, 2004). Kets De Vries’e (1993) göre, aile işletmelerinde yönetim devri ve yedekleme planlamasındaki engeller arasında; ölüm endişesi, kimliğin kaybedilmesi endişesi, miras üzerinde endişe, seçim yapma ikilemi, kıskançlık, gücün kaybedilmesi korkusu, kaybetme/vazgeçme korkusu, kardeş düşmanlığı korkusu ve eşin pozisyonunun değişmesi korkusu sayılabilir.

Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devri sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesinde ilgili aktörlerin rolü ve davranışları büyük ölçüde etkilidir. Çünkü aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi sırasında karşılaşılan engellerin önemli bir kısmı ailedeki aktörlerle ilgilidir. Bu yüzden işletme kurucusu, varisler ve aile dışı çalışanların bu konuda hazır olmaları oldukça önemlidir (Osborne, 1991). Aile işletmesinin sonraki kuşağa devri önündeki engeller aktörler açısından aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.gofso.com):

Kurucu Açısından

- Güç ve kontrolü bırakma konusunda isteksizlik
- Kişisel kimlik kaybı korkusu
- Faaliyetlerden çekilme korkusu
- Kıskançlık ve rekabet

Aile Açısından

- Kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmaktaki isteksizliği
- Hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama alışkanlığı
- Çocuklar arasında ayırım yapmama isteği

Çalışanlar Açısından

- Kurucu ile ilişkileri koparmakta isteksizlik
- Yöneticiler arasında ayırım yapmak korkusu
- Biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik

Çevre Açısından

- Kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi
- Müşterilerin kurucuya bağımlılığı

Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi sürecinde karşılaşılan sorunları aşmak için yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Örgütsel yedekleme bu yaklaşımlardan birisidir. Örgütsel yedekleme aracılığıyla işletme sahipliği ve yönetiminin sistematik olarak sonraki kuşağa geçirilmesi amaçlanmaktadır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YEDEKLEME

Örgütsel yedekleme, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir yönetici geliştirme uygulamasıdır. Örgütsel yedekleme; "Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi" olarak tanımlanmaktadır (Murray, 1991). Aile işletmelerini dikkate aldığımız zaman, örgütsel yedekleme, "işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması" olarak ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle örgütsel yedekleme işletme yönetiminin kontrolünün bir kuşaktan diğer kuşağa geçirilmesi sürecidir (Shephard vd., 2000). Örgütsel yedekleme ile ilgili teorik çalışmalar üç başlıkta toplanabilir (Friedman vd. 1989):

- Tutarsız bir süreç olarak örgütsel yedekleme,
- Yıkıcı bir süreç olarak örgütsel yedekleme,
- Rasyonel örgütsel adaptasyon süreci olarak örgütsel yedekleme

Örgütsel yedekleme bir defalık bir olay olmaktan çok bir süreçtir. Bu süreçte işletmenin performansını artırmak ve sürekliliğini sağlamak kadar aile ilişkilerinin devamı da önemlidir. Yedekleme sürecinde doğru aday/ların seçimi ve hazırlanması kadar bu sürecin aile ilişkilerine etkileri de dikkate alınmak durumundadır. Yine örgütsel yedekleme sürecinde, işletmenin kendisi ve faaliyet gösterdiği çevreyi dikkatlice takip etmek ve güvenilir verilere sahip olmak gerekmektedir.

Örgütsel yedekleme süreci, işletmenin büyüklüğü, tipi, iklimi, yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre değişebilmektedir. Bununla birlikte, bütün işletmelerde kullanılan ortak bazı süreçlerden bahsetmek mümkündür. Örgütsel yedekleme aşağıdaki kritik faaliyetlerden oluşur (Walker, 1992):

- Gelecekteki yönetim görevinin niteliklerini tanımlayan **pozisyon profillerinin** hazırlanması,
- Yönetici adaylarının kişisel bilgi, ilgi ve değerlerinin yer aldığı **aday envanterinin** oluşturulması,
- Pozisyon profili ile yönetici adaylarının karşılaştırılması ve yönetici adayları için **gelişim ihtiyaçlarının** belirlenmesi,
- Adayların bulunabilirliği ve yönetim atamaları için hazır olma durumları dikkate alınarak **yedekleme planlarının** oluşturulması,
- Her yönetici adayı için, eğitim veya geliştirme faaliyetlerini içeren **gelişim faaliyetlerinin** planlanması,
- Bireylerin fiili olarak, planlanan yetiştirme ve eğitim **programlarına katılması**,

- Yönetim pozisyonları için aday azlığı veya fazlalığı durumlarında başvurulacak **dışarıdan tedarik veya diğer faaliyetlerin** belirlenmesi.

Örgütsel yedekleme sürecinde yer alan kritik faaliyetleri üç temel başlıkta toplayabiliriz: yönetici niteliklerinin belirlenmesi, seçimi ve yetiştirilmesi. Üç aşamadan oluşan örgütsel yedekleme sürecinin birinci aşaması, gelecekte aile işletmelerinin sahiplik ve yöneticiliğinde gerekli olacak niteliklerin doğru belirlenmesidir. Gelecekte önemli olacak niteliklerin belirlenmesi oldukça zor olmaktadır. Gelecekte hangi niteliklerin gerekeceğinin belirlenmesi için ise bahsedilen görevi etkilecek çevre şartlarının dikkate alınması gerekmektedir. Gelecekte işletmelerin yönetiminde söz sahibi olacak adayların sahip olması gereken bilgi ve beceriler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özkan, 2003):

- Küresel ölçekte düşünmek,
- Küresel stratejiler geliştirmek,
- İnsanlara vizyon kazandırmak,
- Küresel çevrede değişimi belirleyebilmek ve bu değişim doğrultusunda, gereken faaliyetleri gerçekleştirebilmek,
- Ortaya çıkan problemleri çözmek ve hızlı karar vermek,
- Bireysel ve örgütsel motivasyonu sağlamak,
- Zamanı etkin kullanmak ve yönetmek,
- Rekabete açık olmak,
- Yönetimde mükemmellik yaklaşımını kullanmak,
- Hareketten yana olmak,
- Tüketicilerle ve kamu ile sürekli ilişki halinde olmak,
- Anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmak.

Aile işletmeleri söz konusu olduğunda bu niteliklerin yanında aile ilişkilerini yönetmekle ilgili bilgi ve beceriler de önemli olmaktadır. Aile işletmelerinde örgütsel yedeklemenin ikinci aşaması yönetici adaylarının seçimidir. Yönetici adaylarını seçerken; performans değerlendirme, değerlendirme merkezleri, psikolojik testler ve farklı düzeylerden geribesleme kullanılabilir. Adaylar değerlendirilirken gelecekte işletme yönetiminde gerekli olacak nitelikler dikkate alınmalıdır.

Üçüncü aşamada ise yönetici adaylarının yetiştirilmesi söz konusudur. Yönetici adaylarının mevcut performans ve potansiyellerinin ölçülmesi yönetici yetiştirmede önemli bir aşamadır. Yönetici adaylarının yetiştirilmesinde, işdışı ve işbaşı eğitimler birlikte kullanılır. İşbaşı eğitimleri yönetim becerisi geliştirmede kullanılırken, sistematik yürütülürse beklenen fayda elde edilir. İşbaşı eğitimleri yoluyla adayların işletme yönetimine hazırlanması sonucu aday, hem iş ve işletmeyi yakından tanıma imkanına sahip olmakta hem de sorumluluğu artarak yükseldiği için üst görevlere çıktıkça fazla zorlanmamaktadır. Aday yetiştirilirken işletmenin farklı birimlerinde rotasyon ve deneyimli bir rehberin önderliği, sürecin başarılı olmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2004).

Gelecekte aile işletmesinin sahip ve yöneticiliğini üstlenecek varislerin geleceğe hazırlanması ve yetiştirilmesi sürecinde bazı faktörlere dikkat etmek gerekmektedir. Aile işletmelerinde ikinci kuşağın hazırlanması sürecini etkileyen bu faktörler literatürde şu şekilde gruplanmıştır (Morris, vd., 1996) :

1. Varislerin hazır olma durumu

- Biçimsel eğitimleri
- İşle ilgili eğitimleri
- İş deneyimleri (firma dışı)
- Giriş düzeyi pozisyonları
- Firma ve endüstride çalışma yılı
- Firmaya katılma konusundaki motivasyonları
- Kendini hazır olarak algılaması

2. İş ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler

- İletişim
- Güven
- Bağlılık
- Aile içi huzursuzluk
- Paylaşılmış değer ve gelenekler
- Çatışma
- Kıskançlık
- Çocuklararası rekabet.

3. Planlama ve kontrol faaliyetleri

- Örgütsel yedekleme
- Vergi planlaması
- Dışarıdan yönetim kurulu kullanma
- Aile işletmesi danışmanı kullanmak
- Aile konseyi oluşturmak

Yönetici adaylarının sistematik olarak işletme yönetimine hazırlanması aile işletmelerinin devamlılığında kritik bir role sahiptir. Bu çalışmada birinci kuşağın gözüyle örgütsel yedekleme süreci araştırılmaktadır.

4. BİRİNCİ KUŞAĞIN GÖZÜYLE AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YEDEKLEME:BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Aile işletmelerinde işletme sahip ve yöneticiliğinin sonraki kuşağa devri sürecinde işletme kurucusu birinci kuşağın bu konudaki tutumları oldukça önemlidir. Kurucuların tutumları, örgütsel yedekleme sürecine hazırlık ve yönetim devrinin etkinliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden örgütsel yedekleme sürecine yönelik birinci kuşağın tutumlarının ortaya çıkarılması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada amaç, birinci kuşağın örgütsel yedekleme sürecine yönelik tutumları konusunda sonraki çalışmalara ışık tutacak noktaları ortaya çıkarmamaktır. Birinci kuşağın gözüyle aile işletmelerinde örgütsel yedekleme çalışması, gönüllü olarak katılan İGİAD üyesi 20 kişilik bir işadamları grubuyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan işadamları işletmenin sahibi veya işletme yönetimini kontrol eden kişilerdir. Çalışmaya katılan işadamları işletme yönetimini ikinci kuşağa devretme sürecini yaşamamış, ama bundan sonra bu konuyla karşı karşıya gelecek kişilerdir. Katılımcıların yaş dağılımı 40-50 arasında ve eğitim düzeyleri lise ve üniversite mezunu kişilerdir.

Bu örnek olay çalışması üçer aylık aralarla gerçekleştirilen üç oturumdan oluşmuştur. Her oturumda örgütsel yedeklemedeki temel aşamalardan birisi ele alınmıştır. Birbirini takip eden bir biçimde gerçekleştirilen oturumlar üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci oturumda *aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesinde karşılaşılan sorunların* belirlenmesine yönelik bir beyin fırtınası yapılmıştır. İkinci oturumda aile işletmelerinde örgütsel yedekleme sürecinin birinci adımı olan *geleceğin işletme yöneticilerinin özelliklerini* belirlemek amacıyla bir atelye çalışması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü oturumda ise *gelecekte işletme yönetiminde söz sahibi olacak ikinci kuşağın yetiştirilmesi* konusunda bir atelye çalışması yer almıştır.

5. BULGULAR

Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen örnek olay çalışmasında elde edilen bulgular bu bölümde üç başlıkta toplanmaktadır.

1. AİLE İŞLETMELERİNİN İKİNCİ KUŞAĞA DEVREDİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Birinci oturumda beyin fırtınasında ortaya atılan görüşler beyin fırtınası tekniği uygulama ilkelerine göre düzenlendikten sonra oylama yapılmıştır. Oylama sonucunda, aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi önündeki engeller Tablo 1'deki gibi sıralanmıştır.

Tablo 1. Aile İşletmelerinin İkinci Kuşağa Devredilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

PUAN	SORUN
14	Firmalarda kurumsallaşmaya geçememe ve kurumsallaşma eksikliği
12	- İkinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği - İkinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz kullanması
11	- Birinci kuşağın ticari anlamda eğitimsizliği - İkinci kuşağın kendini yeterli görmesi - İkinci kuşağın eğitime rağmen kabiliyetlerinin olmaması - Şirketlerde stratejik kararların süreksizliği
9	- İkinci kuşakta, kendilerini birinci kuşağın bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygılar - Birinci kuşağın ikinci kuşağa güvenmemesi - Kurum kültüründe oluşan kırılmalar veya kültürde kuşak çatışmaları - Birinci kuşağın teknoloji ve dünya şartlarını takip etmemesi - Yönetici adayları havuzunun olmaması
8	- İkinci kuşağın işin geleceğini parlak görmemesi - Tek adam olma psikolojisi - İkinci kuşağın kendini veliaht görmesi sonucunda kendisini yetiştirmemesi - Birinci kuşağın ikinci kuşakla birlikte çalışmalarından kaynaklanan rahatsızlıklar - İkinci kuşağa tercihinin sorulmaması
7	- Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği korkusu - İkinci kuşağın yetiştirilmesi için kaynak ayrılmaması "Evin danasından öküz olmaz" düşüncesi hakimiyeti - İşlerin ikinci kuşağa devredilecek kadar süreli olmaması - İşletmenin gidişatı konusunda birinci kuşağın duygusal davranması
6	- Ortaklar arasında ikinci kuşağa geçişte hakimiyetin kayması endişeleri - Kuşak çatışmaları - İkinci kuşakta görev ve hisse paylaşımı sorunu - Kurumun danışman gözetiminde bulunmaması - İkinci kuşağın mevcut kadro ile uyumu endişesi - Bir sonraki yöneticinin önceden açıklanmasının çalışanlar üzerinde tesiri - Yönetime terfi edileceklerin bırakacağı boşluğu dolduramama endişesi
5	- İkinci kuşağın kurucuların şart ve imkanlarını anlayamaması - Mevcut yöneticilerin devirden sonra kendisini boşta hissetmesi - Kuruluştaki hedeften sapma endişesi - Birinci kuşağın ikinci kuşak diye sadece oğullarını düşünmesi - İkinci kuşağın karizmatik bir yapıya sahip olmaması - Birinci kuşağın lobi (iş ve sosyal) faaliyetlerinin olmaması - Aile şirketlerinde ikinci kuşağın yeterlilik testinden geçirilerek yetiştirilmemesi
4	- İkinci kuşağın işletmede rotasyona tabi tutulmaması - Üniversiteler ile diyalog eksikliği

	• İşletmelerde ikinci kuşakta oto kontrol eksikliği • Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir geleneğinin olmaması • İkinci kuşağın işi batırma korkusuyla yönetime geçememesi
3	• İşlemelerin ekonomik büyüklüklerinin küçük olması dolayısıyla ikinci kuşağın istihdamının doğuracağı ekonomik risk • Birinci kuşağın ikinci kuşağa devirde gecikmesi • İkinci kuşağın işi sevmemesi
2	• Birinci kuşağın ikinci kuşağa işi devretmeyi düşünerek performansını düşürmesi
1	• Cinsiyet farklılığının problemleri • İş sahiplerinin piyasalara güvensizliği • İkinci kuşağın birinci kuşağı bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygıları • Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği endişesi

Not: Birinci kuşak aile işletmesinin mevcut kurucu ve yöneticisini, ikinci kuşak ise yönetici adaylarını (genellikle de kendi çocuklarını) tanımlamaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEĞİN YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Bu oturumda aile işletmelerinde şu an görev yapan birinci kuşak açısından, işletme yönetimini deverecekleri ikinci kuşağın sahip olması gereken nitelikler Tablo 2'deki gibi sıralanmıştır. Bu oturumda yöneticilik özellikleri belirlenmeye çalışılmış olup, bu özelliklerin önem sırası üzerinde durulmamıştır.

Tablo 2. Aile işletmelerinde Geleceğin Yöneticilerinin Sahip olması Gereken Nitelikler

• Mantıklı olmak
• Mantık ve duygu sıralamasında mantığa öncelik vermek
• Genel kültür sahibi olmak
• Eğitilmiş olmak
• İşletmeyle barışık olmak
• İletişim kabiliyetleri gelişmiş olmak
• Emek ve piyasa koşulları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak
• Paylaşma kültürünü kazanmış olmak
• Şahsiyeti gelişmiş olmak
• Eğitim, tecrübe ve yetenekten oluşan liyakate sahip olmak
• İstekli olmak
• Emanet ehli olmak
• Önceden hareket edebilme kabiliyetine sahip olmak (proaktif)
• Yaptığı işin sonunu görebilmek (basiret ve ufuk sahibi)
• Önemli işleri tespit edebilmek ve öncelik verebilmek
• Paylaşımcı olmak
• Sürekli kendini geliştirebilmek
• Motive edebilmek ve sinerji oluşturabilmek
• Kararlı olmak
• Takım çalışmasına yatkın olmak
• Yeniliklere açık olmak
• Herhangi bir sporla uğraşmak
• Uzlaşma kültürüne sahip olmak

• Aile ilişkilerini yönetebilmek
• Yabancı kültürlere ve dillere vakıf olmak
• Temsil gücü yüksek olmak
• Adil bir kişilik sahibi olmak
• Empatik olabilmek
• Ahlak sahibi olarak yetişmiş olmak
• Geniş perspektife sahip ve bütünü görebilir olmak
• Farklı kültürleri yönetebilmek
• Alt kademelerden başlayarak fonksiyonları doldura doldura yetişmiş olmak

3. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK TEDBİRLER

Üçüncü oturumunda aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetime hazırlanması için yapılması gereken çalışmalar üzerinde durulmuştur. Serbest grup tartışması biçiminde gerçekleştirilen bu oturumda elde edilen sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Yetiştirilmesine Yönelik Tedbirler

• Aile içi diyalogu geliştirmek
• Aileyi birinci kuşak eksenli oluştan kurtarmak
• İkinci kuşağa aile işini sevdirmek
• Aile ve iş hayatını birbirinden ayrı iki sistem olarak yapılandırmak
• Aile üyelerinin performanslarını dikkate almak
• İşletmede görev tanımlarını açık hale getirmek
• Aile üyelerinin yeteneklerine uygun istihdamını sağlamak
• Çocuklar arasında cinsiyet ayrımı yapmamak
• İlke merkezli bir işletme yapısı oluşturmak
• Şirketlerde kurumsallaşmayı sağlamak
• Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkiyi formal unsurlara bağlamak
• Gelin, görümce ve diğer akrabaları eğitmek
• Aile üyeleri arasında performansa göre bir ücretlendirme sistemi kurmak
• Ailenin evdeki bireylerinin de şirketten hayattayken faydalanmalarını sağlamak
• Ev hayatı ile iş hayatını birbirinden ayırmak
• Gelenekleri sürdürmek
• İşletmede çalışma ve işletme ilke ve prensipleri ile kariyer basamaklarını belirlemek
• İşletmeye uyum sağlanması için rotasyon usulüyle aile üyelerine işletmedeki işleyişi öğretmek

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde önce örnek olay çalışmasında elde edilen bulgular özetlenmekte, sonra da aile işletmelerinde örgütsel yedekleme sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için bazı önerilerde bulunmaktadır.

Birinci kuşak işadamlarına göre, *aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinin önündeki engeller* arasında; işletmelerde kurumsallaşma eksikliği, ikinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen kabiliyetlerinin olmaması ve ikinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsuz

kullanması kaygısı öncelikli engellerdir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, aile işletmelerinin *hem kurumsal açıdan hem de ikinci kuşak adaylar açısından sonraki kuşaklara devre hazır olmadığı* kanaatinin birinci kuşakta yaygın olduğunu ifade edebiliriz.

Gelecekte aile işletmesini yönetecek adayların nitelikleri hakkındaki elde edilen bulgular incelendiği zaman, aslında bu niteliklerin aslında tüm yöneticiler için de geçerli olduğu görülmektedir. Birkaç özellik dışında, aile işletmeleri ile diğer işletmelerin yöneticileri arasında fark görülmemektedir. Gelecekte aile işletmelerinin sahiplik ve yönetimini üstlenecek ikinci kuşak için, *aile ilişkilerinin yönetimi ve aile ile işletmenin birbirine karıştırılmadan yönetilmesi* becerileri öne çıkmaktadır. Bu iki becerinin bugün olduğu gibi gelecekte de aile işletmelerinin başarısı için kritik yönetim becerileri olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın işletme yönetimine hazırlanması konusunda ortaya çıkan görüşlerin çok azının adayların geleceğe hazırlanmasına yönelik olduğu görülmektedir. İşletmenin kurumsallaşması, aile ve işletme sistemlerinin birbirine karıştırılmaması, işletmecilik ilke ve kurallarına uyulması ve adaylara aile işinin sevdinilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu sonuçlara bakarak, birinci kuşak işadamlarının, ikinci kuşağın geleceğe hazırlanmasını önemsedikleri, ancak bunu gerçekleştirecek somut plan ve eylemleri olmadığı tespiti yapılabilir. Bu çalışma sonuçlarını özetlemek gerekirse; birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin örgütsel yedekleme konusunda geleceğe yönelik sistematik bilgi birikimine sahip olmadıkları görülmektedir. İkinci kuşağın yetiştirilmesini daha çok bugün yönetimle ilgili yaşanan sorunların çözülmesi olarak görmekteyiz. Buna ilave olarak, aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşağa devredilmesi konusunda sorunların tanımlanması daha kolay iken, yönetici yetiştirme konusunda neler yapılması gerektiği o kadar kolay tanımlanamamaktadır.

Aile işletmelerinde örgütsel yedekleme sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesine yönelik uygulamalar için şu öneriler sıralanabilir (Leach, 1994):

- Yönetim devri zor ve riskli bir süreç olduğu için, bu süreçte karşılaşacak güçlükleri göze almak ve iyi yapılandırılmış ve sistematik bir devretme planlaması hazırlamak.
- Planlamaya, meslektaşları ve aileyi katarak erkenden başlamak ve dış yardım almanın getireceği avantajları kullanmak.
- Çocukların işletme çalışması kendi seçimleri ise, onların işletmede çalışmalarından memnun olunduğu; eğer başka bir kariyer tercih ederlerse, bunun anlayışla karşılanacağı ve destekleneceğini açıkça bildirmek.
- Eğer çocuklar işletmeye katılmak isterlerse, onları öncelikle dışarıda başka bir işletmede/organizasyonda iş deneyimi kazanmaları için teşvik etmek.
- Çocuklar işletmeye katıldığı zaman, onlara yaparak öğrenebilecekleri ve potansiyellerini ortaya çıkaracak, ilgili ve yararlı bir yetiştirme programı sağlamak.
- İş devredecek aile üyesini olabildiğince yakın zamanda seçmek ve mümkün olduğu kadar önceden emeklilik için bir hedef zaman koymak. Bu zaman, devredeceğiniz kişinin ve diğer ilgili kişilerin planlarını ve hazırlıklarını yapabilecekleri uzunlukta bir süre olmalıdır. Bir kez kesin bir tarih konulduğu zaman ona bağlı kalmak gerekir.
- Yönetimi devrettikten sonra gündelik işlerden çekilerek, işletme strateji ve politikalarının oluşturulmasına nezaret etmek.

Bu çalışma sonucunda, aile işletmeleri ve aile işletmelerinde örgütsel yedekleme konularında sonraki çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışma sorun alanlarını belirlemeye yönelik ve keşfedici bir nitelikte olduğu için, elde edilen sonuçlar sınanmaya açıktır. Çünkü bu araştırmanın, çoğu aile işletmesi araştırmasında olduğu gibi, hem örneklem hem de araştırma teknikleri bakımından belirli kısıtları vardır. Daha geniş örneklem ve ileri düzey araştırma teknikleriyle benzer çalışmaların yapılması gereği açıktır. Ayrıca, bu çalışmada birinci kuşağın örgütsel yedekleme hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Aynı konunun diğer aktörler açısından da incelenmesi, konunun daha bütüncül ele alınmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Bjuggren, Per Olan ve Sund, Lars Göran "A transaction Rational cost for transition of the firm within Family", *Small Business Economics*, 19, 2002, s. 123-133.
- Dyer, W. Gibb ve Handler, Wendy. "Entrepreneurship and Family Business:Exploring the Connections", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1994, s.71-81.
- Erdoğan, Nihat. *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul,2004.
- Friedman, S.D. ve Singh, H. "CEO Succession and Stakeholder Reaction:The Influence of Organisational Context and Event Content", *Academy of Management Journal*, 32, 1989, 718-744.
- <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.
- Kets De Vries, Manfred F.R., "The Dynamics Of Family Firms: The good And the Bad News", *Organisational Dynamics*, Kış, 1993, s. 59-71.
- Leach, Peter. *Family Business*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994.
- Morris, Michael H., Williams, Roy W. ve Nel, Deon "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 2, No:3, 1996, s. 68-78.
- Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991.
- Osborne, Richard. "Second Generation Entrepreneurs:Passing the Baton in the Privately Held Company", *Management Decision*, 29 (1), 1991, s. 42-46.
- Özkan, Serhat "21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim Ve Gelişim İhtiyaçları", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, 2003.
- Shephard, Dean A ve Zacharakis, Andrew. " Structuring Family Business Succession:An Analysis of the Future Leader's Decision Making", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2000, s.25-37.
- Walker, James W. *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1992.

AİLE İŞLETMELERİ KURUMSAL YÖNETİM İÇİN NE KADAR HAZIR? ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Cemil ULUKAN

Anadolu Üniversitesi

Açıköğretim Fakültesi

Yunusemre Kampusu 26470 Eskişehir

Tel: (0222) 335 05 80-2764

E-posta: culukan@anadolu.edu.tr

ÖZET

Kurumsal yönetim yaklaşımıyla şirket yönetiminde, iş süreçlerinde ve ortaklarla ilişkilerde şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilirlik gibi ilkeler gözetilerek şirket performansının artırılması ve ortakların çıkarların korunması amaçlanmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim, yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğin genellikle aynı kişide toplanması kurumsal yönetim ilkeleriyle çelişir görünmekle birlikte, bu ilkelerin aile işletmelerine uyarlanması, bu işletmelerde yaşanan bir çok sorunun çözümüne katkı sağlayabilecektir. Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerindeki uygulanabilirliğini araştırmak üzere Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahipleri/sahip yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amaçları arasında, kurumsal yönetimin ilkelerinin ne ölçüde bilindiği ve uygulandığı, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik tutum ve algılamaların neler olduğu, kurumsal yönetim uygulamalarının önündeki potansiyel engellerin tespiti vardır.

Anahtar Kelimeler: kurumsal yönetim, yönetim, aile işletmesi, yönetim kurulu, profesyonel yönetim.

1.GİRİŞ

Son yirmi yıldır kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalar önemli ölçüde artmıştır. Bu çalışmaların büyük kısmı, çok ortaklı sermaye şirketleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başlangıçta daha yüksek bir hisse senedi değeri için yönetim ve sahipliğin birbirinden ayrılması gereği üzerinde duran kurumsal yönetim yaklaşımı, ortaklar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri, yönetim kurulunu, üst yönetimi ve şirket paydaşlarını ve hatta toplumu içerisine alacak şekilde kapsamını genişletmiştir. Geçtiğimiz yıllarda ABD’de Enron, İtalya’da Parmalat gibi çok uluslu şirketlerde yaşanan ve bu şirketlerin üst düzey yönetimini ve bunları denetleyen firmaları içine alan büyük ölçekli muhasebe yolsuzluklarının ortaya çıkması ve bu şirketlerin hissesine sahip olan binlerce yatırımcının mağduriyeti kurumsal yönetimin önemini ortaya koyan gelişmeler olmuştur. Kurumsal yönetim yaklaşımıyla, şirket yönetiminde, iş süreçlerinde ve ortaklarla ilişkilerde şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilirlik gibi temel ilkeler gözetilerek şirket performansının artırılması ve ortakların haklarının ve çıkarların korunması amaçlanmaktadır.

Özellikle binlerce, on binlerce ortağa sahip sermaye şirketlerinde oy hakkına sahip olmayan ya da oy verme hakkını kullanamayan yatırımcıların haklarının korunması için çeşitli mekanizmaların oluşturulması doğaldır. Ancak, şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilme gibi temel kurumsal yönetim ilkelerin uygulanmasının sağlanması yalnızca sermaye şirketlerinin değil tüm işletmelerin ortak sorunu olarak görülmelidir. Bu çalışmada kurumsal yönetim yaklaşımı aile işletmeleri perspektifinden ele alınmakta, kurumsal yönetimin ilkelerinin ne ölçüde bilindiği ve uygulandığı, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik tutum ve algılamaların neler olduğu, kurumsal yönetim uygulamalarının önündeki potansiyel engeller araştırılmaktadır.

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Türkiye’de “Corporate Governance” kavramının karşılığı olarak “kurumsal yönetim” ve “yönetişim” kavramları kullanılmaktadır (Koçel, 2003) ancak her iki karşılık da çok ortaklı şirketlerin yönetim esaslarını belirleyen kavramın tam karşılığını yansıtmamaktadır. Corporate Governance kavramının çıkış noktası iş organizasyonlarıdır (örneğin çok ortaklı anonim şirketler). Kurum sözcüğü ülkemizde genel anlamda ve organizasyonları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Oysa kurumlar ile organizasyonlar arasında önemli farklar vardır ve çoğu zaman birbirlerinin tam aksi özellikler taşırlar (Jaffe, 2001). Yönetim, etkileşim ve iletişim sözcüklerinin bir bileşimi olan “yönetişim” (Koçel, 2003) terimi de Corporate Governance kavramının taşıdığı unsurları barındırmaktan uzaktır. Sözü edilen Türkçe karşılıkların yerine yeni karşılıkların bulunması gereklidir.

Kurumsal yönetimin kökeni 19.yy.da sermaye şirketlerinde şirket sahipliği ile yönetimin ayrılması talebine dayanmaktadır. Bu şirketlerin yönetim faaliyeti ile ilişkisi olmayan sahipleri, şirkette kontrolü elinde bulunduran yöneticilerden yatırımlarının korunması ve faaliyetlerden elde edilen gelirlerin doğru bir biçimde raporlanması konusunda garantiler talep ettiler. Dolayısıyla pay sahipleri kurumsal yönetim anlayışının odak noktasıydı. Ancak günümüzde kurumsal yönetim anlayışı, şirketin başarısında ya da başarısızlığında etkisi olan tüm kesimleri yani paydaşları da kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Kurumsal yönetim en genel anlamıyla şirketlerinin yönetilme tarzını belirleyen bir sistemdir. Şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve yasal düzenlemelere uygun hareket etme ve şirket varlıklarının korunması, kurumsal yönetimin ana temaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm ülkelerde kurumsal yönetim üzerinde durulmasının bir nedeni, özel mülkiyet işletmelerinin modern ekonomilerdeki artan rolüdür. Diğer nedenler arasında ülkeler ve işletmeler arasındaki artan bağımlılık ile rekabetçi yeni koşulların ortaya çıkmasıdır (Shelton, 2001, s.12).

Etkili kurumsal yönetimin temel özellikleri arasında şirket yapı ve faaliyetlerinde şeffaflık, şirket yönetimi ve yönetim kurulunun pay sahiplerine karşı sorumluluğu, çalışanlara,

tedarikçilere ve faaliyet gösterilen ülkelerdeki yerel topluluklara karşı şirketin sorumluluğu vardır. Kurumsal yönetim; şirket yönetimin yönetim kurulu, yönetim kurulunun da pay sahipleri tarafından izlenmesini sağlayacak uygun mekanizmalar oluşturmalıdır. Bilgilendirme (disclosure) ve izleme, yönetimin pay sahiplerine rekabetçi getiriler sağlayacak politikalar gütmelerini özendirerek ve böylece de kaynaklar daha etkin kullanılabilir. Bu ise işletmenin rekabetçi pozisyonunu güçlendirmesine yardımcı olacaktır (Shelton, 2001, s.12). Kurumsal yönetim güç ilişkilerinin yönetim kurulu ve tüm örgüt içerisinde dengelenmesi çabalarıyla uyum içindedir. Kurumsal yönetim bu gücün, iyi oluşturulmuş bir örgüt yapısı, kalite odaklılık ve yetkinin gerçek sorumluluğunun dikkate alınmadan yalnızca güç ilişkilerine bağlı olarak kullanılmasını engellemeye çalışır (Siebens, 2002).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili çok sayıda kılavuz, özellikle 1980'lerde yaşanan suistimallere bir tepki olarak 1990'ların başlarında ortaya çıkmıştır. Avustralya'da Bosh Raporu ile AIMA kılavuzu, İngiltere'de Cadbury ve Greenbury Raporları, ABD'de çok sayıda yayın bunlar arasında sayılabilir. Son dönemde kurumsal yönetim konusunda hazırlanan ilkeler arasında aşağıdakiler sayılabilir (Dunlop, 2001):

- CalPERS- Global Corporate Governance (1996)
- Market Specific Principles – İngiltere ve Fransa (1997)
- TIAA-CREF – Policy Statement on Corporate Governance (Eylül 1997)
- Business Roundtable - Policy Statement on Corporate Governance (Eylül 1997)
- Market Specific Principles – Japonya ve Almanya (1998)
- Core Principles and Guidelines – ABD (Nisan 1998)
- Hampel Report on Corporate Governance – İngiltere (Ocak 1998)
- OECD Principles of Corporate Governance (Mayıs 1999).

Kurumsal yönetim konusunda en son ve en kapsamlı ilkeleri sunan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde beş ana tema ele alınmaktadır (Shelton, 2001, s.13-14):

- Ortakların Hakları. Ortakların ortaklıktan doğan haklarının güvence altına alınması ve şirketin faaliyetlerini ve stratejilerini etkilemeye dönük mekanizmaların mevcut olması gereklidir.
- Ortaklara Eşit Muamele. Pek çok durumda çoğunluk hisseye sahip ortakların, yönetim kurulunun ve şirket yönetiminin, şirket ve bilgi üzerinde kurmuş oldukları kontrol sayesinde azınlık hisseye sahip ortaklar aleyhinde davranışlarda bulunmasının önüne geçilmesi gereklidir.
- Paydaşların (Stakeholders) Rolü. Paydaşların yasal haklarına riayet edilmeli ve refah, istihdam ve finansal açıdan sağlıklı işletmelerin yaratılmasında şirketler ve paydaşlar arasındaki aktif işbirliği özendirilmelidir.
- Bilgilendirme ve Şeffaflık. Şirketin finansal durumu, performansı, sahiplik durumu ve yönetimiyle ilgili önemli bilgiler zamanında ve doğru olarak hazırlanmalı ve ilgili taraflara ulaştırılmalıdır.
- Yönetim Kurulunun Rolü. Yönetim kurulunun görevi tüm pay sahibi gruplara ve paydaşlara adil yaklaşmak ve yasalara uygun hareket etmeyi güvence altına almaktır. Yönetim kurulunun görevleri arasında şirket stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, potansiyel çıkar çatışmalarını idare etmek ve muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almaktır. Yönetim kurulu, şirket yönetimden bağımsız olarak şirket işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapabilmelidir.

Kurumsal yönetim, yönetim kurulunun hisse senedi sahiplerinin çıkarlarına nasıl iyi hizmet edebileceği anlayışından tüm paydaşların gereksinim ve çıkarlarının nasıl karşılanabileceği anlayışına kaymıştır (Siebens, 2002). Kurumsal Yönetim ilkelerini ele alan literatürde son dönemde görülen eğilimlerden biri normatif, düzenleyici yönü ağır basan

çözümler önermek yerine, şirket performansındaki artışı temel alan ve esnek, şirket içi düzenlemelerin yapılmasını öne çıkarmaktır. Bu konudaki diğer bir gelişme ise "güven bana" yaklaşımının yerini "göster bana" yaklaşımının almasıdır. Şirketler önümüzdeki dönemlerde insan hakları, çevresel sürdürülebilirlik, küreselleşme ve tutarlı standartların oluşturulması konularında daha fazla sorumluluk almak zorunda kalacaklardır (Dunlop, 2001).

Türkiye, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlere nüfuz etmesi açısından henüz yolun başında görünmektedir. McKinsey araştırma şirketi Güney Kore, Malezya, Tayvan, Hindistan, Meksika ve Türkiye'deki 188 şirket üzerinde bir araştırma yapmış, 10 temel kurumsal yönetim ilkesinin uygulanması değerlendirilmiş ve şirket performansları bileştirilmiştir. Türkiye, başta yönetim kurulları olmak üzere yatırımcı hakları ve şeffaflık gibi konularda son sıralarda yer aldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Alacaklıoğlu (Büyük, 2003), Türkiye'de başta yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının yetersiz olması olmak üzere bu konuda büyük eksiklikler olduğunu ve çoğunluk hisseye sahip olanların her isteğini yaptığını ifade etmektedir. Tempeton, Mobius gibi uluslararası fonlar bu nedenle yatırım yaptıkları Türk şirketleri ile çatışmaktadır.

Sözü edilen olumsuzluklara rağmen Türkiye'de de kurumsal yönetim kavramının taşıdığı önem yavaş hissedilmeye başlanmıştır. TÜSİAD'ın hazırladığı "En İyi Uygulamalar Kodu", Sermaye Piyasasının taslağını hazırlamış olduğu Kurumsal Yönetim Rehberi bu konudaki cesaret verici çabalarlardır. 2003 yılı başında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği de konunun tanıtılması ve teşvik edilmesi açısından önemlidir (Büyük, 2003).

3. KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmesi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmedir (Rosenblatt 1990). Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı yapan unsurlardan en önemlileri bireylerin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır (Kets De Vries, 1996). Özellikle kurucu girişimcinin bilgi ve deneyimlerinin sınırı, genellikle işletmenin büyümesi ve gelişmesinin de doğal bir sınırı olmaktadır. Aile işletmelerindeki çatışmaların önemli bir kısmı kurucu ortağın tüm yönetim işlevlerini kendisinde toplamak istemesi, ortakların bir kısmının yönetim kadrolarında yer alırken bir kısmının yer almaması, aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Türkiye'deki aile işletmelerinde "kendi yağıyla kavrulma" düşüncesinin hatırı sayılır egemenliğine rağmen, artan ülke içi ve küresel rekabet, eninde sonunda büyüme yönünde arayışlara neden olmaktadır. Büyüme dış kredi ile finanse edilebileceği gibi aile dışından yeni ortakların işletmeye dahil edilmesi de mümkündür. Artan ortak sayısına koşut olarak çatışma potansiyelinin de arttığı kolayca ileri sürülebilir. Akgemci (2001), ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin %98.8'inin küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğunu ifade etmektedir. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde, temel kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama alanının, kendilerine özgü işletmecilik anlayışı ve uygulamaları olan aile işletmelerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi gereği açıktır.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetimi konu alan çalışmalar son 15 yılda önemli ölçüde artmıştır. Konu kapsamında yoğun olarak incelenen temalar arasında yönetim kurulu, yönetim kurulunun işletmenin yönetimindeki rolü ve önemi ile kurulun kompozisyonu önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmalarda ortak olarak değinilen bir nokta, kurula işletme dışından birinin atanmasının önemi olmuştur. Sıklıkla incelenen bir diğer konu ise yönetimin devamlılığının planlanması ve bunun işletme üzerindeki etkisidir (Melin ve Nordvist, 2000).

Narva'ya (2003) göre, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin en büyük yararı, sahip ortak/yöneticilerin (içerdekiler); yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler), işletmede sahipliği

olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve işletmenin uzun vadeli başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak için uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmasıdır. Özellikle aile dışından ortakların ve yöneticilerin olduğu aile işletmelerinde çatışma potansiyeline sahip kritik konular fazladır. Örneğin içerdekiler kâr paylarının dışarıdakilere gitmesine, işin gereklerinden habersiz olan dışarıdakiler ise yüksek yönetici ücretleri ve primlerden nefret etmektedirler. Kurumsal yönetimin sağlayacağı diğer yararlar da şu şekilde sıralanabilir (Narva, 2003):

- Profesyonel Yönetici Bulma Kolaylığı: İşleyen bir yönetim ya da danışma kurulunun varlığı ve hatta profesyonel yöneticilerin iş görüşmesini bu kurulların değerlendirmesi, iş başvurusunda bulunanların işletmenin aile kontrolünde olmasına karşın, kararların ailenin değil işletmenin çıkarlarına uygun olarak verildiğini anlamalarını sağlayacaktır.
- Finansman Sağlama Kolaylığı: Finansal kuruluşların aile işletmeleriyle ilişkilerindeki en büyük endişe kaynaklarından birisi, mevcut sahip/yöneticinin ayrılması, vefat etmesi durumunda borcun nasıl ödeneceğidir. Yönetimin devamlılığına yönelik olarak sağlanan güvence ve kararların işletmenin çıkarlarına uygun olarak alındığını gösteren mekanizmaların devamlılığı, yönetim kurulunun işletmenin yönetimi konusundaki yetkinliğinin varlığı, krediyi sağlayan kuruluşları rahatlatıcı güvenceler olacaktır.
- Stratejik Planlama: Aile işletmeleri üretim ve pazarlama konularında çok başarılı bir performans gösterirken, aynı başarıyı geleceği planlamakta gösterememektedir. İşletmedeki kurullarda görev alan danışmanlar/akademisyenler yardımıyla ya da dışarıdan alınan danışmanlık hizmetiyle planlama konusunda olumlu adımlar atılabilir.

Aile işletmelerinde işletmenin yönetimi, yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğin çoğunlukla aynı kişide toplanması, ortakların aile üyesi olması gibi özellikler, kurumsal yönetime ilişkin geleneksel görüşlerin, hiçbir değişikliğe uğramadan aile işletmeleri için kullanılmasını şüpheli hale getirmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin kurumsal yönetimini inceleyen yayınların sayısı oldukça azdır. Astrachan ve diğerleri (2003), en popüler kurumsal yönetim uygulamalarının pek çoğunun aile birliğine zarar verebileceğini, uygulamaların çok karmaşık olabileceğini ve ancak büyük ölçekli ve çok sayıda ortağı bulunan sermaye şirketlerine uygulanabileceğini ileri sürmektedir. Yazarlar, kurumsal yönetim literatüründe iki modelden söz etmektedir: Piyasa (market) modeli ve kontrol (control) modeli. Piyasa modeli özellikle ABD ve İngiltere’de geçerli olup çok sayıda dağınık ortağı olan, yönetim kurulunun bağımsız ve işletme dışından üyelerden oluştuğu şirketleri esas almaktadır. Kara Avrupa’sı, Latin Amerika ve Asya’da sıklıkla rastlanmakta olan Kontrol modelinde ise sınırlı sayıda pay sahibi söz konusu olup, aile üyeleri şirketin yönetiminde ve yönetim kurulunda aktif olarak görev almaktadırlar. Bu açıdan aile işletmeleri için kontrol modeli daha uygunken, kurumsal yönetim literatürü ağırlıklı olarak Piyasa modelini esas alan tavsiyelerde bulunmaktadır. Piyasa modeli ağırlıklı olarak Vekalet (Agency) kuramı üzerine kurulmuşken, Kontrol modeli Stewardship kuramını esas alır. Rekabet halindeki iki kuramdan Vekalet kuramına göre yönetim kurulu şirket yönetimini doğrudan kontrol ederken, Stewardship kuramında yönetim kurulunun stratejik bir rol oynamaktadır (Hung, 1998 içinde Gubitta, 2002).

Aile işletmelerinin kurumsal yönetimi için daha uygun görünen Kontrol modelinin işleyebilmesi için kurumsal yönetimin hesap verebilirlik üzerine kurulması gereklidir. Yönetim kurulu, işletmenin faaliyetleri konusunda hesap verebilir olmalıdır. Aile işletmelerinde hesap verebilirlik, işletmenin uzun dönem sağlığını kısa dönemli kişisel çıkarlara ya da işletme kazançlarına feda etmeyecek kararların alınmasıyla ilişkilidir (Astrachan ve diğerleri, 2003). Yapılan tartışmalardan, aile işletmelerinin yapısına uygun kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulmasıyla, bir bütün olarak işletmenin daha sağlıklı işleyebileceği, kararların daha sağlıklı alınabileceği, yönetimin performansının önemli ölçüde arttırılabileceği ve çatışmaların en aza

indirilmesinde önemli bir katkı sağlayabileceğini ortaya çıkmaktadır. Bu saptama, duyguların çoğu durumda mantığın ötesine geçtiği aile işletmelerinde daha da geçerli olmaktadır.

Kurumsal yönetim modeli, biçimsel ve biçimsel olmayan kurullarla tutarlı, ayrıntılı bir sistemdir. Model, biçimsel ve isteğe bağlı olarak oluşturulmuş kurulları ve karar verme süreçlerini kapsar. Kurullar ve süreçler, örgütün gelişimi için önem taşıyan ve örgütün yönetimi, denetimi ve hesap verebilirliğini garanti eden kaynakları örgüte kazandıran aile ve aile dışındaki üyelerle ilişkilidir (Gubitta, 2002). Aşağıdaki Tablo, aile işletmelerine yönelik kurumsal yönetimin unsurlarını göstermektedir.

Kurallar	Aile değerleri ve kültür İş değerleri ve kültür Faaliyet sistemleri
Yapılar	Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, İşletme Müdürü
Bireyler	Sahipler Aile üyesi yöneticiler Aile dışındaki yöneticiler Ortaklar, profesyonel yöneticiler
Faaliyetler ve Süreçler	Örgütü yönetmek İşletme yönetiminin kararlarını kontrol etmek Paydaşlara karşı şirket faaliyetlerinden sorumlu olmak (hesap verebilirlik)

Kaynak: Gubitta ve Gianecchini (2002), s. 280.

Aile işletmelerindeki kurulların yasa gereği kurulan, kurul üyelerinin yalnızca imza attıkları sembolik oluşumlar olduğuna ilişkin evrensel bir inanış vardır. Bu inanış pek çok örnekte doğruysa da tüm aile işletmelerini aynı kefeye koymak haksızlık olur. Bu noktada şu soru akla gelmektedir: Hangi özelliklere sahip aile işletmeleri kurumsal yönetimi gerçekleştirebilir, hangileri gerçekleştiremez? Aile ilişkilerinde, sorunları ifade etme ya da çeşitli konularda açıklamada bulunmaya tahammül edebilecek gücü olmayan aileler kurumsal yönetimi gerçekleştiremez. Güçlü aileler sorunsuz aileler anlamına gelmemektedir. Dostluk gösterisinde bulunan ancak mesafeli ilişkilerin hüküm sürdüğü, önemsiz olduğu sürece herhangi bir konu üzerinde tartışabilen ailelerin işletme üzerindeki kontrolünün bir nesilden uzun sürmesi zayıf bir olasılık olup, bu tür aileler etkin bir kurumsal yönetim mekanizmasının kurulmasına izin vermezler. Sözü edilen ailelerin ortak özelliği, işletme sahibi aileler olmalarıdır; ancak aralarındaki bağ kan bağı olup, uyumlu bir kimlik, kültür ya da miras yoktur. Kurumsal yönetim anlayışını benimseyebilecek Aile işletmelerinin ortak paydası, çetin tartışmaların riskini göğüsleyebilecek güçlü ilişkilere sahip olmalarıdır. Böyle ailelerde aile mirasına bağlılık her şeyden önce kendinden önceki ve sonraki kuşaklar üzerinde düşünmek, ayrıca yeni iletişim becerileri geliştirmeye istekli olmaktır. Bu özelliklere sahip aileler için kontrol ettikleri işletmede gözetim odaklı bir kurumsal yönetim mekanizmasının oluşturulması nispeten kolay bir iştir (Narva, 2003).

Kurumsal yönetime verilen önem ve yapılan vurgular çeşitli ülkelerde yaşanan ve pay sahipleri ve çalışanları mağdur eden skandallara ilişkin olurken, Türkiye’de tartışmanın farklı bir boyutuyla da ele alındığı görülmektedir. Ergin (2003)’e göre aile işletmelerinin kurucularının yaşlanması ve kendilerinden sonra şirketlerin nasıl yönetileceğine ilişkin olarak duydukları kaygı, kurumsal yönetim konusunun gündeme taşınmasının bir nedeni olmuştur.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE YORUM

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerindeki uygulanabilirliğini araştırmak üzere Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik bir araştırma yürütülmektedir. Bildirinin yazıldığı güne kadar 25 aile işletmesi ziyaret edilmiş ve işletme sahipleri ya da işletmede çalışan çocukları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan işletmelere ilişkin bilgiler (adı, sektörü, çalışan sayısı) bildirinin sonunda yer almaktadır. Araştırma henüz tamamlanmamış olsa bile, yapılan detaylı görüşmeler mevcut durumun anlaşılması açısından önemli ipuçları sağlamıştır. Yapılan görüşmelerde daha önceden hazırlanmış soru formu kullanılmış ancak konuşmacının çeşitli hususlardaki açıklamalarına sınırlama getirilmemiş, hatta teşvik edilmiştir. Böylelikle aile işletmelerinde cereyan eden olaylara daha geniş bir perspektiften bakabilme olanağı elde edilmektedir. Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler, zaman kısıtı nedeniyle anket yöntemi kadar çok sayıda görüşme yapmaya olanak sağlamıyorsa da, elde edilen bilgiler daha güvenilir olmakta, görüşmelerin satır araları aile işletmelerinin işleyişleri konusunda önemli bilgiler sağlayabilmektedir. Görüşmelerde,

- kurumsal yönetim ve yönetim kavramlarının bilinirliği,
- yönetim ve denetim kurulunun bileşimi, işlevleri ve işleyişi,
- işletmedeki yönetim tarzı,
- aile üyeleri ve ortaklarla ilişkiler, vb. konular çerçevesinde sorular yöneltilmiştir.

Böylelikle kurumsal yönetimin ilkelerinin ne kadar bilindiği ve -adı konulmamış olsa da- ne ölçüde uygulandığı, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik tutumların neler olduğu, kurumsal yönetim uygulamalarının önündeki potansiyel engeller tespiti için yapılması amaçlanmıştır. Görüşme soruları bildirinin sonunda yer almaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgulardan ilki kurumsal yönetim ya da yönetim kavramlarının kapsamının ve içeriğinin bilinmemesidir. Sözü edilen kavramları bildiğini ifade edenlerin aslında bu kavramları “kurumsallaşma” kavramı ile karıştırdığı ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetimin işlendiği bir haberin başlığı “yöneticiler yaşlandı şirketler kurumsallaştı”¹ olarak konulması bu kavram kargaşasını açığa çıkarmaktadır.

Görüşmeye dahil edilen işletmelerden hiç birisinde ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu, vb. konuları kapsayan resmi bir belge mevcut değildir. Resmi belge olarak, anonim şirket statüsündeki işletmelerin ortakların hisse oranlarını gösteren belgeler ifade edilmektedir. İşletme için kritik önem taşıyan kararlar, genellikle aile üyelerinin bir araya geldiği toplantılarda alınmaktadır. Görüşülen işletmelerde yasaların gerektirdiği yönetim ve denetim kurulları dışında kurullar oluşturulmamıştır. Danışmanlık hizmeti olarak genellikle mali müşavirlik hizmeti alınmakta ancak belli bir ölçüye ulaşmış işletmelerde (örneğin CCS, Alpata, ICF) yönetim danışmanlığı hizmeti alınmaktadır. İşletme dışından sağlanan danışmanlık hizmetleri genellikle eğitim çalışmaları şeklinde olmaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmelere (Eskişehir örneğinde Arçelik) parça üreten işletmelerde, tedarik yapan işletmenin teşviki -hatta zorunlu tutmasıyla- ISO 9000 benzeri sertifikaları almaya dönük, belli dönemlerde eğitim ve yönetim danışmanlığı hizmeti alınmaktadır.

Görüşme yapılan işletmelerin pek çoğunda yönetim kurulunda ailenin dışında ortak yoktur. Bu tür işletmelerde yönetim kurulu üyeleri şirketin kurucusu ya da kurucuları, kardeşler, çocuklar, çocukların eşleri ve diğer akrabalarından oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı genellikle işletmenin sahibi ve genel müdürü pozisyonlarını elinde tutmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin, işletmenin yönetimindekiler hariç gerektiğinde imza atmaktan başka bir işlevleri yoktur. Dışarıya kapalı bu tip işletmelerdeki kurullarda bağımsız üyenin varlığına da pek sıcak bakılmamaktadır.

¹ Ergin, B. (2003) “Patronlar Yaşlandı Şirketler Kurumsallaştı” **Milliyet Business Eki** (5 Ekim 2003).

Yönetim ve sahipliği bir ölçüde birbirinden ayırabilen işletmelerde de profesyonel yönetim ile aile üyeleri arasında yetkiye ilişkin konularda (örneğin işletme sahibinin işlere müdahalesi, kağıt üzerinde yetkiler, vb.) çatışmalara neden olmaktadır.

Yönetim kurulunu oluşturan birinci kuşak genellikle işletmecilik eğitiminden yoksun olup "çekirdekten yetişmişlerdir". Ancak yönetimde yer alan sonraki kuşaklar genellikle işletmecilikle ilgili lisans ya da yüksek lisans eğitime sahiptir. Yönetimin devamlılığı (veliaht seçim) konusunda rasyonel ölçütlerden ziyade, babaerkil yapı kendisini göstermektedir. İşletmenin kurucusundan sonra, kardeşi ya da en büyük çocuğun yönetimi devralması yoluna gidilmektedir. Sahiplik genellikle aynı aile içinde dağıldığı için ortakların hak ve çıkarlarının korunmasına dönük kaygılar yoktur.

Aile işletmelerinin kurumsal yönetime hazır olup olmaması aynı zamanda büyüme ve profesyonel yönetime geçme istekliliğine bağlıdır. Öyle ki bazı işletmelerde "küçük olsun bizim olsun" anlayışıyla neredeyse tamamıyla dışa kapalı bir yapı mevcut olup büyüme ve gelişme yönündeki fırsatlar bile değerlendirilmemektedir. Bazı aileler profesyonel yönetici ile çalışmış ancak onların işletmeye uyum gösteremediği için ayrıldığını ifade etmişlerdir. Yetenekli ya da yeteneksiz, istekli ya da isteksiz aile üyelerinin ya da akrabaların istihdamı bazı aileler için, profesyonel yönetici çalıştırmaktan daha iyidir. Profesyonel yöneticilere karşı güven eksikliği had safhada olup, işlerini aile üyeleri kadar özverili ve iyi şekilde yapamayacaklarına inanılmaktadır. Bu özelliğe sahip işletmeler genellikle tamamıyla öz sermaye ile finanse edilen limited şirketlerdir. Kurucunun yoktan var ettiği işletmesindeki her işten haberi olma, her faaliyeti kontrol etme isteği hemen hemen tüm aile işletmelerinde görülen bir durum olup, birinci ve sonraki kuşaklar ile profesyonel yöneticiler arasında ciddi sorunlara yol açmaktadır. Kurucunun ya da büyüklein son sözü söylediği işletmelerde, fikirler dile getirilse bile pek çok konuda çatışmaların bastırılması açısından bir çok konuda sessiz kalınmaktadır. Bu da bazı kararların rasyonel ölçütlerden daha çok çatışmaların bir an önce sona erdirilmesi ya da duygusal nedenlere bağlı olarak alınmasına sebep olmaktadır.

Kurumsal yönetim yaklaşımı, bugün pek çok ülkenin kendi şirketlerinde uygulamaya sokmak istediği, genel kabul görmüş ilkelerdir. Kurumsal yönetimin, aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde ve aile üyelerinin kendi içlerindeki ve diğer ortaklarla yaşadığı çatışmaların sona erdirilmesinde ciddi katkıları olduğuna ilişkin olarak dünyada çok sayıda örnek vardır. Özellikle belli bir ölçeğe ulaşmış ve büyümeyi amaç edinmiş işletmelerde kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç çok daha fazladır.

Sahip oldukları dışa kapalılık, sahiplik ve yöneticiliğin iç içe geçmişliği, profesyonel yönetim konusunda sergilenen isteksizlik, vb. özellikler, özellikle küçük ölçekli aile işletmelerin kurumsal yönetim için hazır olmadıklarını göstermektedir. Ancak gerekli bilgilendirmeler, maddi ve manevi özendiriciler, eğitim faaliyetleri ve yönetim danışmanlarının yardımıyla kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerine nüfuz etmesi sağlanabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerinde yerleştirilebilmesi için profesyonel yönetim ilkelerinin benimsenmesi ilk önceliklerden birisidir. Burada profesyonel yönetimle; işletme sahipliği ile yönetimin ayrıldığı, amaçların, görevlerin, işlevlerin, örgütsel yapıların, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulduğu, karar vermede kârlılık, verimlilik, etkinlik gibi rasyonel ölçütlerin kullanıldığı yönetim tarzı ve uygulamaları kastedilmektedir. Aile işletmelerinin pek çoğu için profesyonel yönetime geçiş -ya da kendi ifadeleri ile kurumsallaşma- işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması neticesinde işletme sahibinin her işi yapma ya da kontrol etmesinin mümkün olmadığı durumda başvurulacak bir "zorunlu süreçtir". Profesyonel yönetime geçiş açısından pek çok aile işletmesinin yaşadığı deneyimlerden en önemlisi ISO 9000 kalite güvence sertifikasının alınması sürecinde tecrübe edilen biçimsel yapıların oluşturulması, iletişim kanallarının ve raporlama sistemlerinin kurulması, vb. çalışmalardır. Görüşülen her işletmede profesyonel yönetime geçiş konusundaki isteklilik dile getirilse de bu yönde elde edilmiş somut

sonuçlar yoktur. Bir şekilde başlayan ancak önemli bir gelişme kaydedilmemiş, yarım kalmış projeler vardır.

Aile işletmeleri bağlamında kurumsal yönetim, ortaklar arasındaki tüm ilişkileri, ortaklar ile işletme arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin işletmeyi yönetme biçimlerini kapsayan bir sistemdir. Kurumsal yönetimin en başta şeffaflık, hakkaniyet ve hesap verebilirliği bir yönetim tarzı olarak benimsemesi gereklidir. Ayrıca ortakların ve profesyonel yöneticilerin katkısının en yüksek seviyeye çıkarılması, potansiyel -yapıcı olmayan- çatışmaların en alt seviyeye indirilmesi için, politikaların, iş süreçlerinin, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin, örgütsel yapıların gözden geçirilmesi ve yeniden kurulması gerekir. İletişim ve katılımın etkili olabilmesi için aile konseyinin oluşturulması ve düzenli aralıklarla yapılan aile toplantıları, yönetim kurullarının etkin bir şekilde çalıştırılması ve işletme dışından ve/veya ortaklar dışından üyelerin de yönetim kurulları içinde yer alması, yönetimin devamlılığına ilişkin planlama ve işletme yönetimini devralacakların eğitimi, vb. konular, kurumsal yönetimin yeşermesi için gerekli ortamın minimum öğeleri olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2001) KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler (Ankara: KOSGEB Yayını).
- Büyük, S.S. "İyi Yönetim Savaşçıları" Capital (Temmuz 2003).
- Cadbury, A. (2000) Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. Great Britain: Egon Zehnder International (rru.worldbank.org/documents/family_firms.pdf)
- Dunlop, I.T. (2001) "Latest Directions in Corporate Governance" Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective Conference (3-5 Mart 1999, Seoul, Kore). OECD Publication.
- Ergin, B. (2003) "Patronlar Yaşlandı Şirketler Kurumsallaştı" Milliyet Business Eki (5 Ekim 2003).
- Gubitta, P. – Gianecchini (2002) "Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs" Family Business Review 15 (4).
- Hung, H (1998) A typology of the theories of roles of governing boards. Corporate Governance, 6 (2).
- Jaffe, D. (2001) *Organization theory. Tension and change*. New York, McGraw-Hill.
- Melin, L – M. Nordqvist (2000) "Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena". ISCB World Conference 2000.
- Narva, R.L. (2003) "Creating Effective Corporate Governance in Family Businesses" http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/narva_corp_gov2.asp (Ocak 2004'de indirilmiştir).
- Kets De Vries, M. (1996) Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm (New York: International Thomson Business Press).
- Randoy, T. – J. I. Jenssen (2003) "Family Firms and Good Corporate Governance : Altruism and Agency Considerations" (<http://finance.bi.no/~charlotte/Seminars/Randoy2003.pdf>) (Ocak 2004'de indirilmiştir).
- Rosenblatt, P.C. vd. (1990) The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm (San Francisco: Jossey Bass Publishers).
- Shelton, J.R. (2001) "Introduction" Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective Conference (3-5 Mart 1999, Seoul, Kore). OECD Publication.
- Siebens, H. (2002) "Concepts and Instruments for Corporate Governance" Journal of Business Ethics, 39 (1/2).
- Ventura, C. L. (2000) "The Family Firm in Brazil and Corporate Governance". Family Firm Institute Annual Conference - Washington, DC. (<http://www.lcvco.com.br/english/tecnico.htm>).
- _____ <http://www.cpaaudit.co.uk/pages/corpgovernance.html>.
- _____ (1999) OECD Principles of Corporate Governance (<http://www.oecd.org/dataoecd/47/50/4347646.pdf>).

Görüşme Yapılan İşletmeler

	İşletme	Sektör	Per. Sayısı
1	Alpata Otomotiv Sanayi ve Pazarlama A.Ş.	Taşıt Araçları ve Yardımcı İmalat Sanayii	45
2	Alpes Endüstri Elektrik Tekstil San. ve Tic.A.Ş.	Metal Eşya Sanayii	145
3	Arikan Kriko ve Makina San. ve Tic.A.Ş.	Taşıt Araçları ve Yardımcı İmalat Sanayii	92
4	Atikoğlu Gıda	Un ve İşlenmiş Unlu Ürünler Sanayii	50
5	Ay Plastik Makina San. ve Tic.Ltd.Şti.	Plastik Ürünler Sanayii	65
6	Densaş Bakır Prinç Boru San ve Tic.Ltd Şti.	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	33
7	Baycan Elektrik San.ve Tic.A.Ş.	Elektrik Makinaları Ve Gereçleri İmalat Sanayi	130
8	CCS Giyim San. ve Tic.A.Ş.	Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayii	1310
9	Çetintaş Giyim San. ve Tic. A.Ş.	Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayii	350
10	Demircanlar Yağ Sanayi Gıda ve İht.Madd. Tic. A.Ş.	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	30
11	Deniz Döküm San.ve Tic.A.Ş.	Metal Ana Sanayii	35
12	Dekor Orman Ürünleri San.ve Tic.Ltd.Şti.	Kereste, Parke ve Ambalaj Sanayii	147
13	Eskar (Çelikler Şirketler Grubu)	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	55
14	Güler Emaye San. ve Tic. Ltd.Şti.	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	13
15	Güler Metal Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	Metal Eşya Sanayii	18
16	ICF Isı Cihazları Fab. A.Ş.	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	120
17	Işık Madencilik San. ve Tic.Ltd.Şti.	Madencilik	22
18	Kafaoğlu Metal Plastik Makina San. ve Tic.A.Ş.	Metal Eşya Sanayii	63
19	Korel Elektronik San. Ve Tic.Ltd.Şti.	Elektrik Makinaları Ve Gereçleri İmalat Sanayi	146
20	Nova Kalıp San. A.Ş.	Plastik Ürünler Sanayii	141
21	Oğuzlar Tarım Ürünleri San.ve Tic.A.Ş.	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	52
22	Sarar Akaryakıt A.Ş.	Kimya ve Plastik Sanayii	13
23	Servo Elektronik San.Ve Tic.Ltd.Şti.	Elektrik Makinaları Ve Gereçleri İmalat Sanayi	23
24	Starplast Plastik Tic. Ve San.Ltd.Şti.	Plastik Ürünler Sanayii	53
25	Tanatar Kalıp Ve Pres İşl. San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Metal Eşya Sanayii	86

Görüşme Soruları:

1. Kurumsal yönetim ya da yönetim kavramları hakkında bilginiz var mı?
2. İşletmede ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu, vb. konuları kapsayan resmi bir belge mevcut mu?
3. İşletme için kritik önem taşıyan (stratejik) kararlar nasıl alınıyor?
4. Şirkette hangi kurullar görev yapıyor?
5. İşletme çeşitli konularda düzenli danışmanlık hizmeti alıyor mu?
6. İşletmede aile dışından ortak var mı?
7. Yönetim ve denetim kurullarında ortaklar dışında üye var mı? Ortaklar dışındaki kişiler sizce yönetim kurulunda bulunmalı mı?
8. Yönetim ve denetim kurullarında aile dışından üye var mı? Aile dışından bir ortağın yönetim kurulunda bulunmasının yararına inanıyor musunuz?

9. Yönetim kurulu, şirketin stratejik kararlarını ve sonuçlarını izliyor mu? Yönetim kurulu, işletmenin yönetimini kolaylaştırıcı, yol gösterici katkılar sağlıyor mu?
10. Hangi kararların yönetim kurulu, hangilerinin işletme yönetimi tarafından alınacağına ilişkin kesin sınırlar var mı?
11. Yönetim kurulu üyelerinin işletme yönetimi, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim,vb. konularda eğitimi ve deneyimi var mı?
12. Tüm ortaklar kurul toplantılarına katılmaya ve fikirlerini söylemeye özendirilmekte mi?
13. Yönetici olan ve olmayan aile üyesi ortaklar ile çeşitli konularda (kararlara katılma, kar payı dağıtımı, vb.) çatışmalar yaşandığı oluyor mu?
14. Yönetimde olmayan aile üyesi ortakların işletmenin yönetimine ilişkin konulardaki düşüncelerini paylaşmaları mümkün mü? Mümkünse nasıl?
15. Ortakların hak ve çıkarlarının korunması için işletmede ne tür önlemler alınmakta?
16. İşletmede aile üyelerinin kariyerlerini geliştirmelerine yönelik planlar mevcut mu?
17. Aile üyesi olan ve olmayan ortaklar için resmi değerlendirme ve ödeme sistemi var mı?
18. Aile üyeleri arasından gelecekte kimlerin yönetici olacağı ve hangi sırayla yönetime geleceği hususunda planlar var mı?
19. İşletmede aile üyesi ortakların düzenli aralıklarla bir araya geldiği toplantılar yapılıyor mu?
20. Yöneticiler işletmenin durumuyla ilgili olarak yönetim kuruluna ve ortaklara düzenli bilgi aktarmakta mıdır? İşletmenin ve işletme yönetiminin faaliyet ve performans sonuçları yönetim kurulunda görüşülüyor mu?
21. Denetim kurulu, işletmenin yönetimini kolaylaştırıcı, yol gösterici katkılar sağlıyor mu?

YONETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARINA BAKIŞI: ESKİŞEHİR SANAYİ ODASINA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS

Anadolu Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Yunusemre Kampusu, 26470-Eskişehir
Tel: (0222) 335 05 80 / 3215
Faks: (0222) 335 05 95
E-posta: zgüven@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmesi, sahipliği ve yönetimi doğrudan bir aile yada birden fazla aile üyesinde olan girişimlerdir. Türkiye'deki yerli sermayeli işletmelerin yaklaşık % 95'i aile işletmesidir. Aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin çok önemli bir parçasıdır. Aile işletmelerinin pek çok üstünlüğe sahip olması yanında diğer işletmelerden farklı sorunları da bulunmaktadır. Özellikle kurumsallaşamama, yönetim kurulunun belirlenmesindeki zorluklar, aile ilişkilerinin yürütülmesinde yaşanan problemler üzerinde en çok durulması gerekenlerdir.

Çalışmanın başlangıç noktası, Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunları çözmekte kullandıkları yöntemleri aile işletmelerinin yöneticilerinin bakış açısıyla aktarabilmek olmuştur. Yöneticiler aile işletmelerinin öncelikle kurumsal yapı oluşturamadığını, profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışmalar olduğu, yetki ve sorumluluk paylaşımının yöneticiler arasında eşit dağıtılmadığını, işletme içersinde iletişim kopukluklarının yaşandığını, profesyonel yönetici bulmanın oldukça zor olmasını başlıca sorunları olarak değerlendirmektedirler. Sorunların çözümüne yönelik olarak, profesyoneller ve danışmanlardan yardım almanın gerekli olduğu, benzer işletme deneyimlerinden yararlanılarak çözüm getirilebileceği ve kurucunun aracılığıyla sorunların çözülebileceği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Aile işletmesi, aile işletmesinin üstünlükleri, aile işletmesinin sorunları, aile işletmesinin sorunlarının çözümü

GİRİŞ

Aile işletmesi literatürde değişik açılardan ele alınarak tanımlanmıştır. En az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmesi, şimdiki ve daha önceki yöneticinin çocuklarının yönetimde görev alması, aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi, şirket ününün aileye geçmesi, aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun onun aile içindeki durumunu etkilemesi gibi unsurlar tanımlardaki ortak noktalar. Bir işletmenin yönetiminin ve kontrolünün bir ailenin elinde olduğu yapılar olarak temel bir tanım vermek mümkündür (Aydın 1985).

Dünyada ve Türkiye’de aile işletmeleri ekonomide önemli bir yere sahiptir. Profesyonel işletmeler olarak da adlandırılabiliriz çok ortaklı işletmelerden aile ilişkileri nedeniyle farklılıklar göstermektedirler (Kırım, 2001).

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre pek çok üstünlüğü bulunmaktadır. Tanınmış aile ismi işletmeye kredi sağlamada, hammadde temininde, pazarlama faaliyetinde pek çok fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda aile ismi ürün ve hizmetlerde bulunduğu için kaliteye önem verirler (Kırım, 2001). Sermayenin büyük bir kısmına sahip oldukları için hızlı karar verebilmektedirler. Yönetim politikalarında devamlılığın sağlanması da üstünlükleri arasında yer almaktadır (Aydın, 1985).

Aile işletmelerinin yönetsel sorunlarının başında otoritenin merkezleşmesi gelmektedir. Genellikle aile üyeleri işi en iyi kendilerinin bildiklerini düşündükleri için yetki ve sorumluluk dağıtımında tutucu davranmaktadırlar. Kararların çoğu işletme sahibi tarafından aileye danışılmadan verilmektedir. İşletme sahibi yöneticiler yeniliğe ve gelişime karşı daha çekingen olabilmektedirler. Aile işletmelerinde kilit pozisyonlara eğitim ve yeteneğe bakılmaksızın aile üyeleri getirilmektedir. İş başarıyla yürütecek kişilerin bulunmasına rağmen aile üyelerinin alınması kan bağı aranması işletme için olumsuz durumlar yaratabilmektedir.

Literatürde aile işletmelerinin sorunlarına yönelik araştırmalarda aile işletmelerinin yöneticilerinin üzerinde durduğu ortak sorunlar arasında kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır. İşletme sahibinin aynı zamanda her şeyden sorumlu tek kişi olması ikinci sorun olarak ortaya çıkmıştır. Yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması profesyonellere yeterince güvenmeme diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem aileden hem de profesyonel yöneticiler ile aileden yöneticiler arasındaki güç kavgası sorunlar arasında yer almaktadır (Uş, 2003).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Aile işletmeleri olumlu ve olumsuz yönleriyle Türkiye’de önemli bir yere sahiptir. Eskişehir Sanayi Odasına bağlı aile işletmeleri Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahiptir. Eskişehir’de yer alan aile işletmelerinin özelliklerini, yaşadıkları sorunları ve sorunları çözmede tercih ettikleri yöntemleri belirlemek araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın önemi ise Eskişehir’in Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Eskişehir’de yer alan aile işletmelerinin sorunların neler olduğunu ve bu sorunların çözümüne yönelik yapılması gerekenler konusunda elde edilen bulgular Türkiye’de yer alan aile işletmelerine yol gösterici olabilecektir.

VARSAYIMLAR

Anket formu yardımıyla elde edilen bilgilerin, yöneticilerin aile işletmelerinin sorunlarıyla ilgili gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi belirlenirken öncelikle; örnekleme karar verilmiş, sonra araştırma modeli oluşturulmuş ve daha sonra veri toplama yöntemi belirlenmiştir. Bu üç aşama aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

1. ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ

Araştırmanın çalışma evrenini; Eskişehir’de faaliyet gösteren özel sektör sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Eskişehir’ de yer alan işletmelerin çalışma evreninin oluşturma nedeni, 2000’li yıllarda, hızla büyüyen ve gelişen Eskişehir sanayinin Türkiye ekonomisindeki yeri yadsınamayacak kadar büyük olmasıdır. Bu nedenle Eskişehir bölgesindeki durumu ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır.

İşletmelerden örneklem seçiminde ise Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli özel sektör sanayi işletmelerinden aile işletmesi özelliği gösterenler alınmıştır. Aile işletmesi olarak nitelendirmede yönetim ve denetimin bir ailenin elinde bulunması ve işletme sermayesinin önemli kısmına sahip olunması göz önünde tutulmuştur. Büyüklük ölçütü olarak işletmelerin 100 kişiden daha fazla personel çalıştırması esas alınmıştır. 100 kişiden fazla personel çalıştıran işletmelerde yönetim kademelerinin bulunduğu ve yönetim faaliyetinin düzgün bir biçimde gerçekleştiği varsayılmıştır. Yöneticilerin bir kısmı aile üyesi bir kısmı ise aile üyesi değildir. Eskişehir Sanayi Odası verileri dikkate alınarak belirlenmiş olan örneklem 100 kişiden fazla personel çalıştıran tüm işletmeleri kapsamaktadır. Tablo 1 araştırmaya katılan aile işletmelerini göstermektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Aile İşletmeleri

İşletmeler	Frekans	Yüzde
Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	4	5,2
Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	5	6,5
Kılıçoğlu Toprak San. ve Tic. A.Ş.	15	19,5
CCS Giyim San.ve Tic.A.Ş.	1	1,3
Çetintaş Giyim San. ve Tic. A.Ş.	5	6,5
Efes Seramik San. ve Tic. A.Ş.	2	2,6
OMK Oluklu Muk. ve Kutu Ambalaj San.A.Ş.	2	2,6
Önaysan Metal San. ve Tic.Ltd.Şti.	1	1,3
Erden Gıda San. ve Tic. A.Ş.	1	1,3
Elmas Esk. Lületaşı Madencilik San.ve Tic.A.Ş.	2	2,6
Dekor Orman Ürünleri San.ve Tic.Ltd.Şti.	1	1,3
Doruk Ev Gereçleri San. ve Tic. Ltd.Şti.	2	2,6
Çetintaş Tekstil Ürünleri San.ve Tic.A.Ş.	4	5,2
Hatipoğlu Plastik Yapı El. San. ve Tic. A.Ş.	1	1,3
Alpes Endüstri Elektrik Tekstil San. ve Tic.A.Ş.	4	5,2
Baycan Elektrik San.ve Tic.A.Ş.	5	6,5
Arıkan Kriko ve Makine San.ve Tic. A.Ş.	3	3,9
Doğruöz Giyim Tekstil San. ve Tic.A.Ş.	6	7,8
Eskişehir Jant Sanayi A.Ş.	1	1,3
Matasan Makina San. ve Tic. A.Ş.	2	2,6
Yurtbay Seramik San. ve Tic. A.Ş.	1	1,3
Orkun Giyim San.ve Dış Tic. A.Ş.	3	3,9
Çelikler Et Kombinasi A.Ş.	3	3,9
Hisarlar Makina San. ve Tic. A.Ş.	3	3,9
Toplam	77	100

Araştırmaya 24 aile işletmesinden 77 yönetici dahil edilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticiler işletmelerin farklı yönetim kademelerinde yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Unvanları

Unvan	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu Üyesi	16	20,8
Genel Müdür	8	10,4
Müdür	38	49,4
Direktör	1	1,3
Koordinatör	3	3,9
Diğer	11	14,3
Toplam	77	100

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin %73’ü (56 yönetici) işletmelerin farklı kademelerinde çalışan profesyonel yöneticiler, %23’ü ise aile üyesi yöneticilerdir. Anketi yanıtlayan yöneticilerden 3’ü ortaklık ilişkisini ortaya çıkarma amaçlı soruyu yanıtsız bırakmışlardır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmeyle Ortaklık İlişkisi

Ortaklık İlişkisi	Frekans	Yüzde
Ortaklık ilişkisi yok	56	72,8
Ortağı	18	23,4
Yanıtsız	3	3,8
Toplam	77	100

2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada “Aile işletmelerinin yapısını, yaşadıkları sorunları, çözüm yollarını belirlemek” amaçlandığından “betimsel yöntem” kullanılmıştır. Betimsel araştırma yöntemi, “şu anda ne oluyor?” sorusuna yanıt arar. Anket, gözlem yada görüşme aracılığı ile varolan durumu olduğu gibi betimlemeye dayanmaktadır. Betimsel yöntemle yapılan araştırmalar iki grupta toplanabilir. Bunlar özaktarım araştırmaları ve gözlem yoluyla yapılan araştırmalardır. Deneklerden veri toplamak için yapılan araştırmalar özaktarım araştırmalarıdır. Deneklerden veri toplama için iki teknik kullanılabilir. Bunlardan biri anket, diğeri ise görüşmedir (*İftar, 1998*).

3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Aile işletmeleri ile ilgili genel bilgiler, sorunları ve sorunlara yönelik ürettikleri çözümlere yönelik 14 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu önce aile işletmelerinde çalışan 3 yöneticiye uygulanarak bir pilot çalışma yapılmış ve alınan bilgilere göre yeni düzenlemeler yapılarak son hali verilmiştir. Anketler geri dönüş oranını artırmak ve yöneticilerin sadece kendilerinin anketi yanıtlamasını sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

1. VERİLERİN DÖKÜMÜ

Yöneticiler tarafından yüzyüze görüşerek yanıtlanan anket formları SPSS programı yardımıyla sınıflandırılmıştır.

2. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

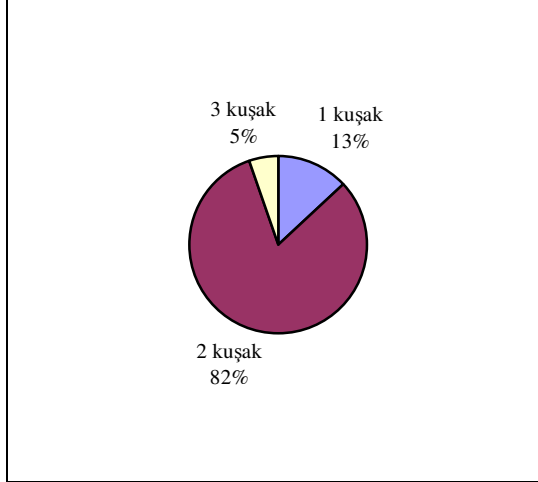
Verilerin analizinde frekans dağılımları ve yüzdeler kullanılmıştır. Yüzdeler araştırmaya katılan işletmelerin örneklemin tamamını oluşturması nedeniyle verilmiştir.

BULGULAR

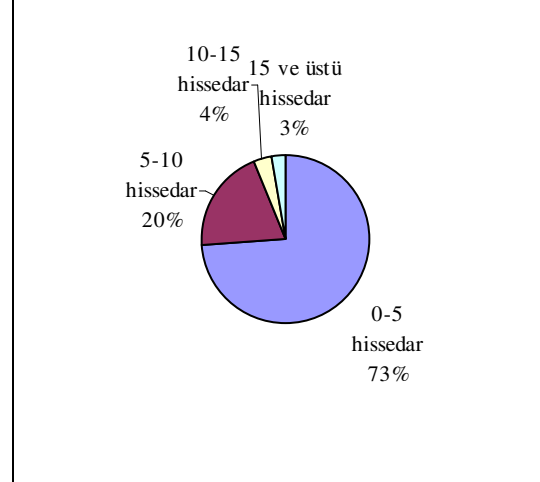
Araştırma verilerinden elde edilen bulgular araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılarak tablo ve pasta grafik olarak gösterilmiştir.

1. AİLE İŞLETMELERİYLE İLGİLİ GENEL BULGULAR

Grafik 1’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 24 aile işletmesinin %82’sinde (19 işletme) aileden 2 kuşak birada çalışmaktadır. İşletmelerden %13’ünde (3 işletme) aileden bir kuşak çalışmaktadır. Sadece % 5’inde (1 işletme) 3 kuşak bir arada çalışmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin çoğunluğunda yönetimin çocuklarıyla birlikte yürütüldüğünü göstermektedir.

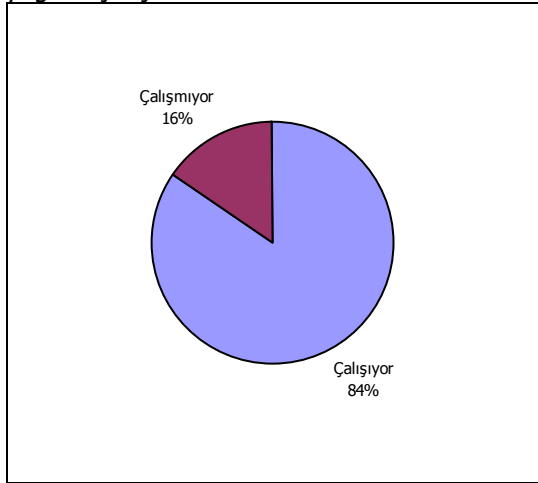


Grafik 1: Bir Arada Çalışan Kuşak Sayısı

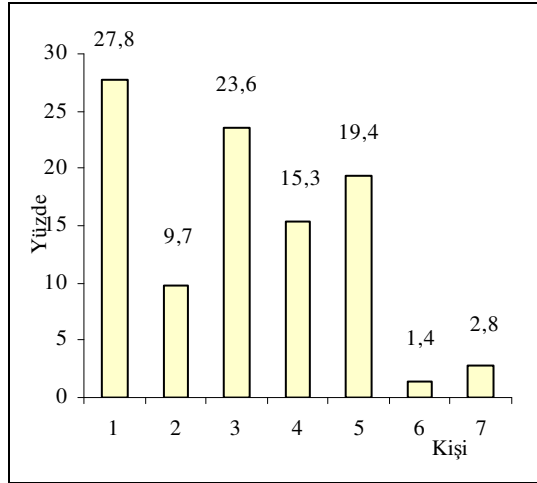


Grafik 2: Hissedar Sayısı

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu (%75’i) 0-5 hissedarla sahiptir. Bu durum işletmelerin aile işletmesi olma özelliğinin bir sonucudur. Kurucunun halen çalıştığı, çoğunlukla iki kuşağın yönetiminde olduğu aile işletmelerinde hissedar sayısının 0-5 arasında yoğunlaşmıştır.



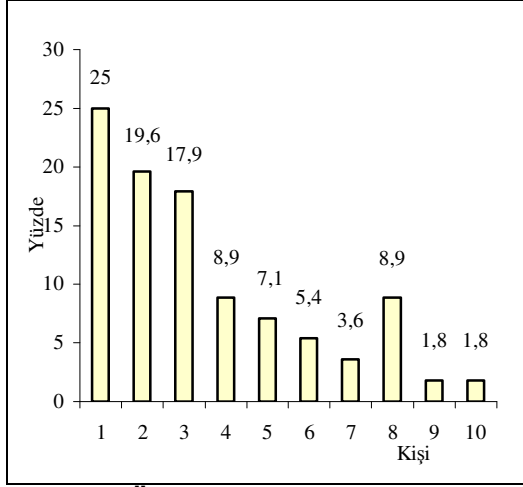
Grafik 3: Kurucusu Halen Çalışan Aile İşletmeleri



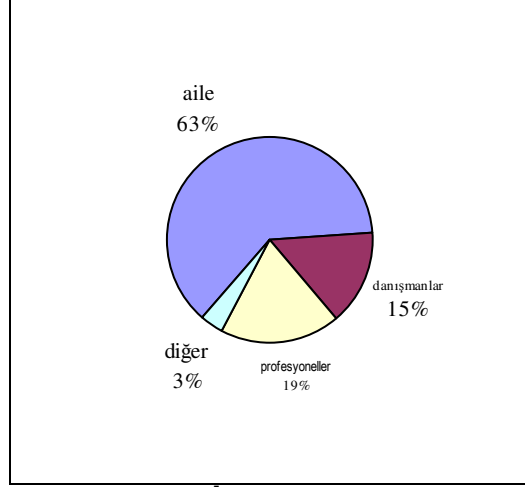
Grafik 4: Üst Yönetim Basamaklarında Çalışan Aile Üyesi

Grafik 3 Aile İşletmelerinin %84’ünde kurucunun yönetici olarak halen çalışmakta olduğunu göstermektedir. Grafik 4’de aile işletmelerinin % 28’inin üst yönetiminde 1 aile üyesi çalışmakta olduğu, %24’ünün üst yönetiminde 3 aile üyesi, %19’unda ise 5 aile üyesi yer aldığı görülmektedir.

Aile işletmelerinin %25'i üst yönetimde 1 profesyonel yönetici görevlendirmişlerdir. %20' si üst yönetimde 2 profesyonel yönetici görevlendirmiştir. Aile işletmelerinin tümü üst yönetimlerinde profesyonel yöneticilere yer vermektedir. Bu durum aile işletmeleri için kurumsallaşmanın bir unsuru olarak değerlendirilmelidir.

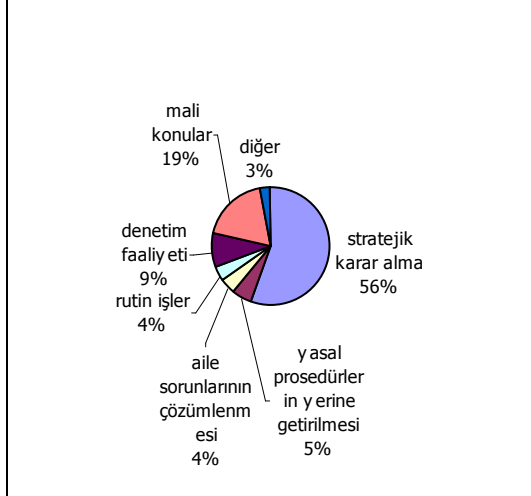


Grafik 5: Üst Yönetim Basamaklarında Çalışan Aile Dışı (Profesyonel) Yönetici

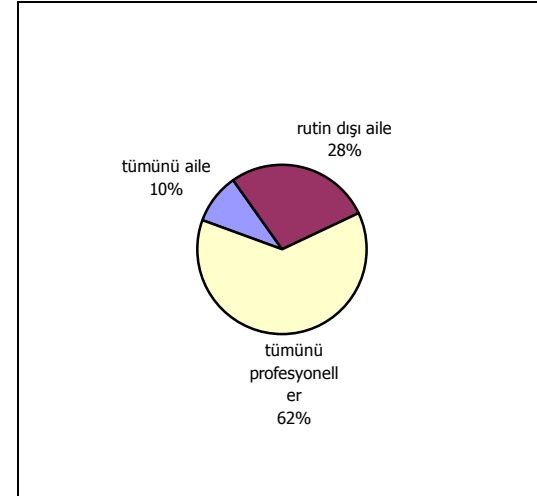


Grafik 6: Aile İşletmelerinin Yönetim Kurulu Üyeleri

Aile işletmelerinin %63'ünün yönetim kurulu sadece aile üyelerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin yanı sıra profesyoneller ve danışmanlarda yer almaya başlamışlardır. Yaklaşık %19'unda aile üyelerinin yanında profesyonel yöneticiler, %15'inde ise danışmanlarda yönetim kurulu üyesi durumundadır. Aile işletmelerinin yönetim kurulları öncelikle %56 oranla stratejik kararların alınması, ikinci olarak mali konular, üçüncü olarak denetim faaliyeti için bir araya gelmektedirler.



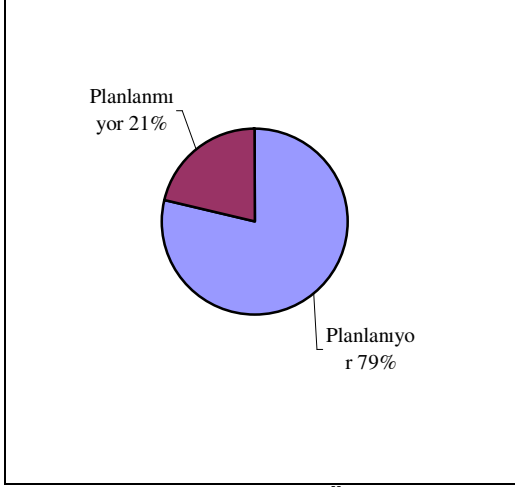
Grafik 7:Aile işletmelerinin Yönetim Kurularının Yerine Getirdiği Görevler



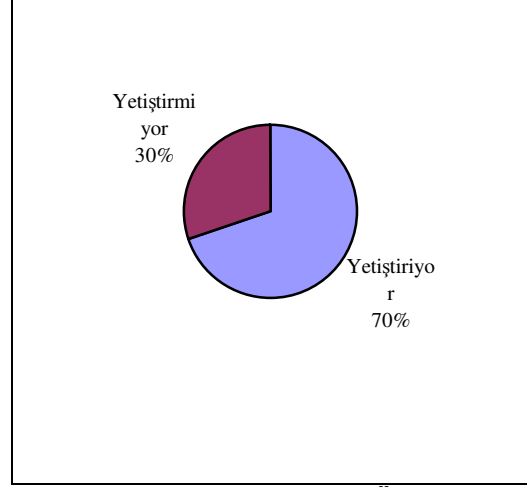
Grafik 8:Yöneticilerin Aile Bireyleri Karar İlişkisi Durumuna İlişkin Görüşleri

Aile işletmelerinde kararların tümü aile tarafından verilir diyen yöneticiler %10 luk bir kısmı oluşturmaktadır. Rutin işler dışındaki kararları aile üyeleri verir diyenlerin yüzdesi 28'dir. Stratejik kararlar dışında tüm kararları profesyoneller verir diyen yöneticiler ise büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Üst yönetim ve yönetim kurulunda yer alan profesyonel yöneticilerin karar

alma sürecinde yer almaları aile işletmelerinin uzmanlaşmaya ve bağlantılı olarak karar alamaya verdiği önemi göstermektedir. Aile işletmelerinin yöneticilerinin büyük çoğunluğu aile üyelerinin geleceğinin planlandığı görüşündedirler.

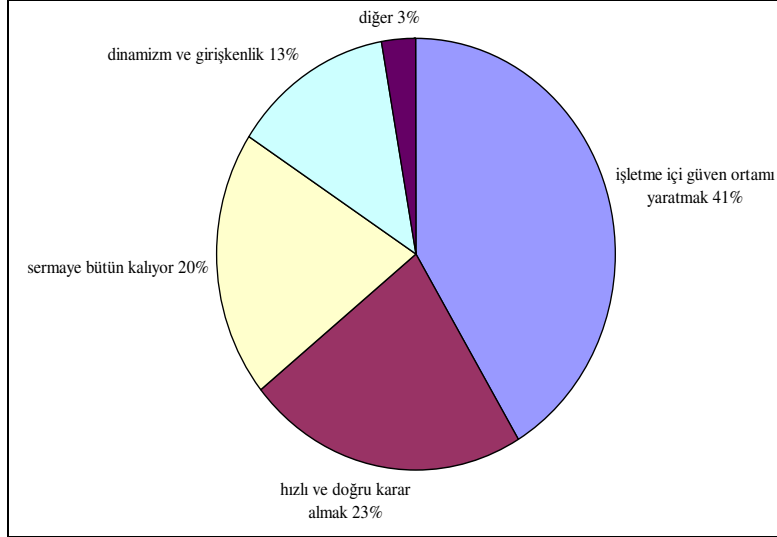


Grafik 9: Yöneticilerin Aile Üyelerinin Geleceğinin Planlanma Durumuna İlişkin Görüşleri



Grafik 10: Yöneticilerin Aile Üyelerinin Yerlerine Yönetici Yetiştirmesine İlişkin Görüşleri

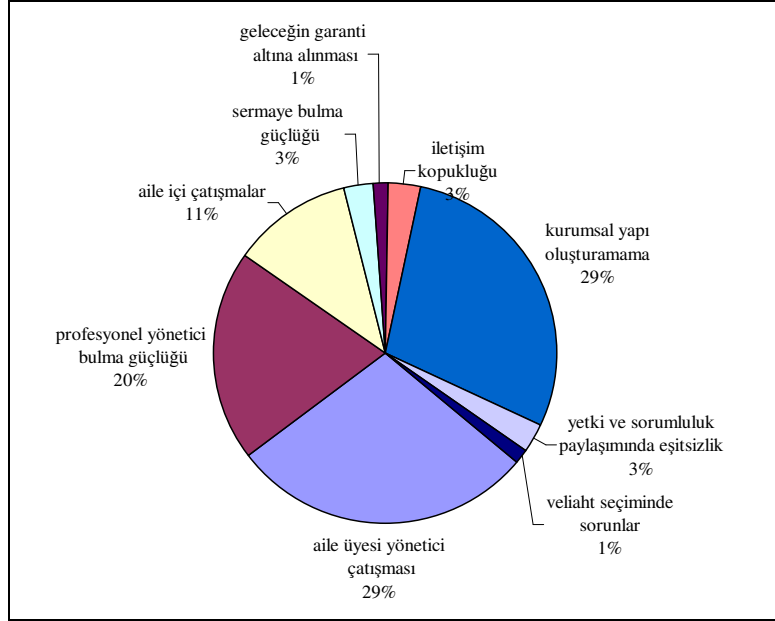
Aile İşletmeleri yöneticilerinin % 70'i aile üyelerinin yerlerine yönetici yetiştirdiği görüşüne katılmaktadırlar. Yöneticilerin %41'i aile işletmelerinin üstünlükleri arasında birinci sırada işletme içi güven ortamı yaratılmasını, ikinci olarak hızlı ve doğru karar alabilmeyi, üçüncü olarak sermayenin bütün kalmasını, dördüncü olarak da dinamizm ve girişkenliği görmektedirler.



Grafik 11: Aile İşletmesinin Üstünlüklerine İlişkin Görüş

2. YÖNETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARINA YÖNELİK GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BULGULAR

Grafik 12de görüldüğü gibi, yöneticilerin %29'u (20 yönetici) aile işletmelerinin **birinci öncelikli sorunu** olarak kurumsal yapı oluşturmama ve %29'u (20 yönetici) aile üyesi yönetici çatışmasını görmektedirler. **İkinci öncelikli sorun** olarak yetki ve sorumluluk paylaşımında eşitsizlik %21 lik (14 yönetici) bir oranla ilk sırada yer alırken aile üyesi profesyonel yönetici çatışması %18 (12 yönetici) ile ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü öncelikli sorun olarak iletişim kopukluğu %18 (12 yönetici) ile ilk sırada yer almaktadır.



Grafik 12: Aile İşletmelerinin 'Birinci' Öncelikli Sorununa İlişkin Görüşler

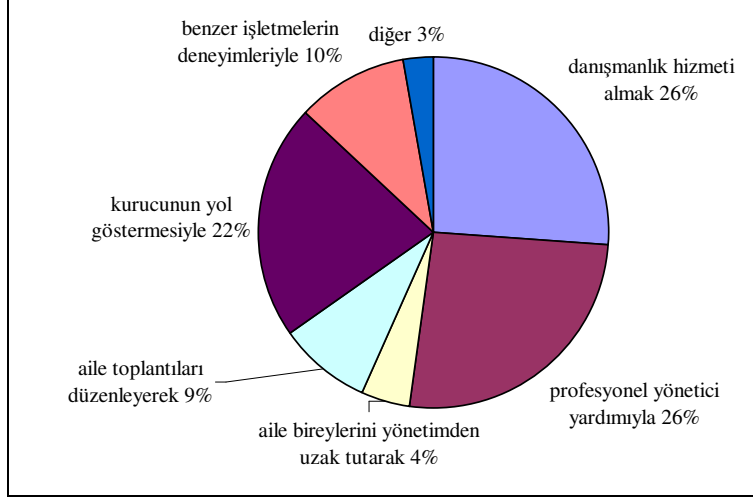
Tablo 4'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticiler aile işletmelerinin öncelikle kurumsal yapı oluşturmamış olduğunu, profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışmalar olduğunu, aile içi çatışmaların bulunduğunu, yetki ve sorumluluk paylaşımının yöneticiler arasında eşit dağıtılmadığını, işletme içerisinde iletişim kopukluklarının yaşandığını, profesyonel yönetici bulmanın oldukça zor olmasını aile işletmelerinin başlıca sorunları olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 4: Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Öncelik	Sorunlar
1	Kurumsal yapı oluşturmama
2	Aile üyesi profesyonel yönetici çatışması
3	Profesyonel yönetici bulma güçlüğü
4	Aile içi çatışmalar
5	İletişim kopukluğu
6	Yetki sorumluluk paylaşımında eşitsizlik

3. YÖNETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARINI ÇÖZME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BULGULAR

Yöneticiler aile işletmelerinin sorunlarını çözmede **birinci öncelikli yol** olarak %26'lık (18 yönetici) bir oranla profesyonel yönetici yardımı alma ve danışmanlardan yararlanmanın tercih edilmesi gerektiğini söylemektedirler. Yöneticilerin %22'si (15 yönetici) kurucunun sorunların çözümünde önemli bir rol oynayabileceği görüşündedir. Yöneticiler sorunların çözümünde **ikinci öncelikli yol** olarak %28'lik (18yönetici) bir oranla benzer işletmelerin deneyimlerinden yararlanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9'u (6 yönetici) sorunların çözümünde aile toplantıları düzenlenmesini bir yol olarak görmektedir.



Grafik 13: Aile İşletmelerinin Sorunlarının Çözümünde 'Birinci' Öncelikli Yola İlişkin Görüşler

Tablo 5 yöneticilerin aile işletmelerinin öncelikle tercih ettikleri sorun çözme yolları konusunda birinci, ikinci ve üçüncü öncelikli yollar arasında en çok tercih edilenlerin sıralamasını göstermektedir.

Tablo 5: Aile İşletmelerinin Sorun Çözme Yolları

Öncelik	Çözüm Yolları
1	Profesyonel yöneticiden yardım alarak
2	Danışmanlardan yardım alarak
3	Benzer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak
4	Kurucunun yol göstermesiyle
5	Aile toplantıları düzenleyerek

SONUÇ

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı yönetsel problemleri bulunmaktadır. Aile üyelerinin birlikte çalışması işletmeyle ilgili kararlarda duyguların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Çoğu, aile içi sorunları işletmeye yansıtmaktadırlar. "Ailemizin işletmesi" anlayışı, profesyonel yöneticilerle yaşanan çatışmalara sebep olmaktadır. Kurucudan sonra gelen kuşakların motivasyon eksikliği bulunmaktadır. Benzer sorunlar aile işletmelerinin kurumsallaşamamasına ve bu durumla bağlantılı olarak daha kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır.

Çalışmamızda Eskişehir Sanayi Odasına bağlı 100 kişiden fazla personel çalıştıran aile işletmelerinin yapısı, yaşadığı sorunlar ve bu sorunları çözme yollarının neler olduğu yöneticilerin bakış açısıyla ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerinin büyük çoğunluğunda kurucu halen işin başında bulunmaktadır. İki kuşağın bir arada çalıştığı ve hisse sayısının fazla olmadığı bir yapı söz konusudur. Aile üyeleri üst yönetim basamaklarında yer alırken tüm aile işletmelerinin üst yönetim basamaklarında profesyonellere de yer verdiği görülmektedir. Aile işletmelerinin çoğunluğunun yönetim kurulu aile üyelerinden oluşmasına rağmen, yönetim kurulunda profesyonel yönetici ve danışmaların da yer aldığı işletmeler bulunmaktadır. Yönetim Kurulları stratejik kararlar, mali konular ve denetim faaliyeti için bir araya gelmektedirler.

Yöneticiler aile işletmelerinde kararların profesyonel yöneticiler tarafından verildiği görüşündedir. Aile üyelerinin işletme içindeki geleceğinin aile tarafından planlandığı ve aile üyesi yöneticilerin yerlerine eleman yetiştirdikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Yöneticiler işletme içi güven ortamının bulunmasının aile işletmesinin en büyük üstünlüğü olduğu görüşüne sahiptirler.

Yöneticiler aile işletmelerinin en önemli sorunun kurumsal yapı oluşturmama olduğu görüşündedirler. Bu durum literatürle paralellik göstermektedir. Kurumsallaşma kurucunun yada patronun işletmeden ayrılması anlamında düşünülmemelidir. Kararlarda profesyonel yöneticilerin etkin olacağı bir yönetim kurulu oluşturulması kurumsallaşmanın ilk adımıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda yönetim kurulu sadece aile üyelerinden oluşmaktadır. Bu durumda sorunların başında kurumsallaşamama gelmesi doğaldır. Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar diğer bir sorun olarak görülmektedir. Yöneticilerin "aileden" ve "aileden olmayanlar" olarak sınıflandırılması, onlara güvenilmemesi ve güç kavgaları çatışmaların başlangıcını oluşturmaktadır. Yöneticiler aile içi çatışma, geleceğin garanti altına alınması ve hissedar sayısının artması gibi sorunları ise kurumsallaşma ve ona bağlı unsurlardan daha öncelikli görmemektedirler. Yöneticilerin ortaya koydukları sorunlara paralel olarak çözümlere ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşmak için profesyonel yöneticilere ve onların fikirlerine daha çok güvenilmelidir. Aynı biçimde danışmanlarında işletme yapısı içerisinde kullanılması önemli olmaktadır. Kurucunun arabulucu olması da sorunların çözümünde aile işletmelerine yardımcı olacaktır. Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan "benchmarking" yada literatürdeki kullanımıyla "örnek edinme" aile işletmelerinin sorunlarını çözmede kullanabilecekleri bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri benzer sorunlar yaşamış ve başarıyla sorunları aşmış olan aile işletmelerinin çözüm yollarını örnek edinebilirler.

Aile işletmeleri sorunlarını çözebilmek için öncelikle gerçek sorunun kaynağını tespit etmelidir. Aileden kaynaklanan sorunlar oluşturulacak bir aile konseyi tarafından işletme faaliyetlerine yansıtılmadan çözümlenmelidir. Yine aile konseyi aile üyeleri arasında iletişimi kuvvetlendirmeli ve bir aile anayasası oluşturmalıdır. Aile anayasası işletme ve hissedarların çıkarları ile ailenin işletmedeki davranış kalıplarını içermelidir. Yönetim kurulları aile üyelerinden daha çok profesyonel yöneticilerden oluşturulmalıdır. Aile üyeleri dahil tüm yöneticilerin pozisyonları gösterdikleri başarıyla bağlantılı olarak devam etmelidir. Bu koşulları yerine getiren aile işletmelerinin daha az sorunla karşılaşacağı ve daha uzun ömürlü olacağı açıktır.

KAYNAKÇA

- Aydın N. (1985). "Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları". Eskişehir:A:Ü İİBF Der. C.3.S.1.s.83.
- İftar G. K.(1998).Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. s.9.
- Kırım A..(2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi. İstanbul:Sistem Yay.s.4.
- Us A.T.(2003) "Aile Şirketleri ve Yönetim".
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1&regID=2

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN PAZAR ODAKLILIKLA İLGİLİ ALGILAMALARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA

Arş.Gör. Erkan ERDEMİR

Osmangazi Üniversitesi
İşletme Bölümü
Meşelik Kampüsü, 26480 ESKİŞEHİR
Tel: (0222) 239 37 50 / 1174
Faks: (0222) 229 25 27
E-posta: eerdemir@ogu.edu.tr

Doç.Dr. Ömer TORLAK

Osmangazi Üniversitesi
İşletme Bölümü
Meşelik Kampüsü, 26480 ESKİŞEHİR
Tel: (0222) 239 37 50 / 1139
Faks: (0222) 229 25 27
e-posta: torlak@ogu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri ülkemiz ekonomisinde oldukça önemli bir yer işgal etmektedir. Bu işletmelerin incelenmesi ve işletme yöneticiliği bakımından değerlendirilmesi, gerek bu tür işletmelerin geleceğine yön verilmesi ve rekabetçi güçlerinin artırılabilmesi, gerekse ekonomik kaynakların etkin kullanılabilmesi bakımından önemlidir. Bu çerçevede aile işletmesi yöneticilerinin çalıştıkları şirketlerle ilgili algılarının belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Yöneticiler, çalıştıkları şirketleri aile odaklı ya da iş odaklı algılayabilmektedir (Leenders ve Waarts, 2003). Bu iki farklı algılama biçimi, yöneticilerin işletmelerini geleceğe hazırlama yöntemlerini de etkileyebilmektedir. Ülkemizde konunun bu yönü ile ilgili çok fazla bir çalışmanın olmadığı dikkate alınarak böyle bir çalışmanın gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı söylenebilir. Bu çalışmada ayrıca, aile işletmesinde çalışan yöneticilerin pazar odaklılıkla ilgili algılamaları da ölçülmeye çalışılmaktadır. Böylece, aile işletmesi yöneticilerinin işletmelerini algılamaları ile pazar odaklılık algıları arasında bir ilgi olup olmadığı da ortaya konabilecektir.

Bu çalışma Eskişehir'de faaliyet gösteren bir aile işletmesinin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmektedir. Araştırmada işletme yöneticilerinin işletmeleriyle ilgili algıları ile yöneticilerin pazar odaklılıklarını ölçmeye yönelik iki ölçek kullanılarak yöneticilerle yüz yüze anket yöntemi uygulanmaktadır. Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme yöneticilerinin ağırlıklı olarak aile odaklı algılamaya sahip oldukları gözlenmiştir. Şirketlerini iş odaklı olarak algılayan

yöneticilerin aile odaklı olarak algılayan yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde pazar odaklılık algısına sahip oldukları anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, iş odaklılık, aile odaklılık, pazar odaklılık

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik hayatın temel öğeleri arasındadır. Ekonomik faaliyetlerini sürdüren işletmeler dinamik bir rekabet ortamı içerisinde varolma ve büyüme mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelede başarılı olabilen işletmeler büyümekte, başarısız olanlar varlıklarını devretmekte veya yok olmaktadır. Genel olarak bütün işletmeler için başarı veya başarısızlık faktörleri benzerlikler göstermektedir. Ancak aile işletmeleri özelinde değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin kendilerine has başarı ve başarısızlık nedenleri bulunduğu düşünülebilir. Böyle bir düşüncenin değerlendirilebilmesi açısından aile işletmelerinin kendilerine özel yapılarının çeşitli yönlerden incelenmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinin incelenmesinde önemli konulardan biri, aile işletmelerinin ne kadar aile odaklı veya iş odaklı olduklarıdır. İşletmelerin başarı veya başarısızlıklarının değerlendirilmesinde bu iki boyuttan hangisine yakın oldukları dikkate alınabilir. Özellikle aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin bu konudaki algılamaları işletmelerin gelecek projeksiyonları açısından önemlidir.

Günümüzde modern işletmecilik anlayışının odağına müşteri ve pazar bilgisi oturmuş durumdadır. Bütün işletmeler gibi aile işletmeleri de faaliyetlerinin odağına müşteri ve/veya hedef pazarı yerleştirmelidirler. Bu konuda son yıllarda geliştirilmiş bir kavram olan pazar odaklılık ve pazar odaklılığın boyutları da incelenmesi gereken konulardandır. Aile işletmelerinin iş veya aile odaklı oluşları ile pazar odaklı davranışlar göstermeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve pazar odaklı rekabet etme yönelimlerini destekleyecek veriler ortaya koyabilecektir.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmesi kavramıyla ilgili olarak çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bütün tanımların ortak noktası olarak ise bu işletmelerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi aile işletmesi türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem işletmenin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler (Erdoğan, 2004). Aile işletmeleri; sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkanına sahip olmaları ve ekonomik etkinlikte temel rolü üstlenmeleri nedeniyle, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla çeşitli açılardan incelenmeyi hak etmektedir (Alayoğlu, 2003).

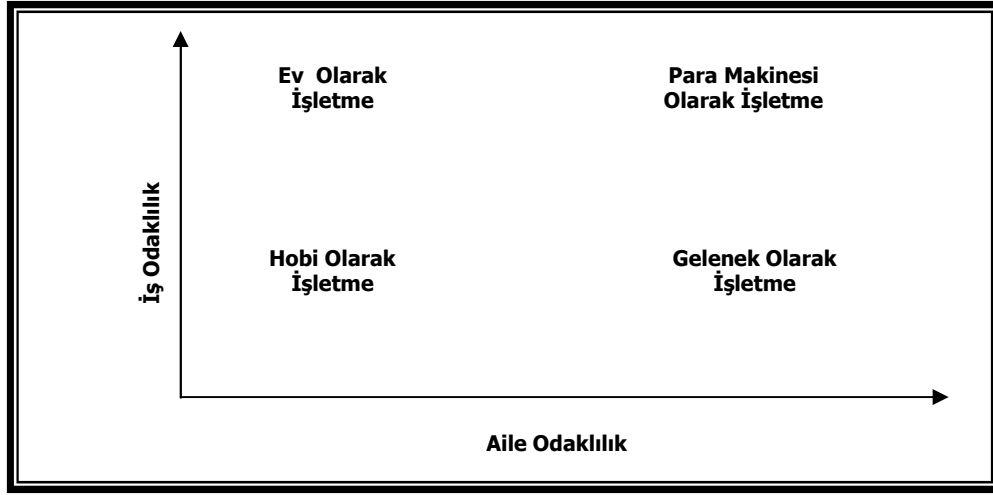
Genel olarak diğer işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinin 4 temel ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; a) İşletmenin geleceğinde aile ağırlığının sürdürülmesi niyeti, b) Sadece aileye ait, bütüncül, birbirini destekleyen kaynaklar ve ailenin birikim ve faaliyetlerinden kaynaklanan yetenekler olması, c) Büyük ölçüde aile tarafından belirlenen ve denetlenen bir vizyonun bulunması ve bu vizyonun gelecek nesillere aktarılma niyeti olması, d) Bu vizyonun fiilen uygulanıyor olmasıdır (Chrisman vd. 2003). Aile işletmelerinin özellikleri ile ilgili bir başka yaklaşıma göre de aile işletmelerinin şu dört özellikten en az üçünü taşıyor olması gerekmektedir: a) Kuşaklar arası geçişin gerçekleştirilmesi, b) Hisse sahipliğinin yarıdan fazlasının ailenin elinde olması, c) Aile üyelerinin yarıdan fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması, d) İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak tanımlaması (Westhead ve Storey, 1997). Ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurulduğunda aile işletmeleri; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan,

kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirketler olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2002).

Aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda ele alınacak boyutlar açısından bakıldığında, yönetim veya mülkiyet yapısı olarak ailenin işletmedeki ağırlığının azalması durumunda aile işletmelerinin bu özelliklerini kolayca kaybedebilecekleri görülmektedir. Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere aile işletmelerine asıl rengini veren faktör bir ailenin varlığıdır. Buna göre, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ve bu araştırmada da temel alınan birinci boyut, işletmedeki aile ağırlığı, yani **aile odaklılıktır**. Yapılan çalışmalarda aile odaklılık; çocukların şirkete katılımı, kuşaklararası geçiş, ailenin geliri ve gelir dağılımı gibi açılardan incelenmiş ve 'Kuralları Ailenin Koyduğu' gruptan, 'Ailenin Dışta Kaldığı' gruba kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmiştir (Birley vd. 1999). Ancak ekonomik hayat içerisindeki işletmelerin varlıklarını başarıyla sürdürebilmeleri açısından aile işletmelerinin bir diğer boyutu da önem kazanmaktadır. Bu ise, şirkete asıl değerini kazandıran işletmecilik faaliyetleri, yani **iş odaklılıktır**.

Yapılan araştırmalarda işletmelerin, yeni nesillerin yönetime katılması gibi aile ile ilişkili problemler yanında, kötü finansal yönetim gibi iş ile ilişkili problemlerle de karşılaştıkları gözlemlenmektedir (File ve Prince, 1986; Holland ve Boulton, 1984). Bu iki boyutu dengelemek aile işletmelerinin yöneticilerinin en önemli uğraş alanlarından birini oluşturmaktadır. Örneğin ücretlendirmede performansın baz alındığı durumlarda, aileden kimselerin düşük ücretlendirilmesi olasılığı söz konusu iken, bu konuda iş odaklılığın geri plana atılması ise kaynakların yanlış dağıtılması problemini ortaya çıkarmaktadır. Aile üyelerinin işletmelere olumlu katkılarda bulunamaması ve bunun da işletmeleri finansal açıdan zor durumda bırakması konusunda yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır (Kets de Vries, 1993). Ancak aile üyelerinin işletmelerde yoğun olarak görev almaları ile işletmenin başarısı arasında her zaman olumsuz bir ilişki de beklenmemelidir. Hem aile odaklı, hem de iş odaklı olabilen çok sayıda başarılı işletme de bulunmaktadır.

Aile odaklılık ve iş odaklılığın dengelenmesi açısından bakıldığında, işletmeler çeşitli farklılıklar gösterebilmektedirler. Bu farklılıkların ortaya konabilmesi amacıyla yapılan bir çalışmada iki farklı odaklanma yönü açısından dört farklı işletme türünden bahsedilmektedir (Leenders ve Waarts, 2003). Şekil 1'de de görüldüğü gibi, aile odaklılık ile iş odaklılık arasındaki denge bakımından dört farklı alan bulunmaktadır. Sağ alt bölümdeki işletmelerde güçlü bir aile odaklılık görülürken, iş odaklılık zayıf kalmaktadır. "**Gelenek Olarak İşletme**" şeklinde adlandırılabilir olan bu tür işletmelerde ailenin her alanda açık bir etkisi görülmekte, çocuklar küçük yaşlarda işletmede çalışmaya başlamakta, gelecek yöneticiler bunlar arasından seçilmekte, en az üç kuşak bir arada çalışmaktadır. Aile üyeleri arasındaki kişisel ilişkiler ve güven işletmenin temel özelliğidir. Ülkemizde yerel ölçekte faaliyet gösteren pek çok işletme bu tür işletmeler arasında yer almaktadır. Sağ üst bölümde ise hem aile odaklılığın, hem de iş odaklılığın üst düzeyde gerçekleştirildiği işletmeler bulunmaktadır ve bu tür işletmelere "**Para Makinesi Olarak İşletme**" adı verilebilir. Bunlar büyük ölçüde kurumsallaşmasını tamamlamış ve aile işletmesi olmayı da sürdüren başarılı işletmelerdir. Sarar, Ulusoy ve Evyap gibi büyük ölçüde aile denetimi altında olan ancak iş odaklılığını üst düzeyde tutabilen karlı işletme grupları bu tür işletmelere iyi bir örnek teşkil etmektedir.



Şeklin sol yarısında kalan işletmeler genel olarak aile odaklılığın daha az olduğu ve işletmenin daha çok dışarıdan yönlendirildiği işletmelerdir. Aile dışarıda kalarak yönetime profesyonellerin katılmasını teşvik eder. Bu tür firmalar da iş odaklılık açısından farklılaşırlar. Sol üst bölümdeki işletmeler zayıf aile odaklılığa karşı güçlü bir iş odaklılığa sahip işletmelerdir. Bu tür işletmeler **"Ev Olarak İşletme"** şeklinde tanımlanabilir. L'OREAL firması bunun en iyi örneklerinden birisidir. Şirket hisselerinin büyük kısmı aileye aittir ve yönetim kurulunda da ailenin ağırlığı bulunmaktadır. Ancak şirketin başarısından tamamen aile dışında profesyoneller sorumludurlar. Dış ilişkiler ve ekonomik çevre bu tür işletmeler için çok önemlidir. Ülkemizde de Koç, Sabancı, Zorlu, Ülker ve Eczacıbaşı grupları bu tür işletmelere örnek olarak verilebilir. Son bölümde ise **"Hobi Olarak İşletme"** şeklinde adlandırılan ve hem aile odaklılığın hem de iş odaklılığın zayıf olduğu işletmeler bulunmaktadır. Bu tür işletmeler finansman ve personel açısından çok fazla gereksinimi bulunmayan işletmelerdir. Genellikle birkaç arkadaşın veya akrabanın bir araya gelerek kurdukları, hobi olarak sürdürdükleri, internet üzerinde hizmet veren dot.com işletmeler, sergi merkezleri, el sanatları veya bazı turizm işletmeleri bu tür işletmelere örnek verilebilir (Leenders ve Waarts, 2003).

Aile odaklılık ve iş odaklılığın dengelenmesi açısından bu şekilde birbirinden farklılaşan işletmeler, olası avantaj ve dezavantajlar açısından da farklılaşmaktadır. Yapılan çalışmalarla bu farklılaşmaların ifade edilebilmesi için temel alınabilecek bir takım kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlerin önemlileri olarak; güven, sosyal kontrol, çalışan motivasyonu, yönetsel kontrol, çatışmaların çözümü, devamlılık ve örgütsel iklim sıralanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde; aile odaklılığın yüksek olduğu işletmelerde güven, kontrol ve motivasyonun daha yüksek olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi konusunda ise iş odaklı işletmelerin başarı şansı daha yüksek görülmektedir. Devamlılık konusunda önemli olan yönetimin yeni kuşaklara başarılı şekilde devredilebilmesidir. Bu açıdan da iş odaklılığı ağır basan işletmeler daha avantajlı durumdadırlar. İşletmelerin başarısında önemli etkileri bulunan örgütsel iklim konusunda ise önemli olan hangi alanda odaklanma olduğunun açıkça bilinmesidir. Eğer işletme iş odaklıysa, çalışanlar performanslarına göre değerlendirileceklerini bilecekler ve ona göre davranacaklardır. Eğer aile odaklılık ağır basıyorsa, bu kez çalışanlar arasındaki ilişkiler daha işbirliği ve değer temelli olacak, olumlu bir iklim oluşacaktır (Leenders ve Waarts, 2003).

2. PAZAR ODAKLILIK

Tüketici pazarlarının küresel bir görünüm kazanması ve teknolojiye yaşanan önemli değişimler, tüketici profiline ve tüketiciyle ilişki kurma araçlarının değişimine de neden olmuştur. Modern pazarlama anlayışı kâr etmenin ancak tüketici istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamakla mümkün olacağı düşüncesini benimsemiş ve bütün pazarlama araçlarının bu yönde bütünleşik bir faaliyet göstermesini öngörmüştür. Günümüzde modern pazarlama anlayışının firmaların performanslarını artırmak için beraberinde getirdiği en önemli araçlardan birisi, firmanın stratejilerinin ve uygulamalarının merkezine müşteriye koyan pazar odaklılık kavramı olmuştur. Pazar odaklılık bir anlamda; modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının kaçınılmaz kıldığı, müşteri bilgisinin toplanması, yayılması ve fonksiyonlar arası koordinasyon faaliyetlerini bütünleştirerek; üstün müşteri değeri yaratmayı ve böylece rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlamaktadır (Kohli ve Javorski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Uzkurt, 2002; Day, 1994; Deshpande vd., 1993).

Pazar odaklılık kavramının boyutlarının tanımlanması amacıyla farklı çalışmalar yapılmıştır. Buna göre pazar odaklılığın birinci boyutu pazar bilgisinin üretilmesidir. Pazar bilgisi; müşteri ihtiyaçlarının ve rakip davranışlarının gözlenmesi, değişimlerin ve bu değişimlere neden olan faktörlerin analiz edilmesi ve bunlara yönelik gelecek tahminlerinin yapılmasını kapsar. İkinci boyut bu bilginin işletme içerisinde ilgili bütün departmanlarca paylaşılmasıdır. Üçüncü boyut paylaşılan bilginin yorumlanmasıyla pazara verilecek tepkinin belirlenmesidir. Pazara yönelik tepki oluşturma, ürün veya hizmete yönelik bir müşteri değeri yaratılması çabalarını ifade eder. Son olarak, bütün bu faaliyetlerin uzun dönemli bir bakış açısına dayalı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2002; Akyol ve Akata, 2002).

Pazar odaklılık kavramının işletmelerce benimsenmesi ve uygulanmasının ilk ve en önemli sonucu, modern pazarlama felsefesinin benimsenmiş olduğunun ortaya konulmasıdır (Kohli ve Javorski, 1990). Pazar odaklı firmanın yönetici ve diğer çalışanları, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayıp üstün müşteri değeri yaratmayı hedef aldıkları için daha etkin kararlar alacaklar ve böylece rekabet avantajı için önemli bir kaynak meydana getireceklerdir (Pelham, 1997).

Aile işletmelerinin temelde aile ve iş odaklı olma yönündeki farklılaşmaları onların pazar odaklı davranmalarına da etkide bulunabilmektedir. Aile odaklılıkta duygusal boyut ekonomik boyutun önüne geçebilmekte, bu ise işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkileyebilmektedir. Buna karşılık, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin artması, diğer bir ifade ile iş odaklı olmanın gelişmesi, pazar odaklı davranmayı olumlu etkileyebilir.

3. UYGULAMA

Aile işletmelerinin temel iki boyutu dikkate alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada, Eskişehir’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesi yöneticilerinin aile ve iş odaklılık bakımından çalıştıkları şirketi nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Yine bu çalışma ile yöneticilerin pazar odaklılığa yönelik algıları ölçülerek aile yada iş odaklı algılamaları ile pazar odaklılıkla ilgili algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Araştırmada, uygulamanın gerçekleştirildiği şirkette yer alan tüm yöneticiler ana kütleyi oluşturmakta olup, bu yöneticilerin sayısı 44 iken, yurt dışı görev ve farklı şehirlerde bulunma vb. nedenlerle değerlendirmeler 33 geçerli anket üzerinden yapılmıştır. Araştırma şirket yöneticileri ile yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, ankette aile ve iş odaklılıkla ilgili Leenders ve Waarts (2003)’in çalışmalarında kullandıkları soru formundan, pazar odaklılıkla ilgili olarak ise Deshpandé Farley ve Webster (1993)’in ölçeklerinden yararlanılmıştır. Aile ve iş odaklılıkla ilgili ölçeğin güvenilirliği .66; pazar odaklılıkla ilgili ölçeğin güvenilirliği ise .86 olarak hesaplanmıştır.

Uygulamanın gerçekleştirildiği aile işletmesindeki anketi cevaplayan yöneticilerin bazı özelliklerine ait bulgular Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Şirket Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>		
Bayan	10	30,3
Erkek	23	69,7
<i>Yaş</i>		
25 ve altı	10	30,3
26-35	18	54,5
36 ve üzeri	5	15,2
<i>Eğitim Düzeyi</i>		
İlköğretim	1	3,0
Lise	10	30,3
Üniversite	22	66,7
<i>Önceki Çalıştığı İşletme</i>		
Çalışmadı	18	54,5
Aile işletmesi	7	21,2
Çok ortaklı işletme	8	24,3
<i>Firmadaki Çalışma Süresi</i>		
5 yıl ve altı	15	45,5
6-10 yıl	12	36,3
11-15 yıl	3	9,1
16 yıl ve üstü	3	9,1
<i>Çalıştığı Birim</i>		
Satış pazarlama	20	60,6
Muhasebe finans	13	39,4

Tablo 1’den görülebileceği gibi, anketi cevaplayan yöneticilerin üçte ikiden fazlası erkek, büyük bir bölümü 35 yaş ve altında, üçte ikisi üniversite mezunudur. Şirket yöneticilerinin yarıdan fazlasının ilk çalıştıkları işletme, uygulamanın yapıldığı firmadır. Cevaplayıcıların yaklaşık dörtte birinin daha önce çok ortaklı bir şirkette çalışma tecrübesi bulunmaktadır. Yöneticilerin genç olmalarına paralel bir diğer sonuç olarak, cevaplayıcıların yarıya yakını 5 yıl ve daha az zamandan beri şirkette çalışmaktadır. Cevaplayıcıların yaklaşık üçte ikisi satış pazarlama departmanında çalışmaktadır.

Ankete cevap veren yöneticilerin aile ve iş odaklılıkla ilgili algılamalarının ölçülmesinde kullanılan ifadelerle ilgili değerler Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre; anketi cevaplayana yöneticilerin ilk beş ifadede yer alan aile odaklılıkla ilgili algılamalarının son dört ifadede yer alan iş odaklılığa yönelik algılamalarına oranla belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim, yapılan oran testi sonuçlarına göre; aile odaklılığı temsil eden ilk beş ifadeyle ilgili algılanan ortalama değer 4.14 iş odaklılığı temsil eden sonraki dört ifadeyle ilgili algılanan ortalama değer ise 3,35 olup, %5 önem derecesinde bu iki ortalama değer arasındaki farklılığın anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 2: Şirket Yöneticilerinin Aile ve İş Odaklılıkla İlgili Algılamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Ortalama Değer*</i>	<i>Standart sapma</i>
1. Bu işletmede işletme sahiplerinin çocukları genç yaşlarda işletmede çalışmaya başlamaktadır.	3.57	1.41
2. Bu işletmede yönetim aileden olan kişilere devredilmektedir.	4.24	1.09
3. Bu işletmede işletme sahiplerinin çocuklarının işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve ürünlerle ilgilenmesine önem verilmektedir.	4.15	.97
4. Bu işletmede kurucu ve/veya yaşlı kuşaktan bireyler sürekli olarak işletmedeki rollerini sürdürmektedir.	4.33	.92
5. Bu işletmede aile üyeleri ile daha güçlü olunacağı inancı hakimdir.	4.42	.90
6. Bu işletmede işletme sahiplerinin sürekli denetimine rağmen finansal büyümenin yolları araştırılmaktadır.	3.78	1.16
7. Bu işletmede işletmenin piyasa değerinin artırılmasına önem verilmektedir.	3.87	1.02
8. Bu işletmede çalışanlara daha fazla değer sunulmaya çalışılmaktadır.	2.00	.90
9. Bu işletmede yatırılan sermayenin en kârlı şekilde değerlendirilmesine önem verilmektedir.	3.75	1.17

* (5 kesinlikle katılıyorum, ... 1 kesinlikle katılmıyorum)

Şirket yöneticilerinin aile odaklılıkla ilgili genel algılama değerlerinin cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre anlamlı bir algılama farklılığı olmadığı görülmüştür. İş odaklılıkla ilgili algılama farklılıklarını ölçen t testi sonuçlarına göre ise erkek cevaplayıcılar lehine anlamlı bir farklılık olduğu ($t= 2.235$; $p= .033$) anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, şirket yöneticilerinin aile odaklılıkla ilgili algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmez iken, erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha fazla iş odaklı algılamasına sahip oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin daha önceki çalıştıkları işletmelerin statülerine göre aile ve iş odaklılıkla ilgili algılamaları arasında farklılıklar olup olmadığını ölçmek amacıyla uygulanan varyans analizleri sonuçlarına göre; aile odaklılıkla ilgili algılamalar bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı, buna karşılık iş odaklılıkla ilgili algılamalar bakımından anlamlı farklılıklar olduğu ($F= 3.542$; $p= .042$) görülmüştür. Bu farklılıkların kaynağına bakıldığında, daha önce başka bir işletme çalışmayan yani ilk kez bu şirkette çalışanların daha önce çok ortaklı şirketlerde çalışanlara göre daha fazla iş odaklı oldukları anlaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle, ilk kez bu şirkette çalışan yöneticilerin daha heyecanlı oldukları, çalışma süresi uzadıkça iş odaklı algılamaların düşmüş olabileceği söylenebilir. Nitekim yaş gruplarına göre iş odaklılık algılamaları arasındaki farklılıkları ölçmeye yönelik uygulanan varyans analizi sonuçlarının bu yorumu önemli ölçüde desteklediği ($F= 6.169$; $p= .006$) görülmüştür. Buna göre, 25 yaş ve altı grubunda yer alan daha genç yöneticilerin daha yaşlı yöneticilere oranla bu konudaki algılama düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Eğitim düzeyleri bakımından aile ve iş odaklılıkla ilgili olarak yapılan varyans analizi sonuçlarına göre ise yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar olmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan, yöneticilerin çalıştıkları birimlerle aile ve iş odaklılıkla ilgili algılamaları arasında bir farklılık olup

olmadığına da bakılmış ve gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre bu konularda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme yöneticilerinin pazar odaklılıkla ilgili algılamaları da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu noktada, pazar odaklılığı ölçmeye yönelik olarak daha önce de ifade edildiği gibi, Deshpandé, Farley ve Webster (1999) ölçeğinden yararlanılmıştır. Tablo 3’de bu ölçekte yer alan dokuz ifadeyle ilgili yöneticilerin algılama değerleri yer almaktadır.

Tablo 3’den görülebileceği gibi, şirket yöneticilerinin pazar odaklılıkla ilgili algı düzeyleri oldukça düşük ve kısmen kararsız yakındır. Özellikle müşteri odaklılık konusundaki algı düzeyleri düşük gözükürken, rakip odaklılıkla ilgili algı düzeylerinin nispeten yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Rakip odaklılıkla ilgili algılama ortalama değeri 3.36 müşteri odaklılıkla ilgili algılama ortalama değeri 2.90 olup, %5 önem derecesinde bu iki değer arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum, şirkete olan aidiyet duygusu ile açıklanabilir. Yöneticilerin çalıştıkları birim ile pazar odaklılığa yönelik algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 3: Şirket Yöneticilerinin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Ortalama Değer*</i>	<i>Standart sapma</i>
1. Rakiplerimizle temelde ürün farklılaştırmasına dayalı olarak rekabet edilmektedir.	3.24	1.25
2. Bu işletmenin misyonunun müşteriye hizmet etmek olduğuna inanıyorum.	2.87	1.47
3. İşletmemizde müşteri hizmetleri periyodik ve düzenli olarak değerlendirilmektedir.	2.51	1.17
4. Bu işletme rakiplerine göre daha fazla müşteri odaklıdır.	3.27	1.25
5. Bu işletmenin mal ve hizmetleri kendi kategorisinde daima en iyisidir.	3.51	1.06
6. İşletmemizde ürün geliştirme süreci iyi bir pazar ve müşteri bilgisi üzerine bina edilmektedir.	2.96	.98
7. Bu işletmede mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğine çok önem verilmektedir.	3.12	1.02
8. İşletmemizde müşterilerin menfaatleri diğer menfaat gruplarının daima önünde tutulmaktadır.	3.03	1.15
9. Bu işletmede rakipler çok iyi tanınmaktadır.	3.42	1.06

* (5 kesinlikle katılıyorum, ... 1 kesinlikle katılmıyorum)

Çalışmanın diğer bir amacı da aile işletmesi yöneticilerinin aile ve iş odaklı olmaları ile pazar odaklı olmaları arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığının belirlenmesi idi. Bu amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Aile ve İş Odaklılık İle Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalar Arasındaki Korelasyonlar

	Aile Odaklılık	İş Odaklılık	Pazar Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık
Aile Odaklılık					
İş Odaklılık	.408*				
Pazar Odaklılık	.280	.744**			
Müşteri Odaklılık	.117	.591**	.934**		
Rakip Odaklılık	.440*	.791**	.875**	.645**	

** p < .01 * p < .05

Tablo 4'den izlenebileceği gibi, aile odaklılık ile pazar odaklılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak aile odaklılıkla pazar odaklılığın bir boyutu olarak rakip odaklılık arasında %5 önem derecesinde anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir. Bu durum, daha önce de belirtildiği gibi, yöneticilerin rakip odaklı algılama düzeylerinin müşteri odaklı algılama düzeylerine oranla daha yüksek çıkmış olmasından kaynaklanmış olabilir. Buna karşılık, iş odaklılık ile hem genel olarak pazar odaklılık ve hem de pazar odaklılığın boyutları olan rakip ve müşteri odaklılık arasında %1 önem derecesinde anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pazar odaklılıkla rakip ve müşteri odaklılıkları arasındaki korelasyonlar anlamlı ve güçlü çıkmış olması ise, bu ölçeğin içsel geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlardan hareketle, uygulamanın yapıldığı işletme açısından iş odaklı düşünme ile pazar odaklı düşünme arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, iş odaklı hareket eden yöneticilerin pazar odaklı yani müşteri ve rakip odaklı davranma eğilimlerinin daha fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, pazar odaklı düşüncenin yöneticileri aile odaklı olmaktan ziyade iş odaklı davranmaya yöneltmesi beklenir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de sosyal ve ekonomik boyutlarıyla aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmelerinin yönetiminde rasyonel ve duygusal özellikler bir arada bulunabilmektedir. Bu durum, aile yada iş odaklılık arasında geçişler ortaya çıkarabilmektedir. Bu ikili yapı arasında aile işletmelerinde çok net bir ayırım olmamakla birlikte, rekabetin bir gereği olarak aile işletmelerinin de daha kurumsal ve profesyonel yönetim anlayışına geçmeleri, bir başka ifade ile, aile odaklılıktan iş odaklılığa yönelmeleri daha anlamlı gözükmemektedir.

Bu çalışmada Eskişehir'de faaliyet gösteren bir aile işletmesi yöneticilerinin aile yada iş odaklılıkla ilgili şirketlerini nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme yöneticilerinin aile odaklılıkla ilgili algılarının iş odaklılıkla ilgili algılarına oranla daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan, erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde iş odaklı algılamaya sahip oldukları görülmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucu da, genç yöneticilerin daha yaşlı yöneticilere göre iş odaklılıkla ilgili algılarının daha yüksek olmasıdır.

İşletme yöneticilerinin pazar odaklılıkla ilgili algılamalarının orta düzeyde olduğu, bu konuda müşteri odaklılıktan ziyade rakip odaklı algılarının daha ağır bastığı görülmüştür. Bu sonuç, yöneticilerin iş odaklılığa oranla daha fazla aile odaklı düşünceleri yanında, iş odaklılığın ise müşteriden ziyade rakip merkezli olması ile açıklanabilir. Bu noktadan hareketle, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin, *gelenek olarak işletme* konumu ile *para makinesi olarak işletme* konumu arasında yer aldığı söylenebilir. Nitekim, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, aile odaklı düşünme ile rakip odaklı düşünme arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon bu yorumumuzu desteklemektedir.

Araştırmanın önemli bir bulgusu ise iş odaklılıkla pazar odaklılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığının görülmüş olmasıdır. Bu ilişki pazar odaklılığın müşteri ve rakip odaklılıkla ilgili her iki boyutu için de geçerlidir. Dolayısıyla, aile işletmelerinde yöneticilerin iş odaklı davranmaları, önemli bir rekabet avantajı sağlayabilecek araç olan pazar odaklı hareket etmelerine neden olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın tek bir işletmede yapılmış olması sonuçların genelleştirilebilmesini engellemektedir. Bu nedenle, bu tür çalışmaların daha fazla sayıda işletme üzerinde gerçekleştirilerek sonuçların test edilmesinde yarar olacaktır. Diğer yandan aile işletmelerinde aile odaklı veya iş odaklı olmanın işletme içinde yönetim ve organizasyonla ilgili diğer etkilerini belirlemeye yönelik çalışmaların bu işletmeler için önemli ipuçları sağlayabileceğini belirtmek gerekir.

KAYNAKLAR

- Akyol, A. ve A. Akata (2002) "Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi ve Pazarlama Bilgi Sistemleri", 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 779-788.
- Alayoğlu, N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Birley, S., D. Ng. ve A. Godfrey (1999) "The Family and the Business", Long Range Planning, 32(6), 598-608.
- Chrisman, J. C., J. H. Chua ve P. Sharma (2003) "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", Coleman White Paper Series.
- Day, G. S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organization," Journal of Marketing, 58 (October), 37-52.
- Deshpande, R. ve J. U. Farley, ve F. E. Webster Jr. (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis", Journal of Marketing, Vol. 57, January, 23-37.
- Erdoğan, N. (2004) Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- File, K.M. ve R.A. Prince (1996) "Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective, Family Business Review, 9(2), 171-184.
- Holland, P.G. ve W.R. Boulton (1984) "Balancing the Family and the Business in Family Business", Business Horizons, 27(2), 16-21.
- Karpuzoğlu, E. (2002) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993) "The Dynamics of Family Controlled Firms", Organizational Dynamics, (21), 59-71.
- Kohli, A. K., ve B. J. Jaworski (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications" Journal of Marketing, Vol.54, April, 1-18
- Leenders, M. ve E. Waarts (2003) "Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation", European Management Journal, Vol. 21, No. 6, 686-697.
- Narver, J. C., ve S. F. Slater (1990) "The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability", Journal of Marketing, Vol. 5, October, 20-35.
- Pelham, A. M. (1997) "Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms," Journal of Marketing Theory and Practice 5(2), 1-23.
- Uzkurt, C. (2002) "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması", 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 711-723.
- Westhead, P. ve D. Storey (1997) "Training Provision and Development of Small and Medium-sized Enterprises", Research Report, (26).

KOBİ BOYUTLARINDA AİLE İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİK SORUNLAR – ÖNGÖRÜLER VE MOBİLYA SEKTÖRÜ

Kader GİRGİN

İstanbul Kültür Üniversitesi
Fen – Edebiyat Fakültesi,
Matematik - Bilgisayar
Bölümü,
Son Sınıf Öğrencisi

E-posta:

kadergirgin@hotmail.com

Derya DEĞERLİ

İstanbul Kültür Üniversitesi,
Fen – Edebiyat Fakültesi,
Matematik - Bilgisayar
Bölümü,
Son Sınıf Öğrencisi

E-posta:

deryadegerli@yahoo.com

Öğr.Gör. M. Ünal

AZAKLIOĞULLARI

İstanbul Kültür Üniversitesi,,
Teknik Meslek Yüksek Okulu,
Öğretim Görevlisi,

E-posta:

u.azakliogullari@iku.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde KOBİ'ler, toplam işletmelerin % 98-99 gibi önemli bir ağırlığını kapsamaktadır. Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadırlar. Ayrıca, bugün KOBİ'ler imalat sanayinin yüzde 99.47'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 56.3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayiindeki istihdamın ise % 61.1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır. Yaratılan katma değerde de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payı % 27.3'e erişmektedir.

Bilindiği gibi Türkiye'de KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, aile işletmeleri halindedir. Bu açıdan KOBİ'lerin bugün gelişirken karşılaştıkları sorunlar, KOBİ boyutunda kalan aile işletmeleri için de aynen geçerli bulunmaktadır. Bu sorunlar içinden; finansman/sermaye, kültürel (lisan, yerellik vs.), teknik (teknolojiyi yönetememek, personel niteliği vs.) , altyapı (bağlantı vs.), çevresel (siyasal istikrarsızlık ve güvensizlik, hukuki mevzuat eksiklikleri vs.) önemli olanları olarak gözükmekte ve bunların sonucu olarak KOBİ'lerde ve bu boyuttaki aile işletmelerinde verim ve etkinlik yönünde zihni dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu bildiride; çoğunlukla geleneksel yöntemlerle çalışan, teknolojik donanım ve bu teknolojilerin kullanımı açısından önemli yetersizliklerin bulunduğu KOBİ ve bu boyuttaki aile işletmelerindeki bu ihtiyacın ancak, bugünün bilişim teknolojisinin getirdiği elektronik iş ve elektronik ticarete en kısa zamanda geçişle en kolay biçimde aşılabileceği, bunun için sektörel pazar birlikleri ve ortamlarının nasıl oluşturulacağı, AB içinde halen yürütülmekte olan çeşitli sektörel projelerden örnekler verilerek anlatılmaktadır. Ayrıca bir örnek olarak; Türkiye’de geniş bir iş potansiyelini ve aynı zamanda büyük sıkıntıları içinde barındıran mobilya sektörü için sektörel bazda elektronik iş ve ticarete geçişle yönelik bir yol haritası ortaya konmakta ve çözüm yolu önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Aile, İşletme, Teknoloji, Mobilya

1. GİRİŞ

Bilindiği gibi ikinci dünya savaşının hemen sonrasında rekabete dayalı iş çevresi, bilişim sistemlerinin gelişmesine büyük oranda öncülük etmiştir. Hatta bu sıralarda bilişim teknolojisi, bazı iş alanları için bir rekabet silahı dahi olmuştur. 1980’lerde ise sayısal teknolojide yaşanan atılım sonucu, bilişim teknolojisi geçtiğimiz zaman içinde hiçbir dönemde görülmemiş bir hızla gelişerek toplumun her kesiminde kullanılan bir araç haline gelmiştir. Bugün bu teknolojiyen faydalanılarak çeşitli tasarımlar yapılabilmekte; üretim ve hizmet sektöründe, eğitimde, haberleşmede, sağıkta, savunmada, eğlencede, ekonomide, ticarete ve bilimsel araştırmalarda, v.b. yaşamın her kesitinde çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Bu işlevlerin iyi kullanılması sayesinde de bilimsel, ekonomik ve sosyal gelişmelerin hızlandığı gözlenmektedir. Bunun sonucunda da; toplumda yeni üretim ve tüketim mekanizmaları oluşmakta, ekonomik faaliyetleri gözlemek ve yönlendirmek için gerekli ölçüler gelişmekte, gündelik hayatta verim artmaktadır. Halen yapılan değerlendirmelere göre Internet kullanımının yarattığı etkinin, sayısal bilgisayarların ilk çıkışlarında yarattığı etkiye eşdeğer olacağı belirtilmektedir. Bilişim teknolojisinin hergün sunduğu yeni gelişmeler ve olanaklar, toplumsal ve ekonomik yapıyı hızla değiştirmektedir. Bu değişimi, dünyaca ünlü bilgisayar şirketi Intel’in eski başkanı Andy Grove’ın daha 1996’da, daha da ileri giderek, Internet’in gelecekte kullanımı ve önemi ile ilgili olarak; “Internet işlerin yapılması ve yürütülmesinde ara noktalarda bulunan birçok kişiyi, bir deniz dalgası gibi silip süpürecek. Ben bu kişilerin yerinde olsam şimdiden yaptığım işi Internet kullanarak nasıl yapacağımı düşünmeye başladım.” dediği belirtilmektedir. Geçmişteki bu öngörüye uygun olarak içinde yaşadığımız bilgi çağında bilişim sistemleri ile ağlarının kullanılışı, yaşamımızın artık ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Bilişim sistemleri ve ağlarının kullanılması ile Internet vasıtasıyla yapılan iş ve ticaret (e - iş, e - ticaret), çok hızlı bir şekilde yayılmakta ve bundan dolayı da Internet’in birçok iş alanının ana bileşeni olmaya başladığı görülmektedir.

Konuya büyük çoğunluğu KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri açısından bakıldığında; bu değişimin içinde yaşadığımız ekonomik ve sosyal çevreye nasıl yansıtılacağı ve bugünün değişen iş dünyasında nasıl yer edinileceği ve geleceğe nasıl yön verebileceği yönleriyle düşünmemizin gereği ortaya çıkmaktadır. Zira bugünün dünyasında küresel rekabet artmış ve stratejik işbirliği kavramı ortaya çıkmıştır. Bu durum günümüz işletmelerini dışa açılmaya, yenilik yapmaya ve teknolojiyi - özellikle bilişim teknolojisini - verimli ve etkin kullanmaya zorlamaktadır. Geride kalan son on yıl içinde iş dünyasında bilişim teknolojilerine bağlı çok hızlı ve önemli bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu hızlı dönüşüme ayak uydurulması, gerekli adımların zamanında atılabilmesi için büyük ve katı hiyerarşik örgüt yapısından kurtularak daha esnek bir yapının oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu esnekliği sağlarken KOBİ’lere bilişim teknolojisinin kurum içinde sağlayacağı yararlar; yeni kuralların yaratılması ve uygulanması, yeni iş yollarının yaratılması, yeni çalışma gruplarının yaratılması, yeni bilgi tabanının yaratılması, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması ve yeni ilişkilerin yaratılması şeklinde yansımaktadır. Kurumsal yapıda ise; raporlama işlemlerini

kolaylaştırma, işlerin kontrol süresi ve imkanının artışı, dinamik yapı için gerekli yerel karar verme hakkı tanıma, denetim artışı, bölüm/birim(lerin) yeniden şekillendirilmesi, hedef kitle için coğrafik alanları yeniden tanımlama, genişletme ve sanal kurumlar oluşturma yönlerinden yararları olacaktır. Bunlar da ekonomide; e-ticaret vasıtasıyla pazarlama şeklinin değişimine, aracılığın ortadan kalkmasına, yeni pazarlama ve reklam türlerinin ortaya çıkmasına, yeni iş ortakları bulma ve anlaşmalar yapma imkanına, kurumiçi iç işlemler için maliyetlerin azalmasına ve müşteri-tedarikçi ilişkileri idaresinde değişim ve gelişimine ve de uluslararası iş ortamında gözükme imkanına dönüşmektedir.

2. KOBİ BOYUTLARINDA AİLE İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİK SORUNLAR

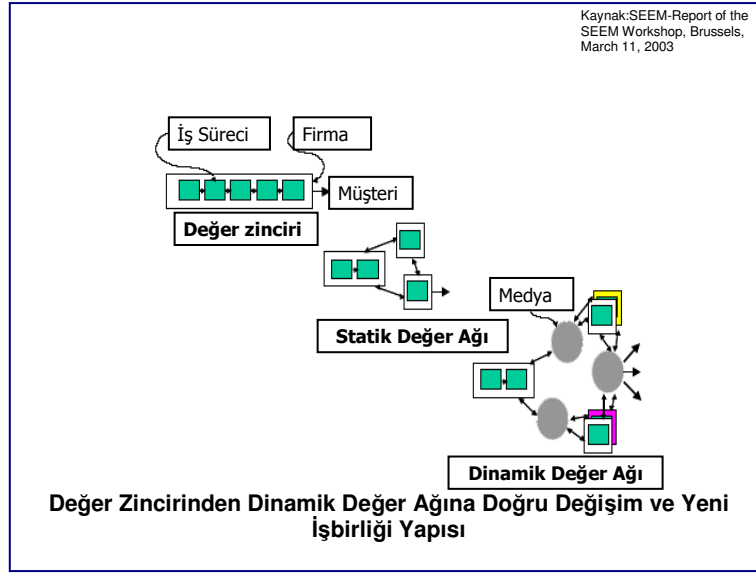
Ülkemizde çoğunluğu aile şirketi olarak kurulan yaklaşık 1 milyon KOBİ bulunmaktadır. Bunların % 95'inin geleneksel olarak bu kimlik ile faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde tutulursa aile şirketi kavramının önemi ve üstünde durulması gereği anlaşılabacaktır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin üretime, istihdama, yaratılan katma değere, GSMH'ya katkıları yadsınamaz boyuttur. KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki dinamik rollerini alabilmeleri, gerekli dönüşümü sağlayabilmelerine ve uygun bir koordinasyonla yönlendirilmelerine bağlı olmaktadır. Ancak ülkemizdeki KOBİ'ler, geleneksel yöntemlerle çalışan ve iç pazara dönük üretim yapan işletmeler halindedir. Bunun temelinde de; KOBİ'lerin teknolojik donanım ve teknolojilerin kullanımı açısından önemli yetersizliklerinin bulunması yatmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerde yaşanan teknolojik sorunları genel olarak sıralandığında(Ener vd., 2001);

- Finansman/kredi temininde karşılaşılan güçlükler; ülkemizde KOBİ'lerin günümüz koşullarına uyum sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için gelişen teknolojiye yatırım yapmaları gerekmektedir. Ancak, bu yatırımlar için gerekli kaynağı kendileri karşılayamamaktadır. Ülkemizde kredilerden faydalanma oranı; yaklaşık % 3-5 gibi çok düşük düzeyde kalmaktadır.
- Teknoloji düzeyleri düşük; KOBİ'lerin üretim için kullandıkları makine ve teçhizatlar, gerek iç pazarda gerekse dış pazarda rekabet edebilmeleri için teknolojik yeterliliği taşıyamamaktadır. Bunun yanında bilişim teknolojilerinin kullanımı için gerekli olan ağ ve iletişim alt yapısı da yetersiz kalmaktadır.(KOSGEB)
- Teknolojiyi kullanacak nitelikli personel eksikliği ve işletmeye maliyeti çok fazla olmaktadır.
- KOBİ'lerin bir çoğu teknolojik yenilikleri tek başlarına takip edebilecek düzeyde bulunmamaktadır. Buna ek olarak gerek yurt içinde gerekse yurt dışında gerçekleşen teknik ve ticari gelişmeleri izleme imkanlarından faydalanamamaktadır. Bu durum bilgisayar ve internet kullanımının yeterli düzeyde olmamasından kaynaklanmaktadır.
- Genelde yurt dışından teknoloji ithali için makine ve teçhizat getirerek üretim yapılması da üretim maliyetlerini artırmaktadır. KOBİ'lerin ARGE faaliyetlerine yeterli önemi vermemeleri ve teknolojik donanım açısından dışarıya bağımlı olmaları, sorunların daha fazla büyümesine yol açmaktadır.

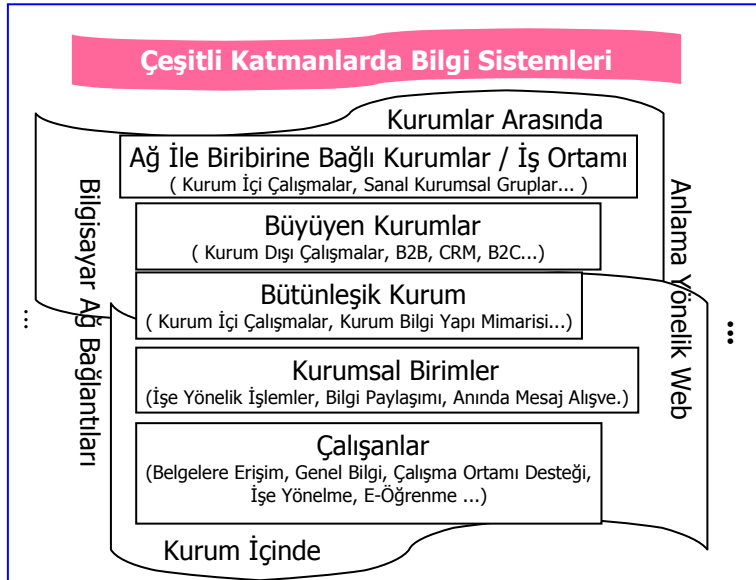
3. AVRUPA BİRLİĞİ(AB) İÇİNDE KOBİLER VE YAPILANLAR

KOBİ'ler için sıralanan sorunlar; yakın geçmişe kadar ABD ve Japonya temel alındığında büyük benzerlikler göstermiştir (SEEM Workshop Reports 2002,2003,e-business w@tch report, EC). Ancak bilindiği gibi; AB kendi içinde oluşan ülkelerle bilim ve teknoloji alanında özellikle ABD ve Japonya ile rekabet edebilmek amacıyla, FP simgeli, bilim ve teknoloji geliştirme programı başlatmıştır. Türkiye de; bu programa 2003 –2006 dönemi (FP-6) için 2003 yılı başından itibaren katılmaya başlamıştır.



Şekil 1 – Yeni İşbirliği Yapısı

AB'nin 2003 – 2006 dönemi için öncelik verdiği araştırma - uygulama alanları ve ayırdığı ödenekler içinde bilişim teknolojisi; geliştirme ve çeşitli konularda uygulamalar için 3.6 Milyar € ile en yüksek payı almaktadır. Bu konuda belirlenen stratejik hedefler içinde de; organizasyonların, işletmelerin ve yönetimlerin bilişim ağları ile birbirlerine bağlanması ve bütün sektörlerde elektronik ortama (e-ortam) katılma öncelikli konular arasında bulunmaktadır.



Şekil 2 – Kurumlar ve çalışanların Bilgi Sistemleri İçindeki Yeri

AB içinde bu hedefleri gerçekleştirmek üzere çok çeşitli, ancak birbirleriyle ilişkili, çok sayıda organizasyon yapılmış ve kurulmuştur. AB içinde KOBİ'leri de içine alacak şekilde kurulan bu organizasyonların içinde Avrupa Tek Elektronik Pazarı (SEEM) büyük bir organizasyondur ve

gelecekle ilgili olarak kurumlar ve çalışanlar bazında öngörü ve değişim beklentileri, şekil 1 ve şekil 2’de verilmektedir.

Yapılan öngörülere göre uç-uca bağlanacak kurumsal e - iş ve kurumlar arası e - ticaret sistemleri vasıtasıyla; kişisel çalışma alanları, kurumsal birimler, gelişen kurumlar ve hatta bilişim ağları ile birbirine bağlı kurumlar büyük çapta etkilenecektir.

Tek AB elektronik pazarına yönelik görev tanımı ise; bütün Avrupa’da, farklı endüstriyel sektörler ve değer zincirleri arasında e -iş’e yönelik işlerliğe erişmek olarak ifade edilmektedir.

3.1. AB İÇİNDE ÇEŞİTLİ SEKTÖRLERDEN ÖRNEKLER

AB içinde halen devam eden projelerle bilişim teknolojisindeki gelişmelerin uygulandığı ve/veya uygulamaya konduğu çeşitli sektörlerden birkaçı örnek olarak aşağıda verilmektedir. Bu sektörler içinde ülkemizi en çok ilgilendirenler özellikle seçilmiştir. Bu örnekler; tekstil ve giyim, kimya, gıda ve mobilya sektörüdür.

Tekstil ve Giyim Sektörü

15 Ülkeli AB İçinde Tekstil – Giyim Sektörü İçin Bazı Sayılar, 2001 Yılı

Ticari İş Hacmi	196.0 Milyar €
Yatırım Miktarı	6.9 Milyar €
Çalışan Sayısı	2.1 Milyon
Firma Sayısı	113000

Bilişim Teknolojisi /E-İş(Ticaret)in Tekstil-Giyim Sanayii’ne Katkısı

Küreselleşme: İş alanında dünya çapında, düşük maliyetle, gerçek zamanlı iletişim

Yoğunlaşma/Odaklanma: Küçük şirketler ve kurumların bilişim sistemlerinin, geniş tedarikçi/müşteri bilişim sistemleri ile bütünleşmesi

Hızlanma: Pazar için hızlı ve sürekli bilgi toplama ve zincirin önceki evrelerine geri besleme

Uzmanlaşma: Otomatik Hale Getirilmiş Akıllı Üretim, Planlama ve Lojistik Sistemler

Kişiyi Özel Biçimlendirme/Kişiselleştirme: Uygun maliyetle kişiye özel müşteri veri toplama ve analizi, özel sipariş yönetimi ve sipariş sınıflandırma, otomatik olarak yaratılan kişiye özel teklifler

Değer Katma: Etkileşimli kalite kontrolü sistemleri, sanal uzman ağlar vasıtasıyla tedarikte işbirliği

Kimya Sektörü

Pazarın büyüklüğü ve paylaşımı: Dünyada iş hacmi 1.3 Trilyon €

AB’nin bu pazardaki payı 410 Milyar €: Dünyanın en büyük üreticisi

AB’de kimya sektöründe çalışan sayısına bağlı kurum sayıları:

Çalışan sayısı 0-9 olan kurumlar: % 68

Çalışan sayısı 10-49 olan kurumlar % 19

Çalışan sayısı 50-249 olan kurumlar % 9

Çalışan sayısı 250’den fazla olan kurumlar % 4

Görüldüğü gibi Küçük ve Orta Boyutlu (KOBİ) işletmeler en büyük sayıyı oluşturmaktadır.

Sadece Almanya’da Kimya Sektöründe B2B (Kurumlar arası iş-ticaret) vasıtasıyla zamanla beklenen gelir artış payı ise;

2001	16 Milyar €
2005	25 Milyar €
2010	57 Milyar €

dır (Kaynak: Deutsche Bank Research, No: 23, 2002).

Bilişim Teknolojisi /E-İş(Ticaret)in Kimya Sektörüne Katkısı

Dinamik Bilgi Yönetimi

- Pazar, iş fırsatları ve teknolojide dinamik eğilimleri değerlendirme
- Küresel büyüklüğe ulaşacak şirketlerin gelişmesine destek verme

Sürece Yönelik E – İş Sistemleri

- KOBİ'lere yönelik düşük maliyetli ortamlar yaratma
- Verim ve işbirliğini arttırma
 - * Proje geliştirme ve gerçekleştirme
- Bilişim ağı olanaklarından yararlanılma

Gıda Sektörü

Gıda Sektörü için örnekler

- Meyve sektöründe mahsulün internet'ten izlenmesi
- Donmuş balık sektörünün internet'ten izlenmesi ve elektronik ticaretin kullanımı

Bilişim Teknolojisi / E-İş(Ticaret)in Gıda Sektörüne Katkısı

- Elektronik Pazarlar: Satıcı ve alıcıların anında ticari işlemlerini yapabildikleri elektronik ortamları yaratma,
- Sanal müzayedeleri oluşturmada yeni teknolojileri de içerecek balık, meyve ve küçük baş hayvan müzayedeleri gibi besin müzayedelerinin otomasyonu ve takibini yapma,
- Birbirleri ile bağlantılı teknolojiler yoluyla tek bir e - pazara yönelik, KOBİ'lerin de katılacağı, bilişim ağı ile bağlı organizasyonları oluşturma,
- Avrupa'nın çeşitli pazarlarındaki fiyatlar, tarım-gıda ürünleri, miktar, kaliteleri, v.b. konularda bilgi yönetimi için etkileşimli pazar yönetim sistemleri kurma. Yeni tarım ürünleri pazarı yaratma,
- Değer zincirinin bütün farklı bağlantı yolları vasıtasıyla mahsulün üretiminden itibaren gıda ürünlerini izleme,
- Hukuka, tüzük-yönetmeliklere ve standartlara uygunlukları izleme

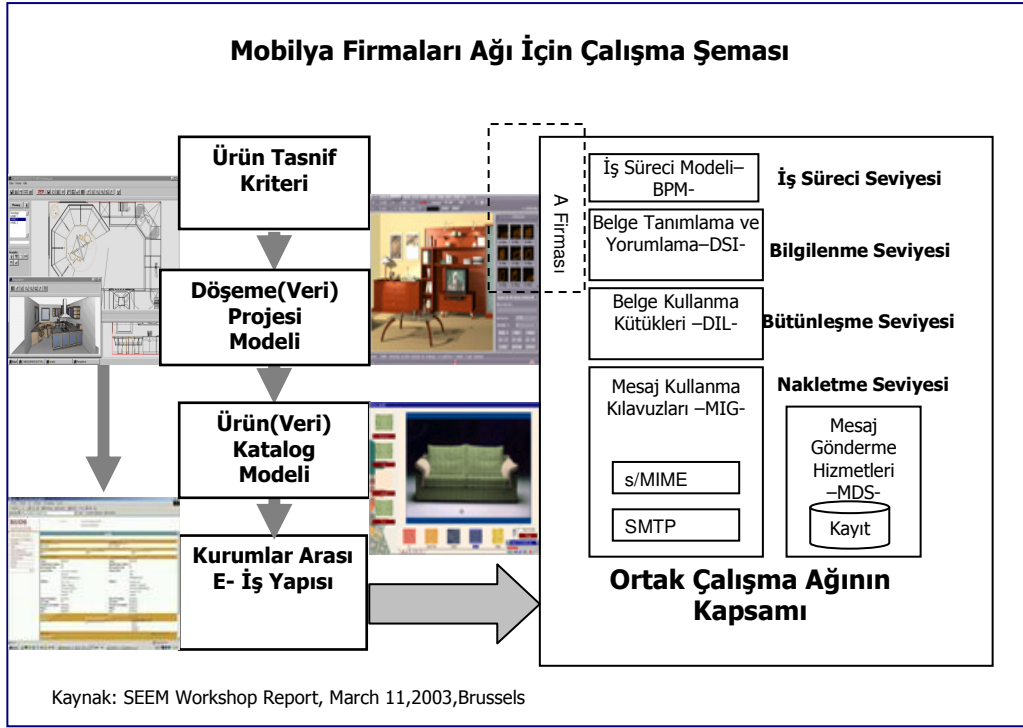
Mobilya Sektörü

AB içinde mobilya sektöründe hem üretim ve hem de ürün dağılımı çok parçalanmış durumdadır. Ürün ve hizmetler; ya karşılıklı etkileşimli iletişimle veya CD şeklinde ya da dikey veya genel maksatlı e-pazarlar vasıtasıyla geçici çözümler şeklinde sunulmaktadır. Bundan başka; farklı e-pazarlar arasında da kullanıcılar için beraber çalışabilirlik bulunmamaktadır. Bu durum bir malzeme tedarikçisinden anında etkileşimle malzeme satın almak isteyen bir mobilya imalatçısı için olduğu kadar bir ürün imalatçısı ile e-iş yapmak isteyen bir dağıtıcı için de temel bir sorun olmuştur. KOBİ'lerde hakim olan risk algılanışı da bu sektörde başka bir engeli oluşturmaktadır. Bilhassa teknolojide veya çalışma tarzlarında değişimler planlandığında bu dikkate değer bir sorun olmaktadır.

AB içinde şu anda yapılan projenin ana amacı; B2B e-işini kullanmayı kolaylaştıracak bir yapı tasarlamaktır. Buna ek olarak KOBİ'ler için yararları geliştirerek ortaya koymak ve aynı zamanda birlikte çalışılabilirliğin ve risk olarak gözüken unsurların getirdiği zorlukları aşmaktır.

Bilişim Teknolojisi / E-İş(Ticaret)in Mobilya Sektörüne Katkısı

- AB içinde ürün veri standartlarının uyumlu hale getirilmesi. Standart farklılıklarını destekleyici yeni unsurlar,
- E-İş yapılarının uyumu,
- E-İş belgeleri ile ürün veri modelleri bağlantısı,
- Özellikle KOBİ'lerin gelişmesine yararı olacak düşük maliyet yaklaşımları,
- İnşaat, tekstil, metal, deri...v.b. gibi sektörlerle beraber çalışma yönünde olacaktır. Mobilya sektörü için geliştirilen e -iş ve e -ticarete yönelik ağ modeli şekil 3'te verilmektedir.



Şekil 3 - Mobilya Firmaları Ağı İçin Çalışma Şeması

Böyle bir sistemin çalışmasına temel olacak aşağıdaki konuların tamamlanması gerekmektedir.

- Konuya yönelik teknik çalışan üçüncü kişiler için odaklanması ve iş süreçlerini anlamasına yardımcı olacak bir iş süreci modeli,
- Bir belge tanımlama ve yorumlamacısı, e-iş için XML şeklinde belge oluşturma önerisi
- Kullanıcıları belge tanımlama ve hatta XML'den bağımsız kılmaya yarayacak, belge kullanma kütüphanesi,
- Kimlik denetimini de içeren teklif belgelerini internet'ten gönderirken nasıl mesaj alış-verişi yapılacağını tanımlayan mesaj kullanma kılavuzu
- Üçüncü kişilerle birlikte çalışan bir e-pazar ve internet portalı arasındaki arayüzü ve farklı internet portallarını kullanarak iki müşterinin B2B e-işi nasıl gerçekleştirdiğini belirleyeci olacak mesaj gönderme hizmeti.

Görüldüğü gibi AB içinde çeşitli sektörlerde ve boyuttaki kurumları kapsayacak ve onları bilişim teknolojisinin getirdiği kolaylıklarla tanıştıracak, e-iş ve e-ticarete taşıyarak küresel rekabete etkin bir şekilde katılacak hale getirmek üzere yoğun çalışmalar ve projeler yapılmaktadır.

4. YAPILMASI GEREKENLER

Firmaların dış pazarlara açılarak pazarlama güçlerini arttırmaları ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılıklarını azaltmaları gerekmektedir. Bunun için firmaların yeni teknolojileri bünyelerine katmaları, eğitilmiş insan gücü kullanımını arttırmaları, dış pazar araştırması yapma becerilerini geliştirmeleri, etkin dağıtım kanalları kurmaları, tanıtım faaliyetlerini arttırmaları, belirli kalite ve çevre standartlarına uyum sağlamaları, Sektörel Dış

Ticaret Şirketi modelini değerlendirmeleri ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Küresel rekabet koşulları ve ülke kaynakları dikkate alınarak yeni teknolojilerin üretimine gidilebilmesi için yetişmiş insan gücü ve ARGE faaliyetlerine imkan tanıyan alt yapının sağlam bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu da ancak uzun vadede sonuç verecektir. Öyleyse bir yandan uzun dönemde teknoloji düzeyini geliştirmeye yönelik politikalar bugünden şekillendirilirken, bir yandan da günün gerektirdiği teknolojik düzeyi yakalayabilmek için kısa dönemli çözümlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir(Ener vd., 2001).

Ülkemizde KOBİ'lerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için bilişim teknolojisiyle ortaya çıkan, eski ticaret anlayışını geride bırakan, daha hızlı, esnek ve düşük maliyetli web tabanlı ticaret anlayışını benimsemeleri gerekli olmaktadır. Özellikle, küçük işletmeler, hatta en küçük iş birimi olarak girişimci bireyler söz konusu elektronik piyasada kendilerine yeni fırsatlar yaratarak dev şirketlerin arasında hayatlarını sürdürme ve sürekli büyüme imkanı yakalamaktadırlar. Günümüzün hızla değişen koşulları elektronik işe ve elektronik ticarete geçişi bir tercih olmaktan çıkarıp bir zorunluluk haline getirmektedir (Akın, 2001).

Elektronik ticaret her kuruluşa farklı açılardan fırsatlar sunmakta olup, işletmeler arası ticaretle maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bilgisayarların otomatik olarak gerçekleştirdiği işlemler sonucunda bir çok faaliyet için personel gereksinimi asgari düzeye ineceğinden , personel giderlerinde önemli ölçüde tasarruf sağlanmaktadır. Bilgisayarların hassas işlem yapmaları nedeni ile işletmeler arası siparişlerde ortaya çıkan sorunların da azalabileceği öngörülmektedir (Etzel vd. ,2001). Bilgisayar destekli titiz ve zamanında teslim edilen siparişler ile depo için ihtiyaç duyulan alanda da azalma olmaktadır. Ayrıca, satın alınan mallardaki eğilimlerin izlenmesi ile, tüketicinin ilgisini çekebilecek yeni ürünlerin seçimi ve siparişi konusunda karar verilmesinde kolaylıklar sağlanmaktadır. Bu yararlar ek olarak; KOBİ 'lere büyük işletmelerle eşit şartlarda rekabet etme imkanı, reklam, nakliyat, ürün tasarımı ve üretim maliyetlerinde azalma, pazar raporları ve stratejik planlama konularında ilerleme, etkin pazarlama, eşit şartlarda yeni pazarlara ulaşım, ürün ve hizmet tasarımına müşterinin dahil edilmesi şeklinde yararlar sayılmaktadır(Demir vd, 2001).

E-ticaret konusunda İnterpro Şirketinin İstanbul'da 49 bin 400 KOBİ kuruluşunda yaptığı çalışma örnek verilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; KOBİ'lerin yüzde 79.92'si, 197.1 milyon dolarlık Bilgi Teknolojisi (BT) yatırımı gerçekleştirmiş bulunmakta, yine aynı araştırmanın sonucu KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini etkin kullanamadığını göstermektedir. Buna göre; İstanbul'daki KOBİ'lerin yüzde 94'ü, bilgisayar adres ve etiket dökümü için, yüzde 80'i de muhasebe için kullanmaktadır. Bunun yanında KOBİ'lerin elektronik ticaret, veritabanı ve bilgisayar destekli tasarım gibi alanlardaki kullanım oranları çok düşük kalmaktadır. KOBİ'lerin rekabet gücünü artırabilmek için teknolojide maliyetlerin düşürülmesinin ve verimli kullanımının vazgeçilemez unsurlar olduğu gözükmemekte olup, bu da, ancak teknolojiyi yönetmekle mümkün olabilmektedir. Bir işletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu teknolojik kapasitenin planlanması, gerekli teknolojilerin seçilmesi, transferi veya üretilmesi kararının verilmesi, bu kararın uygulanmasına dönük faaliyetlerin bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bunun için de, işletmelerin tasarruf ve karlılığa ulaşabilmesi için internet'ten ne şekilde faydalanmaları gerektiği, internet teknolojisi sayesinde yaratacakları yeni iş fırsatlarını araştırmaları gerekmektedir. (<http://www.tyd.mam.net.tr.>, 2000).

5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ

5.1.TÜRKİYE'DE MOBİLYACILIK SEKTÖRÜNÜN DURUMU

Türk mobilya endüstrisi, çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünümündedir. Buna karşın özellikle son 15-20 yıllık süreçte

küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Ağaç İşleri Federasyonu'na kayıtlı olarak mobilya işi ile uğraşan 550 bin küçük ölçekli işletme mevcuttur. Sanayi Ticaret Odaları'na kayıtlı üyelerin de bu grup içinde değerlendirilmesiyle işletme sayısı 600-650 bini bulmaktadır.

30.11.1997 itibari ile sektörde yabancı sermayeli 9 firma bulunmakta olup (Tanyel, 2000), bu oran 2002 Nisan ayı itibariyle 16'ya yükselmiştir. (Emil vd., 2003)

5.1.1.Mobilya Üretimi

Türkiye'nin mobilya üretiminin değeri, 2000 yılında 317 000 milyar TL olarak gerçekleşmiştir(1998 fiyatları ile).

Türkiye'de Mobilya Üretimi (Milyar TL,1998 Fiyatlarıyla)

2000	2001*	2002**
317 000	280 000	292 000

*Tahmini Gerçekleşme **Tahmin

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı

Ülkemizde mobilya imalat sektörü, pazarın yoğunlaştığı belirli bölgeler civarında toplanmıştır. 1996 İGEME raporunda mobilya üretiminin iller itibariyle dağılımı;Ankara (% 27,2), İstanbul (% 18,1), İzmir (% 9), Adana (% 9), Bursa (% 5,4), Eskişehir (% 4,5), ve Kayseri (% 4,1), diğer iller (% 22,7) şeklindedir.

Mobilya sektöründe kapasite kullanım oranları son yıllarda inişli çıkışlı bir durum göstermektedir. Ancak sektörün büyük bir kısmının küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu göz önüne alınırsa bu oranlar ülke genelini yansıtmamaktadır. (Emil vd, 2003)

5.1.2.Mobilya Tüketimi

İkame malı bulunmadığından mobilya sektörü diğer mal ve sektörlerden etkilenmemektedir. Tüketimi doğrudan ilgilendiren unsurları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(Emil vd, 2003):

- Nüfus mobilyacılık faaliyetlerini dolayısıyla tüketim eğilimini doğrudan etkilemektedir. Nüfusun tüketim eğilimleri fiyat yapısından yurt içi ve yurt dışı stil ve moda bağlı olarak oluşan akımlardan ve gelir seviyelerindeki değişimlerden etkilenmektedir.
- Mobilya üretiminin büyük çoğunluğu KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle sektördeki fiyat seviyesini daha çok KOBİ'ler belirlenmektedir. Herhangi bir talep artışı söz konusu olduğunda KOBİ'lerin girdi talebi artış göstereceğinden maliyetler artacak,bu durumda talep artışı beraberinde ürün fiyatlarının yükselmesini de getirecektir.
- KOBİ'lerin çoğu reklam ve tanıtım faaliyetinde bulunmamaktadır. Bunun yanında firmaların pazar hakkındaki bilgileri oldukça düşüktür.
- KOBİ niteliğindeki firmaların büyük kısmı yaklaşık dörtte üçü aynı teknoloji düzeyindedir. Bununla birlikte çok azı (yaklaşık %4) TSE kalite belgesine sahiptir(Emil vd, 2003).Bu nedenle KOBİ'ler teknolojik değişimlere uyum sağlamakta güçlük çekmektedir.
- KOBİ'ler hizmet ve müşteri memnuniyetini karşılamada eksiklikler ve zorluklar yaşamaktadır. Satış sonrası hizmetler (garanti, nakliye, onarım vs.) müşterinin talebi doğrultusunda kısa sürede, istenen kalitede ve şekilde üretim yapılması gibi konularda KOBİ'ler sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır.

5.2.TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİ

5.2.1.İhracat

Dünya pazarında tekstil ve otomotiv kadar büyük olmasa bile, mobilya sektörü, belki de Türkiye'nin üçüncü büyük sektörü haline gelebilecek potansiyele sahiptir. Sektör ,2001 yılında toplam ihracat içinde % 0,58 gibi çok küçük bir yer tutmaktadır. Türkiye mobilya ihracatı

istikrarlı bir büyüme eğilimi göstermektedir. Son on yılda mobilya ihracatı 6,8 kat artış göstererek 2001 yılında 180,7 milyon dolara ulaşmıştır. Ancak ihracatın değeri varolan potansiyelin çok altındadır(Yeniçeri, 2002).

2001 yılı ihracat payları dikkate alındığında mobilya ihracatı yaptığımız önemli ülkelerden bazıları; Almanya, İsrail, Fransa, Hollanda, Avusturya, ABD, Suudi Arabistan ve İngiltere şeklinde sıralanmaktadır. 2001 yılı itibariyle toplam ihracatın 47,3 milyon doları Almanya'ya yapılmıştır(ihracat payı % 26,2)(Dış Ticaret Müsteşarlığı).

Türkiye dünya mobilya ticaretinde oldukça küçük bir paya sahiptir. 2000 yılında dünya mobilya ihracatındaki payı % 0,3 gibi çok düşük seviyelerde gerçekleşmiştir.(ITC/UNSD:The International Trade Centre and The United Nations Statistics Division)

1990 yılında toplam 42 ülkeye ihracat yapabilen Türkiye, ihracat yaptığı ülke sayısını dengeli bir şekilde arttırmıştır(Tanyel, 2000).Bugün ise 100'den fazla ülkeye ihracat yapılmaktadır(Yeniçeri, 2002).

Mobilya ihracatımızda öne çıkan ihraç kalemleri motorlu taşıtların koltukları, yatak haline gelebilen mobilyalar, yazıhanelerde kullanılan metal-aşşap mobilyalar ve diğer aşşap mobilyalar şeklindedir(Yeniçeri, 2002).

5.2.2.İthalat

İthalat 1999 yılında 145 646 000 dolar iken, 2000 yılında 182 745 000 dolara ulaşmış, 2001 yılında yaşanan krizin etkisiyle 111 947 000 dolara düşmüştür. Türkiye'nin mobilya ithalatında İtalya'nın hakimiyeti vardır. 2001 yılı itibariyle İtalya'dan 35,7 milyon dolarlık mobilya ithalatı yapılmıştır. 2001 yılında yapılan ithalatın % 31'i İtalya'dan gerçekleştirilmiş, bunu % 21 ile Almanya, % 14 ile Fransa, % 7 ile ABD, % 6 ile İngiltere ve %3 ile İspanya izlemiştir. Son yıllarda, ithal mobilya ürünler pazarında Filipinler, Endonezya ve Hollanda gibi ülkelerin, %0.9 - 1.0 gibi paylarla yer aldıkları da görülmektedir.

Dünyanın en büyük üreticisi ve ihracatçısı olan İtalya'nın ürünlerinin Türk pazarında bu kadar yüksek oranda kabul görmesi Türkiye'de de kaliteli ve gösterişli mobilya tüketebilecek geniş bir kesimin varlığını ortaya koymaktadır(Emil vd, 2003).

İthal ettiğimiz başlıca ürün grupları oturmaya mahsus mobilya aksam ve parçaları, diğer aşşap mobilyalar ve mutfaklarda kullanılan türden aşşap mobilyalar şeklinde sıralanmaktadır(Yeniçeri, 2002).

Dünya mobilya ithalatında önde gelen ülkeler ABD, Almanya, Japonya, Fransa ve İngiltere'dir. Bu ülkeler içerisinde en büyük pay % 33 ile ABD'nindir(Emil vd, 2003).

5.3.SEKTÖRÜN SORUNLARI

Sektördeki sorunlarda KOBİ'lerin yaşadığı sorunlarla paralellik göstermektedir. Mobilya sektörüne özel olarak bu sorunlara(Emil vd, 2003);

- Sektörel dağınıklık: Mobilya firmaları; çoğunluğu atölye şeklinde çalışan birbirinden bağımsız firmalardır. Genelde sektör belirli bir program ve plan dahilinde çalışmayan ve belirli sanayi bölgelerinde toplanmayan firmalardan oluşmaktadır.

- Kaynak israfı: Kaynak israfının sebeplerinden birincisi eğitilmiş eleman eksikliğinden kaynaklanan bilinçsiz ve yanlış üretim, ikincisi ise yeterli teknolojinin kullanılmamasıdır. Gelişmiş teknolojiyi bünyelerine taşıyamayan ve eski teknoloji ile üretim yaparak ayakta kalmaya çalışan firmalar zaten sınırlı ve yüksek maliyetli olan kaynaklarını israf etmekte, nitelikli personel eksikliğinden kaynaklanan bilinçsiz ve yanlış kullanım da buna eklendiğinde maliyet girdileri iyice artmaktadır.

- Sektörün sağlıklı bir envanter kaydının bulunmaması: Bu nedenle sektörün makine kapasitesi, hammadde ve üretim maliyetleri, ürün çeşitleri ve pazar analizleri sağlıklı yapılamamaktadır.

- Nakliye giderleri: Fiyat bakımından rekabeti engelleyen bir başka maliyet unsuru nakliye giderleridir. Türkiye’de, yaygın olarak dünyanın en pahalı taşıma şekli olan karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır. Demiryolu ulaşımı ve limanlar gerektiği ölçüde gelişmemiştir.

Sektörün eğitilmiş iş gücü gereksinimi yeni okullar açılarak giderilmeli, yeni teknolojik makinelerin kullanımı meslek liseleri ve çıraklık okullarında öğretilmeli, yüksek okul ve fakülte mezunlarının sektöre girmeleri özendirilmeli, büyük ölçekli işletmeler kendi yan sanayicilerini eğitmelidir(Tanyel, 2000).

Gelişen teknolojiyi takipte güçlük çeken işletmelerin çalışanları, mesleki eğitim kurslarından geçirilerek bilgi ve becerileri artırılmalıdır. Sektör çalışanlarına, kurslar, seminerler vb. metotlarla eğitim desteği sağlanmalı, çıraklık eğitimi yaygınlaştırılmalı, işverenlerin bu konulara daha duyarlı bakmaları temin edilmelidir(Tanyel, 2000).

Teknolojik olarak istenilen düzeyde bulunmayan KOBİ’lerin yeni teknolojiye geçişte tedirgin davranmamaları için ekonomik olarak güçlendirilmeleri ve teknolojik gelişimlerden haberdar edilmelidirler. Bu nedenle teknoloji yenilemede destek sağlanmalı ve gerek üniversite ve gerekse diğer araştırma kurumlarında yapılan çalışma ve oluşturulan yeniliklerin KOBİ’lere düzenli olarak ulaştırılmalıdır(Tanyel, 2000).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturan KOBİ’ler, bugünün bilişim teknolojisinin getirdiği elektronik iş ve elektronik ticarete en kısa zamanda geçerek sorunlarını aşabilirler. Ancak teknoloji transferi ve iş olanakları yaratılmasında son derece önemli bir araç olan KOBİ’lerin elektronik ticaretten daha etkin bir biçimde yararlanabilmeleri için daha iyi donatılmaları, hizmet almaları ve eğitilmeleri gerekmektedir. Bu noktada, KOBİ’lere yol haritası çizecek danışmanlık hizmeti sunan firmaların kurulması ve bu hizmetin ülke geneline yayılması önem kazanmaktadır. Dış pazar faaliyetlerinde etkin bir güç birliği oluşturmak amacı ile Sektörel Dış Ticaret Şirket(SDŞ)’lerinin kurulmasında yarar bulunmaktadır.Çünkü ihracatta etkili bir organizasyon kurmak tecrübe, bilgi, sermaye ve iyi yetişmiş kadro gibi unsurların bir araya getirilmesini gerektirir.Ortak bir ihracat organizasyonunun kurulmasına ihtiyaç olup aynı üretim dalındaki KOBİ’lerin dünya pazarlarına açılmalarını sağlamada SDŞ’ler çok büyük bir öneme sahiptir.SDŞ’lerden pazar bulma, yurt dışı sergi ve fuarlara katılma, ortak reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirme, dış pazar bilgisi sağlama, teşviklerden yararlanarak ucuz girdi elde etme ve teknoloji transferi yapma gibi hizmetler beklenmektedir.

Firmaların dış pazarda yerlerini alabilmeleri için araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri, pay ayırmaları gerekmektedir.Bunu sağlamak için yurt çapında teknolojinin geliştirilmesi yönündeki çabaları yürütecek bölgesel ve sektörel AR-GE merkezleri kurulmalı ve bu merkezler etkin bir biçimde çalışmalıdır.

Firmaların gerek iç pazarda gerekse dış pazarda tutunabilmeleri için kalite ve çevre standartlarına da uyum sağlamaları gerekmektedir.

Teknolojik olarak istenilen düzeyde bulunmayan KOBİ’lerin yeni teknolojiye geçişte tedirgin davranmamaları için ekonomik olarak güçlendirilmeleri ve teknolojik gelişimlerden haberdar edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle teknoloji yenilemede destek sağlanmalı ve gerek üniversite gerekse diğer araştırma kurumlarında yapılan çalışma ve oluşturulan yeniliklerin KOBİ’lere düzenli olarak ulaştırılması sağlanmalıdır.Bunun yanında işletmeler de kapılarını öğretim üyelerine açarak üniversitelerdeki bilgi birikiminin endüstriye aktarılmasını sağlamalı, ülkenin gelişme hızına katkıda bulunmalıdır (Tanyel, 2000).

Türkiye imalat sanayinin bazı alt dallarında AB ile karşılaştırıldığında üstünlüğe sahiptir. Ancak bu sektörlerde ileri teknoloji kullanımı yaygın değildir. Bu amaçla öncelikle bu sektörlerde daha etkin stratejilerin oluşturulması için teknoparkların kurulması gereklidir.

Mevcut bankacılık sistemimizde KOBİ'lere kredi vermekten çok vermemek için oluşan yapı değiştirilmeli, yaratıcı ve gerçekçi fikirlere sahip olan işletmelere öncelikli destek verilmeli, sanayide hammaddenin girişi, imalatın tamamlanması, satış yapıp paranın işletmeye geri dönüşü için gerekli minimum süreyi de göz önüne alarak kredi sistemi düzeltilmeli, leasing, factoring ve risk sermayesi uygulamaları yaygınlaştırılmalı, KOBİ'lerin bu finansal araçlardan yararlanabilmeleri sağlanmalıdır

Bahsettiğimiz koşullar yerine getirildiği taktirde ülkemizde KOBİ'lerin elektronik iş ve elektronik ticarete geçişi konusunda öne sürülen sorunlar ortadan kalkacaktır.Böylece KOBİ'ler de elektronik ticarete dahil olabileceklerdir.Elektronik ticaretin dünyada henüz ABD dışında yoğun olarak kullanılmadığı düşünülebilir. Ancak, unutulmaması gereken nokta, daha 5 yıl öncesine kadar internetin de sadece birkaç ülkede yaygın biçimde kullanılırken, bugün tüm dünya genelinde hem iş dünyası, hem de evlerde sıradan bir araç haline gelmiş olmasıdır (Akın, 2001).

Her ne kadar elektronik ticarete geçiş sancılı ve zaman isteyen bir süreç olarak görülse de elektronik iş ve elektronik ticaret uygulamalarının estirdiği değişim rüzgarları, farkında olmadan tüm iş dünyasını içine alacaktır.Bu süreç için gerekli hazırlıkları yapan firmalar değişime daha kolay uyum sağlayacak ve giderek artan rekabet koşulları karşısında ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Elektronik ticaretin önemini kavrayamayan KOBİ'ler ise yok olmaya mahkum olacaklardır.

7. KAYNAKÇA

A Portrait of E-Business in 15 Sectors of the EU Economy, EC, E-Business W@tch, 2002/2003 Edition

DPT, www.dpt.gov.tr

DTM, www.dtm.gov.tr

EMİL Taluy ve KAYACIKLI Tamer, Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Sektörü, İTO, 2003

ETZEL M. ,STANTON W. ve WALKER B., Marketing, 2001

International Trade Statistics, www.intracen.org.tr

KOBINET, www.kobinet.org.tr

KOSGEB, www.kosgeb.com.tr

MAEDCHE A., Next-Generation Knowledge Technologies, IST-2002, Nov. 2002, Copenhagen

Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB), Mobilya Değerlendirme Raporu ,

SEEM Workshop Report, EC, March 11, 2003, Brussels

SEEM Workshop Report, EC, Oct. 01, 2002, Brussels

ŞAHİN A., DEMİR M.H., KOBİ 'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın Önemi:Adana ve Kayseri İllerinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Bu Konuya Yaklaşımları

TANYEL Ferruh,Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Sektörümüz, KOSGEB, 2000

Turkish Time(Ocak-Şubat): 134147,Mobilya: Ağaç Henüz Yaşken...,2002

YELKİKALAN Nazan ve ENER Meliha, KOBİ'lerin Avrupa Birliğine Entegrasyon Sürecinde Karşılaştıkları Teknolojik Sorunlar,I.Orta Anadolu Kongresi,18-21 Ekim 2001

YENİÇERİ Barış, Mobilya Sektörü Dış Pazar Araştırması, İGEME, 2002

ATATÜRK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ VE GELECEKLERİNİ PLANLAMAYA GÖSTERDİKLERİ YAKLAŞIMLAR

Yrd.Doç.Dr. Nesrin ADA

Ege Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00-1913

Faks: (0232) 373 41 94

E-posta:

nada@bornova.ege.edu.tr

Arş.Gör. Arzu ŞENGÜL

Ege Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00-1840

Faks: (0232) 373 41 94

E-posta:

arzu@bornova.ege.edu.tr

Arş.Gör. Burak ÇAPRAZ

Ege Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00-1615

Faks: (0232) 373 41 94

E-posta:

bcapraz@bornova.ege.edu.tr

ÖZET

Kar elde etmek için mal ve hizmet sunan işletmeler bireyleri, toplumu devletleri ve küresel dünyayı önemli derecede etkilemektedir. Günümüzde özellikle ülkemizde yapılarına sık rastlanan aile şirketlerinin, ekonomi üzerindeki etkilerini izleyebilmekteyiz. Kurulmasında görünen rahatlık ömürlerinin aynı rahatlıkla devamına olanak vermemektedir. Bunun pek çok nedenleri ile bu nedenlere bağlı pek çok problemi de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi bir çok çevreyi ilgilendirmektedir.

Yirminci yüzyılda sanayileşmenin hızlanması, serbest rekabet piyasalarındaki gelişme, aile işletmelerinin bu değişime ayak uydurabilmekte geri kaldıklarını göstermektedir. İzmir Atatürk Sanayi Bölgesinde mevcut işletmelerin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Geleceklerini planlamaya ilişkin yaklaşımlarının tespit edilmesine ilişkin olarak yapılan araştırma bu bildirinin konusunu oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim planları, Aile işletmelerinde yönetim.

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri karmaşık bir olgudur. Bunun nedeni karşılıklı etkileşim halinde olan iki sistemden oluşmasıdır; bunlar aile ve şirket kavramlarıdır. Bu etkileşimin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olmaktadır (Craig ve diğerleri, 2002).

Aile işletmeleri, işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya aile jenerasyonları arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aileden kişilerce biçimlendirilip, sürdürüldüğü, kontrollerin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmeler olarak tanımlanabilir (Chua, 1999). İşletme yapıları içinde, oldukça yaygın olan aile işletmeleri, iş hayatında en fazla yeni iş alanları yaratan (Shanker ve diğerleri, 1996) işletme yapılarıdır. Türkiye'deki işletmelerin %98 ini bu yapıdaki işletmeler oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin en belirgin özellikleri olarak şunları söylemek mümkündür:

- İşletmenin birinci kuşak (Baba) tarafından kurulması
- Yönetim kurulunun (başkan baba olmak kaydı ile) aile üyelerinden oluşması
- Bütün kararların son olarak yine baba (Patron) tarafından onaylanması
- İşlerdeki sorumluluk ve yetki sınırlarının netlikle belirlenememesi
- Akrabaların işletmede çalıştırılmasından vazgeçilememesi
- İşe göre çalışan değil, adama göre iş bulunması
- Profesyonel düşünme ile duygusallık arasında sıkışma
- Duygusallıktan kurtulamama
- Aile dışı bireylere ve danışmanlara güvensizlik
- Aile dışındakilere "öteki" gözüyle bakılması
- Yetki devri konusunda katı direnç
- Patronlarda eğitim eksikliği
- Satış endeksli pazarlama anlayışı
- İşletmenin büyümesiyle, yönetimin kendini hala yeterli görüyor olması
- Kardeşlerin tüketimde birbirini takip etmesi
- Kardeş eşlerinin lüks tüketimde birbirini takip etmesi
- Eşlerin dolaylı olarak işe karışma eğilimi ve baskısı
- Başarısızlıkları çalışanlara maletme
- Profesyonel yardım almada isteksizlik
- Profesyonel yardımdan sonraki başarıyı küçük görme, görmemezlikten gelme eğilimi
- Çalışanlara kendini ifade etme ve ispatlama fırsatının verilmemesi

A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre aile işletmelerinin % 10'u üçüncü jenerasyona kadar varabilmekte ve bunların da sadece % 1'inde halen aile üyesi yönetimi devam ettirmektedir (Goffee, 1996). Bu bakımdan aile işletmelerinde, geleceği planlamanın, yaşamsal bir önemi vardır.

Mintzberg'e (1994) göre planlama, kaçınılmaz durumlar için hazırlık yapmak, istenmeyen durumları önceden belirleyip bunları ekarte etmeye çalışmak ve kontrol edilebilecek halde olanları kontrol altına almaktır (Hannon ve diğerleri, 1998). Yöneticinin işinin çok kapsamlı (Aguilar, 1998) ve kompleks bir yapıda olması nedeniyle, bu konuda yapılan araştırmalarda çok değişik boyutlar üzerinde durulmuş, yöneticilerin demografik özelliklerinden, çevreyi algılama tarzlarına, kişilik yapısından sergiledikleri liderlik davranışına, planlama yaklaşımlarından yönetim tarzlarına kadar farklı bir çok konuda tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Planlama, geleceği düşünmek, geleceği kontrol etmek, geleceği kararlaştırma işlemidir. Mintzberg planlamayı kısaca, kararların bütünleştirilmiş bir sistem içinde forma sokulması, açıkça tanımlanmış

sonuçların gerçekleştirilmesi için prosedürlerin formalize edilmesidir şeklinde tanımlamaktadır (Hannon ve diğerleri,1998).

Monroy, yazılı işletme planlarının zamanı kullanma bakımından efektif olmadığını savunmaktadır. Bunların çok nadiren başvurulmuş, etkilemek için yazılan, tam olarak tanımlanmamış olduklarından, başarılı işletmelerin %'56'sının yazılı planlara sahip olduğundan ve % 44'ünün ise yazılı planlara sahip olmadığından ve başarılı bir risk yönetimi ile yazılı işletme planları arasında bir ilişkinin olmadığından söz eder (Hannon ve diğerleri, 1998).

Buna karşılık Kuratko işletme planlarının yazılı olmasının öğretici bir özelliği bulunduğunu ve işletmenin yaratıcılığı için bir başlangıç noktası oluşturduğunu belirtir. Bunun için yazılı planların amaçları, hedefleri, işlemsel stratejileri ve umulan sonuçları kapsamasını, objektif ve eksiksiz olmasını, özellikle ekonomik krizlerde finansal yönlü olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Hannon ve diğerleri, 1998).

Bununla paralel birçok çalışmada firmanın gelişimi ve başarılı bir firma performansı ile planlama aktivitelerinin varlığı arasında düzenli ve tutarlı bir pozitif ilişki olduğu yönündedir.

Schwenk ve Shrader'in yapmış oldukları meta analizinde, planlama ve performans arasında açık bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (Schwenk ve diğerleri,1993). Richardson'a göre planlamanın rekabetçi bir işletme çevresinde hızlı değişkenlik göstermediğinden söz etmektedir (Hannon ve diğerleri, 1998). Robins ve Pearce, formal ve informal planlama yapan küçük işletmeler arasında belirgin performans farklarının olmadığını ve sahip yöneticilerin stratejik karar verme ile planlama sürecindeki bir formalite arasında ilişki kurmadıklarını belirtmişlerdir (Hannon ve diğerleri, 1998).

Genellikle işletme sahibi yöneticilerin, planlamadaki başarısı onların kişisel becerileri ve yetenekleri ile açıklanmaya ve ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Mintzberg'in de bahsettiği gibi, eğer yönetici sezgisel dehaya sahipse, formal planlamaya ihtiyaç yoktur. Formal planlama olmaksızın da başarıya ulaşabileceğini ileri sürmektedir (Hannon, 1998).

İşletme sahipliği kavramı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin geleceğine yönelik kritik bir faktör olarak düşünülmelidir (O'Regan, 2002). İşletme sahipleri temsil ettikleri işletmelerde liderlik özelliklerini ortaya koymada farklılıklar göstermektedirler.

Aile işletmelerinin liderlerinin ortaya koydukları farklılıklar şöyle sıralanabilir, grup odaklılık, birlikte çalışma davranışlarında farklılıklar, uzun dönemli yatırımlar konusunda farklılıklar, aile ve işletmenin birlikte eşit olarak işin içinde olması (Gersick, Davis, McCollum, Lansberg, 1997).

Küçük aile işletmelerinde yapılan çalışmalar sonucunda stratejik planlamadan ziyade operasyonel planlamaya doğru bir eğilimin mevcut olduğu görülür. Küçük işletmelerin sahip yöneticileri ile yapılan geniş boyutlu çalışmalarda operasyonel ve stratejik karar verme ve düşünme arasında bir ayırımın olmadığı, stratejik ve operasyonel planlamanın, sahip yöneticilerin kendi çevrelerini algılamalarından da etkileneceği yönünde tespitler ortaya konulmuştur (Hannon ve diğerleri, 1998). Genel anlamda aile işletmelerinin planlama anlayışları ile bunları uygulamaya koymakta karşılaştıkları pek çok güçlüğün var olduğu kabul görmektedir.

Aile işletmelerinin geleceğini planlamada karşılaştıkları güçlükleri ise şöyle sıralayabiliriz:

- Aile üyelerinin profesyonel yönetim ve planlarına soğuk yaklaşımı
- Uygun bir kurumsal yönetim planının oluşturulmasında duygusallığın önüne geçilememesi
- Büyüyen ve genişleyen aile üyeleri arasında, yatırıma daha az finansal kaynak ayrılması
- İşletmenin ve ailenin "nakit" ihtiyaçlarını sıralamada profesyonel düşünememe
- Aile üyeleri arasında netlik ve şeffaflığın sağlanamaması
- Öngörü sağlamada "sen-ben" çatışmaları

- Bir sonraki kuşağa devir için gerekli alt yapı hazırlıksızlığı
- Kardeşler arasındaki rekabet ve yeni lideri görmezden gelmek
- Kurum kültürü ve aile geleneklerinin birbirine girmesi
- Günübirlik iş yapma eğilimi
- Kazancın nasıl paylaşılacağına planlar arasında yer almaması

Liderler kurumun tüm seviyelerinde stratejik hareket edebilmek için, basit fakat etkin bir bilgi toplama sistemine ihtiyaç duyarlar (Mc Neilly,2002).

Aile işletmelerinde plansızlığın etkilerini ise; öngörü sağlayamama sonucu, fırsatların kaçırılması, motivasyon eksikliği sonucu, boşverme, işi savsaklama eğilimi, profesyonelce düşünememe ve günü kurtarmaya yönelik yaklaşımlar, en çok "ben" çalışıyorum, diğer kardeşlerim kazanca ortak düşüncesinin yaygınlığı işletmenin giderek küçülmesi sonucu, piyasa ve sektörel gelişmeleri takip edememe durumunun ortaya çıkmasıdır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB), İzmir' in kuzeybatısında 7.000.000 m2' lik bir alana kurulmuştur. Bölgede 318 adet büyük, 177 adet de küçük sanayi parseli yer almaktadır. Bugün, fiziki altyapısı ve sunduğu hizmetler ile gelişmiş ülkelerdeki endüstri parkları düzeyinde olan bölge, İzmir ve Ege Bölgesi için önemli bir istihdam merkezidir. Bölge tesislerinde bugün için 25 bin kişi istihdam edilmektedir.

Araştırmada, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde mevcut 162 aile işletmesi örneklem olarak alınmıştır. Araştırma yöntemi olarak yüzyüze görüşmelerle anket tekniği kullanılmıştır. Bu işletmelerden 108 adet anket cevaplandırılmış ve değerlendirilmiştir.

3. UYGULAMA

Aile işletmeleri varlıklarını uzun yıllar sürdürmedeki arzu ve istekleri, planlamaya ilişkin ortaya konan yaklaşımları bu araştırmanın en önemli bulgularını ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak ortaya konulan hipotezler;

H1: Aile işletmeleri geleceklerini planlamaya isteklidirler.

Katılımcılar kendilerine sorulan "Bazen iyi bir plan yapamadığımız halde çok başarılı sonuçlar alabilmekteyiz" ifadesine % 53,8 ile olumlu yanıt vermiştir. Kararsız kalanların oranı % 16,7'dir.

Bu durum özellikle kısa vadeli planların işletmede çok fazla yer tutmadığının ifadesidir. Yine kendilerine yöneltilen "Elde ettiğimiz sonuçları, bir önceki dönemin fiili sonuçları ile karşılaştırarak değerlendiririz" ifadesine anketi cevaplayanların %85,1'i katıldıklarını belirtmişlerdir.

"Yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirtilmesi" görüşüne katılanların oranı %93,5'tir. Katılımcıların yalnızca %4,6'lık bölümü bu görüşün aksini belirtmiştir.

Planlamanın katılığa yol açtığı ve aşırı bürokrasi ürettiği görüşüne katılanların oranı ise nispeten düşüktür. Katılımcıların %38'i bu görüşe katılmadıklarını belirtirken, % 52'si planlamanın aşırı bürokrasi ürettiği belirtmiştir.

Katılımcılardan planlamanın yönetim etkinliğini artırarak işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı görüşünü benimseyenlerin oranı ise %77,1'dir.

Detaylı bir planlama sisteminin varlığı, firmanın planlama sürecinin etkin olacağı anlamına gelmez görüşüne katılanlar anketi yanıtlayanların yalnızca %10'luk kısmını oluşturmaktadır. Katılımcıların %70'i detaylı bir planlama sisteminin firma planlama sürecinde etkili olmayacağını belirtmiştir.

H2: Aile işletmeleri gelişmeleri ve değişimi takip etmekte isteklidirler.

Katılımcıların % 18,5'i fuarlara sık sık katıldıklarını belirtirken % 52,8'i oldukça katıldıklarını belirtmiştir. Nadiren veya hiç katılmayanların oranı yalnızca %8,3'tür.

Ankete katılanların %86,1'i üretim yapılarına daha uygun bir teknolojiyi işletmelerine getirmeyi arzularken bu tür bir ilgi duymayanların oranı %10,2'de kalmıştır.

Çalışanlarına her yıl düzenli eğitim veren şirketlerin oranı %68 iken, düzenli eğitim programı uygulamayan şirketlerin oranı %20,3'tür.

İşletme dışındaki gelişmeleri takip etmede aile işletmesinde ileride çalışacak bireylerin başka bir şirkette deneyim kazanmasına verdikleri önemde ise katılımcıların %39'unun bu tür bir uygulamayı desteklediği ancak % 50'sinin bu tür bir uygulamayı önemsemedikleri belirlenmiştir.

H3: Planlama aile işletmelerince önemli pazar payına sahip olmak yolunda bir araç olarak görülmektedir.

İşletmelerin Pazar paylarında planlamanın etkisine yönelik sorulan sorularda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Ankete katılan işletme sahiplerinin %26,4'ü geleceğe yönelik pazar fırsatlarını belirleyebilmek için planlamaya çok fazla gereksinim duyulmayacağını belirtirken, katılımcıların %62,3'ü aksini belirtmiştir.

Ankete katılan işletme sahiplerinin % 40,2'si sektör analizinden sorumlu kişi veya grupların aile dışından profesyonel yöneticilerden oluştuğunu belirtmiştir. Bu tür destek almayanların oranı % 48,6 iken cevap vermeyenlerin oranı % 11,2 olmuştur.

Planlama sayesinde çevredeki değişimlere daha kolay uyum sağlayabildiklerini kabul eden katılımcıların oranı % 86,8 iken bu görüşe katılmayanların oranı %10,4 olmuştur.

H4: Aile işletmeleri finansal büyüme planlarını geliştirmek konusunda isteksizdirler.

Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin yalnızca % 14'ü kaynak dağılımlarında önceliklerini planlara göre değil, gününbirlik ve gerektiğinde yapmaktadır. Planlara sadık kalanlar ise katılanların % 75'ini oluşturmaktadır.

H5: Gelecek nesil için plan hazırlanması işletmenin geleceği için de önemlidir.

İşletme sahiplerinin %80'i gelecekte işi devralacak kişinin yine aile içerisinde biri olacağını belirtmektedir. Sadece %7,5'i bu görüşe katılmadığını belirtmiştir.

İşletmede mevcut kariyer planlarına bakıldığında ise bu işletmelerin neredeyse tamamına yakını (%97,8) kariyer planına sahiptir.

Bir diğer görüş ise aile geleneklerinin bir sonraki kuşağa aktarılması, şirketin devamlılığı için önemlidir. Bu görüş yönünde fikir belirten katılımcıların oranı %78,7 iken önemsiz görenler %15,7'lik kısmı oluşturmuştur.

H6: Aile üyeleri arasındaki çatışmalar, işletmenin geleceğe yönelik planlarının önünü keser.

Aile işletmelerinde çatışmalara bakıldığında ise şu şekilde bir tablo ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar kardeşler arası rekabetin %27,8 ile çok fazla görüldüğünü belirtirken %28,7 rekabetin fazla olduğunu, %11,1'i fikrinin olmadığını, % 4,6'sı rekabetin az olduğunu, % 11,1'i ise rekabetin çok az olduğunu belirtmiştir.

Kardeş eşleri arasındaki rekabete bakacak olursak rekabetin %41,7 ile çok fazla görüldüğünü belirtirken %17,6'sı rekabetin fazla olduğunu, %3,7 fikrinin olmadığını, % 6,5'i rekabetin az olduğunu, % 13'ü ise rekabetin çok az olduğunu belirtmiştir.

Eşlerin iş ile ilgili konulara karışması hakkındaki düşünceleri ise %36,3 ile çok fazla görüldüğünü belirtirken %26,5'i rekabetin fazla olduğunu, %14,7'si fikrinin olmadığını, % 2'si rekabetin az olduğunu, % 20,6'sı ise rekabetin çok az olduğunu belirtmiştir.

Aile üyelerinin eşleri, pasif olarak dahi işin içindedir görüşüne katılımcıların %91,9'u katıldığını belirtirken, Yalnızca %6,1'i bu düşüncede olmadığını belirtmiştir.

Anket sorularına verilen cevaplara ilişkin tek örneklem testi yapılmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. (%95 güven aralığında test değeri =3)

	t	Serbestlik Derecesi	Çift taraflı anlamlılık Derecesi	Ortalama Farklılığı	X1	X2
1)Kardeşler arası rekabet	-7,431	107	,000	-1,0741	-1,3606	-0,7876
2) Kardeş eşleri ve çocukları Arasındaki rekabet	-7,876	107	,000	-1,2130	-1,5183	-0,9077
3)Eşlerin iş ile ilgili konulara karışması	-4,604	107	,000	-,6944	-0,9935	-0,3954
4) Karar ve uygulamalarda duygusallıktan kurtulamama yaşıyor mu?	-8,983	107	,000	-1,1019	-1,3450	-,8587
5) 2. ve 3. kuşaktan sahiplerin lüks ve gösterişe önem verilmesi görülüyor.	-6,518	107	,000	-0,9907	-1,2921	-0,6894
6) Yeterliliğine bakılmaksızın, akrabaların,şirkette çalıştırılıyor.	-3,762	107	,000	-0,5648	-,8625	-0,2672
7) Görev tanımlarına uygun sorumluluk ve yetkinin verilmiyor	-5,403	107	,000	-0,8056	-1,1011	-0,5100
8) İş yürütecek olan kişilerde aranan kriterlerin belirsiz	-4,820	107	,000	-0,7870	-1,1107	-0,4633
9) Terfi ve ücretlendirmelerin performansa göre yapılmıyor	-10,328	107	,000	-1,5741	-1,8762	-1,2720
10) Açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadelerimiz vardır.	-4,648	102	,000	-0,6408	-,9142	-0,3673
11) Bazen iyi bir plan yapmadığımız halde çok başarılı sonuçlar alabilmekteyiz	-3,711	107	,000	-0,4537	-,6961	-,2113
12) Değişken piyasa koşulları nedeni ile yaptığımız planın fazla bir anlamı kalmamaktadır.	4,381	107	,000	0,5741	0,3143	0,8338
13) Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemek mümkündür	7,109	107	,000	0,8889	0,6410	1,1368
14)Elde ettiğimiz sonuçları, bir önceki dönemin fiili sonuçları ile karşılaştırarak değerlendiririz	-9,844	107	,000	-1,1296	-1,3571	-0,9021
15) Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği sık sık gündeme gelir ve sorgulanır	-16,256	106	,000	-1,2991	-1,4575	-1,1406
16) Firma stratejisine ışık tutan bir vizyonumuz vardır.	-16,594	107	,000	-1,2963	-1,4512	-1,1414
17) Harekete geçmeden önce, ulaşılacak istenen durumları açıkça tanımlarız.	-17,766	107	,000	-1,3148	-1,4615	-1,1681
18) Yapılacak işlerin zamanlamasını ayrıntılı olarak belirtiriz.	-13,888	106	,000	-1,2056	-1,3777	-1,0335
19) Planlama yönetim etkinliğini artırarak işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.	-7,120	104	,000	-0,8762	-1,1202	-0,6321

20) Geleceğe yönelik Pazar fırsatlarını belirleyebilmek için planlamaya pek gerek yoktur	3,954	105	,000	0,5660	0,2822	0,8499
21) Kararlar, genel olarak, patronun öngördüğü şekilde alınır.	-12,712	105	,000	-1,2170	-1,4068	-1,0272
22) İçinde bulunduğumuz sektör,zaten karlı bir sektör olduğu için,planlama yapmamıza gerek yoktur	11,404	105	,000	1,1981	0,9898	1,4064
23) Faaliyette bulunduğumuz çevreyi, belirsizliklerin fazla olduğu bir çevre olarak görmüyorum	6,323	105	,000	0,8396	0,5763	1,1029
24) Kaynak dağılımlarımızda önceliklerimizi,planlarımıza göre değil, günübirlik ve gerektiğe yaparız.	6,341	107	,000	0,7130	0,4901	0,9359
25) Planlarımızı gerektiğinde değiştirebilecek şekilde esnek bir biçimde yaparız	-7,049	107	,000	-,8056	-1,0321	-,5790
26) Üretim yapımıza uygun daha ileri bir teknolojiyi şirketimize getirmeyi isterdim	-14,177	107	,000	-1,3796	-1,5725	-1,1867
27) Planlama sayesinde çevredeki değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmekteyiz.	-12,840	105	,000	-1,2358	-1,4267	-1,0450
28) Aile şirketlerinde, yöneticiler, aile üyelerinden oluştukları için, iletişim kurmak çok daha kolaydır	-13,975	107	,000	-1,2685	-1,4485	-1,0886
29) Denetim işlevini gerçekleştirirken, planlarımızı gözönünde bulundururuz.	-21,068	107	,000	-1,4167	-1,5500	-1,2834
30) Çalışanlarımıza her yıl düzenli olarak eğitimler verilir	-5,817	107	,000	-0,6204	-0,8318	-0,4090
31) İşletmenin yönetici ve /veya sahiplerinin insan ilişkilerinde usta olması,işin kendisi kadar önemli bir husus değildir.	7,985	107	,000	0,9444	0,7100	1,1789
32) Aile geleneklerimizin bir sonraki kuşaklara aktarılması, şirketimizin devamlılığı için çok önemlidir.	-10,338	107	,000	-1,0926	-1,3021	-,8831
33) Aile üyelerinin eşleri,pasif olarak dahi olsa, işin içindedir.	-16,762	98	,000	-1,3434	-1,5025	-1,1844
34) Gelecekte, işimi devralacak kişi,yine aile içerisinden biri olacaktır.	-13,381	107	,000	-1,2037	-1,3820	-1,0254
35) Detaylı bir planlama sisteminin varlığı,fırmanın planlama sürecinin etkin olacağı anlamına gelmez	8,784	107	,000	,8426	,6524	1,0327

- 1) Kardeşler arası rekabet fazladır
- 2) Kardeş eşleri ve çocukları arasındaki rekabet fazladır
- 3) Eşlerin iş ile ilgili konulara karışması sık görülür
- 4) İşletme sahiplerinin karar ve uygulamalarda duygusallıktan kurtulamadıkları görülmektedir.
- 5) 2. ve 3. kuşak işletme sahiplerinin lüks ve gösterişe önem verdiği görülmektedir.
- 6) Yeterliliğine bakılmaksızın, akrabalar şirkette çalıştırılmaktadır.

- 7) Görev tanımlarına uygun sorumluluk ve yetki verilmemektedir.
- 8) İşi yürütecek olan kişilerde aranan kriterler belirsizdir.
- 9) Terfi ve ücretlendirme performansına göre yapılmamaktadır.
- 10) Katılımcı işletmelerin açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadeleri vardır.
- 11) Bazen iyi bir plan yapmadıkları halde çok başarılı sonuçlar alabilmektedirler
- 12) Değişken piyasa koşulları olsa da yaptıkları planlar işletme için anlamlıdır.
- 13) Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemenin mümkün değildir.
- 14) Elde ettiğimiz sonuçları, bir önceki dönemin fiili sonuçları ile karşılaştırarak değerlendirebiliriz.
- 15) Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği sık sık gündeme gelmekte ve sorgulanmaktadır.
- 16) Firma stratejisine ışık tutan bir vizyonları vardır.
- 17) Harekete geçmeden önce ulaşılmak istenen durumların açıkça tanımlandığı belirtilmiştir.
- 18) Yapılacak işlerin zamanlamasını ayrıntılı olarak belirtmektedirler.
- 19) Planlama yönetim etkinliğini arttırarak işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.
- 20) Geleceğe yönelik pazar fırsatlarını belirleyebilmede planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar.
- 21) Kararlar, genel olarak, patronun öngördüğü şekilde alınır.
- 22) İçinde bulundukları sektör karlı bir sektör olsa da, planlama yapmalarına gerek duymaktadırlar.
- 23) Faaliyette bulundukları çevreyi belirsizliklerin fazla olduğu bir çevre olarak görmektedirler.
- 24) Kaynak dağılımlarında öncelikleri planlara göre dağıtmaktadırlar.
- 25) Planlarını gerektiğinde değiştirilebilecek esneklikle hazırlamaktadırlar.
- 26) Üretim yapılarına uygun daha ileri bir teknolojiyi şirketlerine getirmek istemektedirler
- 27) Planlama sayesinde çevredeki değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmekteyiz.
- 28) Aile şirketlerinde, yöneticiler, aile üyelerinden oluştukları için, iletişim kurmak çok daha kolaydır
- 29) Denetim işlevini gerçekleştirirken, planlarımızı gözönünde bulundurulmaktadır.
- 30) Çalışanlarımıza her yıl düzenli olarak eğitimler verilmektedir
- 31) İşletmenin yönetici ve /veya sahiplerinin insan ilişkilerinde usta olması, işin kendisi kadar önemlidir.
- 32) Aile geleneklerinin bir sonraki kuşaklara aktarılması, şirketin devamlılığı için çok önemlidir.
- 33) Aile üyelerinin eşleri, pasif olarak dahi olsa işin içindedir.
- 34) Gelecekte, işimi devralacak kişi yine aile içerisinde biri olacaktır.
- 35) Detaylı bir planlama sisteminin varlığı, firmanın planlama sürecinin de etkin olacağı anlamına gelmektedir.

4. SONUÇ

Geçmişe saygı ve geleceği yaratmak aile işletmelerinin en önemli idealleri arasında yer almaktadır. Bu çalışma aile işletmelerinin geleceklerini planlama istek ve arzusu içinde oldukları ancak bunu başarabilecek yol ve ikna yöntemlerinden yoksun olduklarını ortaya koymuştur. Günümüzde rekabet edebilmek için büyümek ve gelişmek zorunda olan aile işletmeleri, aile olmanın etkisini, ailenin değerlerini ve geleneksel mirası koruyarak, yeni yönetim araçlarını, planlama tekniklerini yakından izlemektedirler. İşletmenin geleceğini planlamak için zaman ayırmak, aile üyelerinin buna inancını tesis etmek, profesyonel yönetim planlarından faydalanmak ve uygulamaya koymak, işletmede yapılması gerekenlerin temelini oluşturmaktadır. Öncelikle kısa dönemli planlarla başlamak öngörü sağlayabileceğinden ikna olmaya katkısı

olacaktır. Kişisel ve ailesel konular, düzgün devam eden iş hayatını etkileyebilmektedir. Çıkan tartışmalar olumsuz güdülenmeye sebep olabildiği gibi aile üyelerinin taraf olmasına ya da saflara ayrılmasına neden olabilir. Bu başarı ile çalışanların işten ayrılmalarına kadar devam eden bir süreci getirebilir. Sorunların çözümü için planlama da yardımcı dış danışmalardan destek alınması uzun ömürlü aile işletmelerinin örnek alınması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aguilar Francis J., 1998. *General Managers in Action*, Oxford University Press, New York.
- Chua J.H., Chrisman, J.J., Sharma P., (1999), Defining The Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39.
- Craig J., Lindsay J.N., 2002. Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4): 416-430.
- Gersick K.E., Davis J.A., Mc Collum Hampton M., Lansberg I., (1997), *Generation to Generation; Life Cycles of The Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- Goffee R., 1996. Understanding Family Business; Issues for Further Research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(1): 36-48.
- Hannon P. D., Atherton A., 1998. Small Firm Success and the Art Of Orienteering: The Value of Plans, Planning and Strategic Awareness in the Competitive Small Firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2): 102-119.
- Mc N.M., 2002, Gathering Information for Strategic Decisions, Routinely, *Strategy and Leadership*, 30(5): 29-34.
- O'Regan N., Ghobadian A., 2002. Effective Strategic in Small and Medium Sized Firms, *Management Decision*, 40/7: 663-671.
- Schwenk C. R., Shrader C.B., 1993. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 53-64.
- Shanker M.C., Astrachan J.H., 1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9 (2): 107-23.

REKABETİN YENİ GERÇEKLİĞİNDE TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN YENİDEN YAPILANMA SORUNLARI VE KARS İLİ MERKEZ AİLE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel Üniv. İİBF İşletme Öğretim

Üyesi Çünür kampusu Isparta

Tel: (0246) 211 30 44

Faks: (0246) 237 09 20

E-posta: gpapatya@iibf.sdu.edu.tr

Arş.Gör. A.Buğra HAMŞİOĞLU

Kafkas Üniv. İİBF İşletme Öğretim Elemanı

Fevzi Çakmak Mah. 36040 Kars

Tel: (0474) 212 37 53

Faks: (0474) 212 11 85

E-posta: ahbugra@yahoo.com

ÖZET

Ülke işletmelerinin büyük çoğunluğunu oluşturan Aile İşletmeleri (Aİ) ulusal ekonomi/bölgesel kalkınmada önemli görevler üstlenmektedir. Ancak Aİ, günümüz ve yeni rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, zorunlu olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Aİ'nin bu yapılanma süreci içerisinde bir çok sorunlarla karşı karşıya kalmaları ise doğaldır. Özellikle bunlar içinde yönetsel sorunlar, rekabetçiliklerinde daha etkili olabilmektedir. Dolayısıyla Aİ'nin rekabetin yeni gerçeğinde yeniden yapılanmaya ilişkin sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların ivedilikle çözüme ulaşması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı yeni rekabet koşullarında Aİ'nin yeniden yapılanma sorunlarını Kars ili merkezli tespit ve analiz etmek; buna bağlamda Türk Aİ'ne ilişkin öneriler geliştirmektir. Ayrıca, yeni rekabet durumunun Aİ için zorlu bir süreci vurguladığı ve yapılması gerekenlerin ivedilikle yapılması gerektiğine dikkat çekmek hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yeni Rekabet Gerçeği, Değişim ve Dönüşüm, Yeniden Yapılanma Bunalımı.

GİRİŞ

Aİ'lerinin gelişen rekabet koşullarına uygun bir biçimde yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Ülkemiz işletmelerin hemen hemen hepsi aile işletmesi (Aİ) yapılanması olduğu

düşünüldüğünde yeniden yapılanma daha da önemli hale gelmektedir. Elbette işletmelerimizde bu yapılanma süreci bir çok sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Ancak, yeniden yapılanma konusunda çabalara olumsuz yansımaması gerekmektedir. Önemli olan Aİ yeniden yapılanmaya ilişkin sorunları ivedilikle çözüme ulaşmaları gerekliliğidir. Dolayısıyla bu sorunlar çözülmedikçe Aİ dinamik iş/işletmecilik dünyasında ve rekabetin yeni gerçeğinde daha etkin bir çalışma gerçekleştirmeleri mümkün görülmemektedir.

Bu çalışmanın amacı yeni rekabet koşullarında Aİ'nin yeniden yapılanma sorunlarını Kars ili merkezli tespit ve analiz etmek; buna ilişkin Türkiye genelini de ilgilendirecek öneriler geliştirmektir. Ayrıca, yeni rekabet durumunun Aİ için zorlu bir süreci vurguladığı ve yapılması gerekenlerin ivedilikle yapılması gerektiğine ilişkin dikkat çekmek hedeflenmektedir.

1. AİLE İŞLETMELERİ: TANIMI VE ANA ÖZELLİKLERİ

1.1 TANIMI

Aİ dünyanın çoğu ülkesinde, ekonomilerin sürükleyicisi olmaktadır. Tüm ülkeler bazında, Aİ'nin ulusal gelirin % 45'i ile % 70'i arasında ekonomilere değişen ama çok önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde Aİ'nin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür (*Kırım, 2001. 3-4*). Bu önemine karşın, Aİ'nin kabul gören bir tanımı yapılmamıştır. Bu konuda farklı araştırmacılar farklı tanımlar yapmışlardır:

Aİ genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir (*Koçel, 1991*).

Aİ'de, aile hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir. Müteşebbis hem patron hem de yöneticidir (*Alcorn, 1986: 27*).

Aile reisinin veya geçimiyle sorumlu bir ferdin işletmenin başında bulunmasını, o işletmenin Aİ olarak nitelenmesi için yeterli bir unsur olarak kabul ederiz (*Öz-Alp, 1971: 64*).

Aile reisinin veya aileden bir kişinin yönetimden sorumlu olması ya da aile bireylerinin işletme çalışanlarına fıkren veya bedenen katılmaları bir işletmenin Aİ olarak nitelendirilmesi için yeterli sayılmaktadır (*Alpugan, 1998*).

1.2 ANA ÖZELLİKLERİ

Her ne kadar bir ortaklık türü olsa da, Aİ'nin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve Aİ'ni niteleyen bir takım özellikler mevcuttur. Söz konusu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (*Karpuzoğlu, 2002: 20-21*)

- Aİ'de işletme sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri aile değer ve inançlarından etkilenir.
- Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.
- Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işletmelerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- Aİ'de yönetsel işgören genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önde geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari işgören almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla işgören seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik verilir. Buna göre Aİ avantajları ve dezavantajları şu şekilde belirginleşir:

Tablo 1: Aİ Özetlenmiş Avantajları ve Dezavantajları

Aile İşletmelerinin Avantajları		Aile İşletmelerinin Dezavantajları	
Mali Kaynakların Kolay Sağlanması	Bu konu özellikle sermayenin kıt olduğu az gelişmiş olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinde ise, bu durum daha az öneme sahiptir. Hem kuruluş dönemlerinde hem de daha sonraki dönemlerde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanmaktadır (Aydın, 1985: 85-87).	Aİ'ne yapılan en yoğun eleştiri, akrabaların kayırılması olayıdır. Aİ'de, özellikle üst yönetim kademelerine geçişte öncelik, aile fertlerinin hakkı olmaktadır. İşletme ailenin bir uzantısı olarak görülmektedir. İşgören seçme ve başarı değerlendirme gibi konular farklı kriterlere göre yapılmaktadır (Koçel, 1991). Birçok aile işletmesinin başarısızlık nedeni, yalnızca aileden olma düşüncesidir. Ancak işletmenin her bölümüne yetişmiş uzman kişileri aile içerisinde bulmak mümkün.	Aile İşletmelerinde Akrabaların Kayırılması
Hızlı Kararlar Alabilme	Aİ sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yeni yöntemler uygulamak, yeni teknikler kullanmak gibi önemli kararları alma konusunda hızlı hareket edebilme olanağına sahiptir. Aynı aileden gelme, benzer kültürel özellikleri taşıma, günün önemli bir bölümünde birlikte olma nedeniyle aile bireyleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama diğer işletmelere nazaran daha kolaydır.	Gelişmiş ülkeler bu gelişmişliklerini büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluşlar gerçekleştiren, sürekli bilimsel araştırmalar yapan girişimcilere borçludurlar. Büyük çaplı girişimlerin başında genellikle profesyonel yöneticilere bulunmaktadır. Profesyonel yöneticiler mal sahibi yöneticiye oranla tutucu olmamasıdır. Profesyonel yöneticiler, girişimde hızlı ve sürekli büyümeyi sağlayacak kararlar vermede daha cesurdurlar. Mal sahibi yöneticiler, yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler (Aydın, 1985: 86-86).	Tutuculuk
Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Sosyal ve İş Çevresi	Bir işletme kurulurken gerekli sermaye yanında, işletmenin tutunup tutunamayacağı, yeni müşteriler bulup bulamayacağı önemli ve başarılması gereken hususlardır. Aİ ise bu yönden büyük avantajlara sahiptir. kredi sağlama, hammadde temini, pazarlama gibi faaliyetler tanınmış bir unvana sağlayacağı faydalar küçümsenemeyecek üstünlüklerdir (Tosun, 1987: 67).	Aile içerisindeki rekabet, işletmede gruplara bölünmelere sebep olabilmekte ve böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyumu da ortadan kaldırmaktadır. Aile bireyleri arasında doğabilecek en önemli anlaşmazlıkta yönetimin ileride kime bırakılacağıdır. Bu sorun pek çok aile işletmesinin dağılmasına neden olmaktadır.	Aile Üyeleri Arasında Rekabet
Dinamizm	İç ve dış piyasalardaki, faaliyet konularındaki değişimi ve gelişimi izleyip ona göre firmaya hareket vermek zaman almaktadır. Yeni iş imkanları, yeni teknoloji, yeni ürünler ve genel olarak yeni fırsatlar kaçırılmaktadır. Halbuki Aİ dinamizm ile bu konularda üstünlük sağlamaktadır. Aİ'de bürokrasi baskısı daha az olduğu için, kendilerini değişen çevre koşullarına daha kolay adapte edebilmektedir.	Bilindiği üzere, küçük işletmelerin çoğu aile işletmesidir. Küçük işletmelerin talihsiz yönlerinden biride babadan oğula devredilme oranlarının yüksek olmasıdır. Bunun anlamı, "babanın yerini oğula bırakmamalıdır" demek değildir. Elbette, babasının işini devam ettirebilecek cesaret ve becerikliliğe sahip kimsenin böyle bir işin başında bulunması bir kazançtır. Fakat, kabiliyetsiz bir evlâdın aile işletmelerinin başında bulunması da her bakımdan büyük şanssızlıktır (Öz-Alp, 1971: 64).	Yönetimi Devretme Krizi
Uzun Vadeli Planlar Yapılabilmesi	Özellikle aile işletmeleri, kurumsallaşmış işletmelere kıyasla uzun vadeli düşünebilmekte ve yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar gereklidir ve bu da büyük baskı yaratmaktadır. Aİ günü yaşamak yerine, geleceği daha çok düşünmektedir (Çetinkaya, 1992).	Aİ'de formel bir değerlendirme yönetiminin olmayışı. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi sonucunu doğurur. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar, kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez (Piecke ve diğerleri, 1990: 34-35).	Yetki ve Sorumlulukların Ağıkça Belirlenmemesi

Yönetim Politikalarının- da Devamlılığı ve Yeknesaklığı Sağlama	İşletmenin yaşama ve gelişme güncü etkileyebilecek bir öneme sahip olan işletme politikalarında sürekliliğin ve yeknesaklığın sağlanması, diğer işletmeler karşısında aile işletmelerinin sahip olduğu önemli bir avantajdır. Aİ'de yönetim çok uzun süreler işbaşında kalabildiği için hem yönetim hem de işletme politikalarında devamlılık sağlanmaktadır.	Aİ için yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak hayli güçtür. Aİ'de, aile ilişkileri baskın bir rol oynar ve aile içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar işletmeyi doğrudan etkiler. Böyle bir durum karşısında rahat çalışma ortamı bulamayacağına inanan yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Aydın, 1985: 64).	Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü

2. REKABETİN YENİ GERÇEĞİ VE YENİDEN YAPILANMA

İşletmeler kar yanında sürekli gelişme yönünde, iş, süreç ve eylemlerini hem işlevsel, hem örgütsel, hem de düşünsel olarak rekabet koşullarına uygun düzenleme ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır (Çetin, 1996: 1-2). Daha somut olarak, işleri yeniden ele alma ve parçalara ayırma, organizasyonu yalınlaştırma, yetki devrini sağlama, müşteri hoşnutluğu veya üretim etkinliği gibi daha bir çok çabaları yeniden yapılandırılması beklenen bir yönelimdir. Bununla işletmenin piyasada değerli ve piyasa değerini artırmak amaçlar (Hitt, 1995: 302-305). Ancak yeniden yapılanma (restructuring) işletmede bunalım yaratabilir. Bu bunalım bir çöküşten çok, köklü değişimlerin tetikleyicisi veya sorunlarla başa çıkma teknolojisi olarak da okunabilir (Toffler, 1997: 42). Dahası bu yönelim "daha iyi nasıl olabiliriz?" sorusunu yanıtlamaya yönelik değerlendirilebilir.

Yeniden yapılanma, sürekli yenilenen ve yeni gerçeği ile rekabetin bir işlevi olduğu düşünülebilir. Ne var ki rekabetin yeni gerçeği, işletmeleri iş ekosistemlerinde köklü değişimlere gitmelerini ve son derece ciddi ve disiplinli çalışmaları gerçekleştirmelerini gerektirdiği açıktır. Rekabetin yeni gerçeği her şeyden önce, sektör sınırlarını silikleştirmiş ve geçirgen yeni sınırlar oluşturmuştur. Bilindiği gibi, iş hayatında hız ve esneklik temel olmaktadır. Ancak yaratıcı ve atak işletmeler/sektörler her alanı değerlendirmekte, oluşan fırsatları etkin kullanmakta ve yeni ekosistemlerle genel manzarayı dönüşüme uğratmaktadır. Burada küresel gelişmelerin önemi yadsınamaz. Küresel gelişmeler, daha yeni dünya görüşü içinde küresel nitelikli gelişmeler için, iş dünyasının başa çıkma yolları sistematik bir çabayı zorlamaktadır. Kaldı ki, dönüşümü anlamının çerçeveleri buna bağlanır. Bu yön işletmeleri yeni bir gerçeğin eşğine getirmektedir. Birlikte evrim ya da öğrenmeyi destekleme. Bu nedenle bir çok işletme için çevredeki ve çevredekilerle birlikte evrimi gözetme gereksinimi, tehdit ve fırsatların yeni öğrenme süreçleri olarak belirginleşmektedir. Doğal olarak bu süreçler işletmeler için, yenilik yaratma olanağı oluşturmaktadır. Ama asıl önemli olan, yenilik için yeteneklerin işlerle nasıl bir ilişki içinde bulunduğu (Bkz. Moore, 1997: 11-32). Dolayısıyla rekabetin yeni gerçeği ve yaşanan bu değişim, her işletme gibi Aİ'ni de yeniden yapılanma düşüncesi içine çekmiştir. Bu bağlamda Aİ yeni ihtiyaçlara göre, iş/işletme süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri ve değişen çevresel koşullarına uygun hale getirmeleri gerekmektedir.

Yeniden yapılanma, işletmelerin geneli tarafından kabul gören ve hedeflenen zaman dilimi sonucunda uzlaşmaya varılmış ilkeler üzerinden gerçekleştirilen ve belirli bir süreç dahilinde yürütülen faaliyetler bütünü olarak, öncelikle düşüncesev anlama tanımlamaları, daha sonra bu tanımların işletmenin tamamında anlaşılması gerekmektedir (Vardar, 2001: 31-34). Yeniden yapılanmada "süreçler" kilit bir öneme sahiptir. Burada ilkin yeniden yapılanmayla ilgili olarak bir hazırlık çalışmasının ardından, işletmenin bir süreç haritasının oluşturulması, süreçlerin teknik ve sosyal boyutlarının tüm yönleriyle analiz edilmesi ve son olarak da işletmedeki dönüşümün (transformasyonun) gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaların yapılması gerekir. Buna göre yeniden yapılanma süreçleri şu şekilde belirginleşir.

Tablo 2: Yeniden Yapılanma: Süreçlerin Açıklanması

Süreçler	Açıklama
Hazırlık	İşletmedeki yeniden yapılanmanın gerekçelerini ortaya koymak, üst yönetimde işletmedeki yeniden yapılanma için uzlaşma oluşturmak, yeniden yapılanmada görev alacak ekipleri oluşturmak.
Süreçleri Tanıma	Müşterileri, ve ihtiyaçlarını belirlemek, işletmedeki mevcut performans düzeyini belirlemek ve ölçmek, süreçlerde yapılması gerekli değişiklikleri tespit etmek.
Vizyon	İşletmedeki tüm süreçleri ve faaliyetleri anlamak, işletmede katma değer yaratan süreçleri ve faaliyetleri tanımak, işletmede gelişme için mevcut fırsatları ve olanakları tahmin etmek, işletmede ideal performans düzeyine ulaşılması için vizyon oluşturmak.
Teknik ve Sosyal Çözümler	İşletmede veri toplama konusunda model oluşturma, süreçler arasındaki ilişkileri yeniden incelemek, süreçlerde teknolojiye geniş ölçüde yararlanmak, planı uygulamak, İşletmede müşteri ihtiyaçlarına en iyi ve hızlı cevap verecek işgöreni belirlemek ve yetki devretmek, çalışanların bilgi ve becerilerini tespit etmek, işgörenin ve çalışma gruplarının görev tanımını yapmak, liderlik, iş yönetimi ve işgören geliştirilmesi ile ilgili olarak yönetim yapısını spesifik olarak belirlemek, işletmede işgörenin işe alınması ve eğitimi konularında uygulama yapmak.
Dönüşüm	İşletmede sistem tasarımını tanımlamak, işletmede pilot uygulamalar yapmak için test yapmak, işletmedeki tüm işgörenin bilgi ve becerilerini gözden geçirmek, işletmede bilişim sistemi kurmak, işletme süreçlerinde, yönetim ve kontrol ile ilgili olarak çalışanların eğitimini gözden geçirmek.

Kaynak: Aktan 1999: 61-62'den değerlendirilmiştir.

Ayrıca yeniden yapılanmanın etkili şekilde uygulanabilmesi için, işletmenin alta planlarını oluşturulması gerekmektedir. Çünkü planlama işletmelerin hedeflerine ulaşabilme noktasında uygulamaya koyduğu en önemli süreçtir. Yeniden yapılanma sürecinde dikkat edilecek noktalar şu maddeler altında toplanabilir:

- *Yönetimsel ve Organizasyonel Planlar*: Yönetimsel ve organizasyonel planlar, işletmenin oluşturduğu misyon açısından hedef ve stratejilerine nasıl ulaşılacağını niteler. Birçok organizasyonda, işletmenin büyümesiyle birlikte önceleri tasarlanmış ve uygulamaya konulmuş yönetsel yapı, zaman içerisinde değişim ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadır.

- *İnsan Kaynakları ya da İşgören Yönü*: İnsan kaynakları yapısının oluşturulması ve bu kaynağın bilgi, beceri ve yönetsel anlamda ne tür yeteneklere sahip olduğunun tespiti planlamanın ana konularından birini oluşturmaktadır.

- *Üretim ve Kalite Planları*: Değişen ve yeniden yapılanmaya çalışan işletmeler üretim ve kalite planlaması süreci büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda yeniden yapılanmayı hedefleyen işletmeler, üretim ve pazarlama sistemlerini eşzamanlı ve eşgüdümlü oluşturmalarını gerektirmektedir.

- *Pazarlama ve Satış Durumu*: Pazarlama ve satış faaliyetlerinin amacına ulaşılabilmesi için; müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarının, bu ihtiyaçları belirleyen çevresel faktörleri, sektörel anlamda rakiplerin davranış biçimlerini ve zaman içerisinde işletmenin pazardaki etkinliğini korumak ya da artırmak amacıyla yararlanılabilecek fırsatlar ancak iyi bir pazarlama planlamasıyla sağlanabilir. Değişen ve yeniden yapılanan bir işletmenin unutmaması gereken temel nokta, pazarlama bölümünün işletme ile dış çevre arasında bir köprü olduğudur.

- *Finansal İşleyiş*: İşletmelerin işleyiş dışında aynı zamanda işletmenin yaptığı veya gelecekte yapacağı yatırımlara ışık tutabilecek, mali ve finansal birtakım verilere de ihtiyaç duyacağı kaçınılmazdır.

Toparlarsak, işletmelerin değişim ve yeniden yapılanma faaliyetlerinin başlatılmasının en önemli nedenlerinde biri, işletmelerin değişen çevre ihtiyaçlarına ve çevre koşullarına uyum sağlayamaması olmaktadır. İşletmeler temelde kar amacıyla kurulurlar. Ancak değişen çevresel koşullar ya da işletmenin yapısal problemlerinden doğabilecek aksaklıklar nedeni ile zamanla

karlılık düzeylerinde ve verimliliklerinde azalmalar görülmektedir (*Vardar, 2001: 39-49*). Bu açıdan Aİ'nin söz konusu hususları, yeniden yapılanma açısından değerlendirmeleri gerekmektedir.

3.UYGULAMA: KARS İLİ MERKEZİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN YENİDEN YAPILANMA SORUNLARININ ANALİZİ

Yapılan çalışma, Türk Aİ'nin bir uygulaması olarak görülebilecek Kars ili Aİ'nin yeniden yapılandırma ve yönetsel durumu yansıtmaya ilişkindir. Bu amaçla Kars Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan imalat Aİ'lerine bağlı bir uygulama hedeflenmiştir.

3.1 KARS İŞLETMECİLİĞİNİN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Kars ili geniş bir arazi yapısına sahiptir. Bu nedenle ilde tarım sektörü daha çok hayvancılığa dayanmaktadır. İlde yaylacılık yaygındır, geleneksel yaylacılığın ve canlı hayvan ticaretinin yaygınlığı nedeniyle hayvansal ürün miktarı düşüktür. İl topraklarının % 36.3'ü tarım arazisi, % 34.7'sinin çayır ve mera olması nedeniyle tarımdan ziyade hayvan ve hayvansal ürünlerin üretimi bölgenin en önemli gelir kaynağıdır. İl'de değişik iklim ve toprak şartları mevcut olduğundan, tarım yapısı da bir birine göre farklılıklar göstermektedir. İlin güneyinde yer alan ilçelerin rakımı düşük ve sulı olması nedeniyle ziraat oldukça verimlidir. Kuzey kısmında ise rakım yüksek, ikliminin sert ve soğuk, arazinin dağlık olması nedeniyle, geniş ölçekte arpa ve buğday dışında pek bir şey yetişmemektedir. İlde 30.300 hektarlık alanda çam ağaçlarıyla kaplı orman bulunmaktadır. Ayrıca ilde; % 63.84 Hububat, % 1.44 Endüstri bitkileri, % 5.17 Yem bitkileri, % 0.02 Bakliyat ekilmektedir, nadasa bırakılan alan ise, % 28.73'tür.

İl ve ilçeler madencilik bakımından zengin bir yapıya sahiptir. İlin en önemli madenleri; Perit, Asbert, Arsenik, Manyezit, Altın, Civa, Kalay, Krom, Demir, Kaya Tuzu, Pomza Madeni, Alçı Taşı yatakları ve Alemenyum gibi madenler ilde ve ilçelerde çıkarılmaktadır. İlde taş toprağa dayalı faaliyet gösteren çimento, şeker, yem, un, tuz, değirmen taşı fabrikaları bulunmaktadır.

İl sanayileşme politikası ve hedeflerine paralel olarak,kalkınmada öncelikli yörelerle ilgili önemli teşvik tedbirlerinin uygulanmasının yanı sıra yol, elektrik, su ve haberleşme konusundaki eksikliklerin giderilmesine hız verilmiştir. Teşvik tedbirleri ile desteklenen özel sektör tarafından beklenen imalat sanayi yatırımları henüz istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir.

İlde ticaret ve sanayi odası, ziraat odası, esnaf ve küçük sanatkar odaları birliği vardır. İl genelinde kooperatifçilik faaliyetleri yoğun olarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle tarım ve yapı alanındaki kooperatifler önem taşımaktadır. İl genelinde 93 adet tarımsal kalkınma kooperatifi, 22 adet tarım satış kooperatifi, 1 adet su ürünleri kooperatifi vardır. (*Kars İli Ekonomik Ticari Durum Raporu. 2002: 10-30'dan güncelleştirilmiştir*).

3.2 ARAŞTIRMANIN TANITILMASI: AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı: Araştırmanın amacı, Kars ili merkezinde faaliyet gösteren Aİ'nin yeniden yapılanma sorunlarını tespit ederek, analiz etmek ve bunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi: Araştırmanın ana kütlesi Kars ili merkezinde faaliyet gösteren imalat Aİ ile sınırlandırılarak oluşturulmuştur. Ana kütle ile ilgili bilgiler Kars Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan Aİ'nin listesine bağlı bir uygulama yapılmıştır. Buna yönelik öncelikle Kars Ticaret ve Sanayi Odasından 500'lük liste elde edilmiştir. 500'lük listeden daha sonra Kars ili merkezinde faaliyet gösteren ve imalat yapan Aİ'lerinden 40'luk liste oluşturulmuştur.

Tablo 3: Araştırma Kapsamına Alınan Sektör Dağılımı ve Ürün Tanımları Özeti

Sektör türü	İşletme sayısı	Sektör ürünü tanımları
Dokuma, Giyim ve Konfeksiyon	2	Tekstil, Konfeksiyon
Orman Ürünleri Sanayi	7	Parke, kereste, mobilya
Gıda sanayi	10	Süt ve süt ürünleri
Makine ve Metal İşleme Sanayi	7	Tel, çivi, nikelaj, metal, fitinks,
Kimya ve Cam-Plastik Sanayi	7	Plastik boru, temizlik ürünleri
Taşa Toprağa Dayalı Sanayi	7	Taş mermer işleme, hazır beton, parke, bordür, memmer, karo, taş işleme.
Toplam	40	

Kaynak: Kars Sanayi ve Ticaret Odası verilerine bağlı düzenlenmiştir (2004).

Bu bağlamda araştırma kapsamına Kars ili merkezinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 40 aile imalat işletmesinde anket uygulanmıştır. Araştırmada seçilen işletmelerin üst düzey yöneticilerine/sahiplerine anket uygulanmış ve anket 2004 yılı Şubat- Mart ayları içinde yapılmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır.

Anket kağıdı yapılan akademik tartışmalara bağlı olarak oluşturulmuştur. Ankette işletmeleri tanımlayıcı sorular dışında, çalışma konusuna bağlı toplam 8 adet soru sorulmuş, sorular işletmelerin tüm süreçlerini kapsayacak şekilde hazırlanmaya ve Aİ yeniden yapılanmaya karşı tutumları incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada (5) Kesinlikle önemli/öncelikli..... (1) Hiç önemli/öncelikli değil 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve ankete katılanlardan kendileri için en uygun seçeneği yanıtlamaları istenmiş ve elde edilen bulgular/kanıtlar istatistiki analiz SPSS 10.0 for Windows paket programı ile değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde ki-kare yöntemi kullanılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Yapılan anketler bağlı elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Çalışma bulgularına göre, Kars ili merkezi Aİ yöneticilerinin, işgören politikası hakkındaki görüşleri sadece işgöreni uzmanlık ve yeterlilikleri açısından değerlendirmekteler. Bu da Aİ yöneticilerinin işgören politikalarının tam anlamıyla günümüz rekabetçi koşullarına yeterince önemsenmediğini göstermektedir. İşgören politikasının yeniden yapılanmada önemli bir rol üstlendiği unutulmamalıdır. Çünkü yeniden yapılanmanın ilk adımı işgören politikalarının bilgi, beceri ve yönetsel anlamında planlanması ile mümkün olacaktır. Yine gelecekte işgören planlanmasıyla ilgili olarak sorulan soruda, işgöreni sadece yetenek açısından değerlendirmiş olmaları, yanısıra bütünü oluşturan diğer parçaların eksik kalması hem işgören planlaması açısından, hem de Aİ'nin sürdürülebilir rekabetçi yapı oluşturmada dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim ve organizasyonel yapıyla ilgili olarak sorulan soruda ise, verimli bir çalışma için örgüt ve yönetim geliştirme yöntem ve modellerinin uygulanabilirliğini araştırma görüşü önem kazanmasına rağmen, yönetim ve organizasyonun bütünlük arz eden diğer süreçlerin göz ardı edilmesi Aİ'nin yeniden yapılanmalarında önemli aksaklıkların oluşmasına neden olacaktır. Yine yönetim ve organizasyonel yaklaşımlarla ilgili soruda toplam kalite uygulamaları görüşünün öne çıkmasına, nasıl gerçekleştirilecekleri konusunda net bir görüşleri bulunmadığı gözlenmiştir. Ayrıca Aİ yöneticilerinin yalınlaşma ve yetki devri gibi konulara sıcak bakmamaları da bu konuda güçlü imalar vermektedir. Bu Kars ili merkezindeki Aİ yöneticilerinin yerleşik bir yönetim tarzını benimsediklerini göstermektedir.

Pazarlama faaliyetleriyle ilgili soruda müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşma görüşü ön plana çıkmıştır. Aİ yöneticilerin modern pazarlama yaklaşımını benimsemeleri olumlu bakış açısı

yaratmaktadır. Çünkü işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri rekabetçi açıdan büyük önem taşımaktadır. Bir diğer soruda Aİ yöneticilerinin müşteri odaklı pazarlama anlayışını benimsemeleri ifadesi, diğer soruyla örtüşmekte olup Aİ için yeniden yapılanmada olumlu bakış açısı olarak düşünülebilir.

Üretim sistemiyle ilgili soruda ise verimliliği artırıcı yöntem ve tekniklerini uygulama görüşünü benimsenmekte olup, bu süreci destekleyecek olan diğer faktörleri önemsemektedir. Bu da bize Kars ilindeki Aİ işletmeleri yöneticilerinin üretim sistemleri konusunda yetersiz kaldıklarını göstermekle birlikte, yeniden yapılanma boyutunda ciddi sorunlarla karşı karşıya kalılabileceğini göstermektedir. Ayrıca muhasebe sisteminin işleyişiyle ilgili olarak sorulan soruda ise muhasebe sistemini sadece faaliyet ve kararlar üzerinde yoğunlaşma olarak görmekteler; bu da Aİ yöneticilerinin muhasebe bilgisine yeterince sahip olmadıklarını göstermektedir.

Değişkenler	5	4	3	2	1	Ki-Kare	Sd	P
İşgören Politikası Hakkında Önceliklerinizi Sayınız?								
a) İşgörenlerin motivasyonunda Ekonomik güdüler ön plandadır.					5	26,403,	4	***0,000
b) İşgörenlerin uzmanlık duyduğu eğitimin sağlanması		6						
c) Uzmanlık ve yeterlilikleri açısından değerlendirilmesi	20							
d) İşgörenlerin işe alınmasında yüz yüze görüşme çeşitli testler ile seçme yönteminin uygulanması				4				
e) İşgörenlerin performans değerlendirmesinin yapılması			5					
Yarının İhtiyaçları Doğrultusunda İşgören Planlanmasında Gözönüne Alınması Gereken Temel Öncelikler Nelerdir?								
a) Yetenek zenginliği		18				20,050	4	***0,000
b) Görev tanımına uygunluk	7							
c) Stratejik düşünme ve davranma yeteneği			6					
d) Örgütsel role uyum ve kaynaşma					4			
e) Ekip çalışmasına yatkınlık				5				
Yönetim ve Organizasyon Alanında Öncelikle Hangi Konular Önem Taşımaktadır?								
a) Verimli bir çalışma için örgüt ve yönetim geliştirme yöntem ve modellerin uygulanabilirliğini araştırma	18					19,688	4	** 0,001
b) Halkla ilişkiler istihbarat için organize edilmesi		5						
c) Rekabetçi güç için vizyon arayışları			5					
d) Yönetim ve organizasyon kültürü ve ahlakının oluşturulması				6				
e) Esnek olma					6			
Hangi Yönetimsel ve Organizasyonel Yaklaşımlar ve Anlayışlar Değerlidir?								
a) Toplam kalite yöntemi uygulamaları	17					18,389	4	** 0,001
b) Stratejik yönetim		7						
c) Organizasyonel anlamda yalınlaşma ve kademe azaltma			5					
d) katılımcı yönetim				6				
e) Yetki devri					4			
Değişen Dünyada Pazarlama Çalışma ve Faaliyetleri Önem Sırasına Göre Nasıl Organize Edilmektedir?								
a) Yeni ürünleri hızla kopyalayarak					6	12,500	4	* 0,014
b) Maliyetin üzerinde düşük kar marjı fiyatlama ile				6				
c) Dağıtım etkinliği için araçlardan yararlanarak			5					
d) Satış artırıcı çabalar üzerinde yoğunlaşarak		7						
e) Müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşarak	16							
Pazarlamanın Etkin Formülü Nedir?								
a) Satış odaklı pazarlama		9				11,644	4	*0,020
b) Pazar odaklı pazarlama					5			
c) Rekabet odaklı pazarlama			6					
d) Maliyet odaklı pazarlama				8				

e) Müşteri odaklı pazarlama	12							
Üretim Sistemi Konusunda Hangi Öncelikler Önemlidir? Sıralayınız								
a) Üretim kararlarının etkinliğini artırma		7				20,313	4	***0,000
b) Gelişen üretim teknolojilerini takip etme				6				
c) Verimliliği artırıcı yöntem ve teknikleri uygulama	16							
d) Ar-Ge işlevini etkinleştirme ve kardan %1 ile %5 arasında pay ayırma			6					
e) Esnek üretim sisteminin uygulanması					5			
Artan Rekabet Ortamında Muhasebe Sisteminin İşleyişi Neye Bağlıdır?								
a) Bilgi teknolojilerine		8				17,188	4	***0,002
b) Yeni Üretim yöntemlerine bağlı maliyetleme sistemine					5			
c) Stratejik düşünme ve yönetim vizyonuna			4					
d) Faaliyetler ve kararlar üzerinde yoğunlaşmaya	17							
e) Yeni muhasebe tekniklerinin kullanılmasına				6				

Tablo 4: Kars İli Merkez Aİ'nin Yeniden Yapılanmaya İlişkin Anket Analiz Sonuçları

(5) Kesinlikle önemli/öncelikli ... (1) Hiç önemli/öncelikli değil anlamındadır

SONUÇ

Çalışmamızın amacı doğrultusunda Kars ili merkezindeki Aİ işletmelerinin yeniden yapılanma süreçlerini etkileyebilecek etkenler araştırılmış ve yapılan analiz ile de bu etkenler arasında anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlılık düzeyleri olumlu bulunmuş ve sorularda bazı etkenler ön plana çıktıkları gözlemlenmiştir: Öncelikle yeniden yapılanma süreçlerinde işgörenlerin uzmanlık ve yeterlilikleri, yetenek zenginliği, verimli bir çalışma için örgüt ve yönetim geliştirme yöntem ve modellerin uygulanabilirliği, toplam kalite yönetimi uygulamaları, müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşma, müşteri odaklı pazarlama, verimliliği artırıcı yöntem ve teknikleri uygulama, faaliyetler ve kararlar üzerinde yoğunlaşma araştırmanın öne çıkan sonuçları olmuştur.

Ancak, yeni rekabet gerçekleri açısından Türk Aİ şamil değerlendirebileceğimiz yeniden yapılanma çalışmalarının, son derece ciddi ve disiplinli yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir çok Aİ rekabette geçirgen yeni sınırları görmekte zorlanmakta; ancak, hız ve esneklik özellikleri ile varlıklarını sürdürmektedir. Öyle ki, Aİ bir çok açığı değerlendirerek, yaratıcı ve atak bir görünüm vermektedir. Yine de, oluşan fırsatları gerektiği şekilde değerlendirmede ve yeni ekosistemine bağlı manzarayı dönüştüremediği söylenebilir. Yanısıra, küresel gelişmeleri izleme, gereken çalışmaları yapma konusunda arzuları olmasına karşın, iş dünyasının beklediği sistematik çabayı gerçekleştirmediği zorlanmaktadır. Diğer yandan, birlikte evrim ya da öğrenme süreçlerini destekleme konusunda da önemli eksiklikler içindedirler. Her ne kadar yenilik yaratmasa da, yenilik için yetenekleri bulunduğu söylenebilir. Ancak işlevsel olamayan yeteneğin bir anlamı da olmadığı açıktır. Bu nedenle Kars ili merkezi Aİ ile bağlantılı Türk Aİ'nin yeniden yapılanma sürecinde, benzer ciddi sorunlarla karşı karşıya bulunacağı düşünülebilir. Bunun için Aİ'ne şu öneriler kristalize edilerek sunulabilir:

- İşgören politikalarının yeniden gözden geçirilmesi ve işgörenin işe alınmasında yetenek temelli seçim tekniklerinin kullanılması, işgörenin yaratıcılığa, eğitimine önem verilmesi ve işgörenleri performans tabanlı değerlendirmeleri gözetilmelidir. Öyle ki yeniden yapılanmanın ilk adımı etkili işgören planlamasının yapılmasından geçmektedir. Ayrıca işgörenin ekip çalışmasına yatkınlığı, stratejik düşünmesi/davranması ve yarının ihtiyaçlarına bağlı gelişme olanağı sağlanmalıdır.

- Yönetim ve organizasyonel yaklaşımlarda işletmede yalınlaşma ile merkezkaç anlayış ya da yetki devrine, güçlendirmeye gidilmesi, işletmelerin ve yöneticilerinin profesyonel olması için çalışmaların sürekliliği sağlanmalıdır.

- Pazarlamada pazar yönlü ve müşteri odaklılık doğrultusunda, müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşmak yararlı olur. Ancak tek başına yeterli değildir. Müşteri ilişkilerini geliştirici yöntemlerin daha etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalıdır.

- Üretim faaliyetlerinin yeni rekabet koşullarına ilişkin değerlendirilmesi, özellikle Ar-Ge faaliyetlerine yeni iş konseptlerini etkileyebilecek şekilde gerçekleştirilmesi, yeni teknolojileri takip edilerek, bunların işletme bünyesine katılması sağlanmalıdır.

- Mali ve finansal çalışmaları, yeni gelişmeler ışığında tasarlaması ve muhasebe sistemi etkinliği sağlanmalıdır. Bu yönde yeni muhasebe tekniklerinin kullanılması ve bilgisayar teknolojisinden yararlanılması sağlanabilir. Önemli olan yöneticiye karar desteği sağlayacak güçte muhasebe sisteminin yeniden yaratılması olmalıdır.

Sonuç olarak Kars ili merkezi Aİ bağlamında Türk Aİ'nin de benzer sorunlar içinde bulunduğu düşünülebilir. Bu eksende Türk Aİ'nin yeniden yapılanma süreçlerine karşı bakış açıları her ne kadar olumluluk gösterse de, bu olumluluğu geliştirmek, yaygınlaştırmak için gerekli adımların atılması ve içerik kazandırması gerektiği açıktır. Dolayısıyla yeniden yapılanma, Aİ için gelecek fırsatlarını yakalama ve tehditlerinden kaçınabilme durumu açısından süreçlerin etkin/etkili bir biçimde gerçekleştirilmesiyle mümkün olduğu söylenebilir.

TEŞEKKÜR

Çalışmamıza katkılarından dolayı, ankete katılan Sn. Kars Aile İşletmeleri Yöneticilerine/Yönetimine; gerekli desteği esirgemeyen Kars Ticaret ve Sanayi Odası Yöneticilerine, Kafkas Üniversitesi Öğretim Üyeleri Sn.Yrd.Doç.Dr.Mehmet TUZCU'ya ve Sn.Yrd.Doç.Dr Mustafa Saatçi'ye teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Değişim Mühendisliği. TÜGİAD Ya. İstanbul.
- Alcorn, P. B. (1986). Success and Survival In The Family Owned Business. Warner Boks Inc. USA.
- Alpugan, O. (1998). Küçük İşletmeler. Per Ya. Trabzon.
- Aydın, N. (1985). "Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları." Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi 3 (1): 85-87.
- Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma. Der Ya. No. 202 İstanbul.
- Çetinkaya H. (1992). "Aile Şirketleri İyidir." Hürriyet Gazetesi 16.05.1992
- Hitt, M. (1995). Strategic Management: Competitiveness Globalization. Robert Haskisson West Pub. Com. Ireland.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Hayat Ya. İstanbul.
- Kars Ticaret ve Sanayi Odası İstatistikleri (2002).
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi Sitem Ya., İstanbul.
- Koçel T. (1991). "Aile İşletmeleri" Milliyet Gazetesi 13.12.1991
- Moore, J. F. (1997). Rekabetin Yeni Gerçekliği (çev. Z. Dicleli). Anadolu Grubu Ya. No. 3 İstanbul.
- Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya. No 90/49 Ankara.
- Pieckle H. B., Royce A. L., (1990). Small Business Management 6th Edition John-Wiley& Sons Inc USA.
- Toffler, A. (1997). Dünyayı Nasıl Bir Gerçek Bekliyor? İz Ya. No. 52711 İstanbul
- Tosun, K. (1987). İşletme Yönetimi. İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No 87 İstanbul.
- Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri. Kariyer Ya. İstanbul.

Ek 1: Araştırma Kapsamındaki Kars İli Merkezindeki Aile İşletmeleri Listesi

Şirketler	Faaliyet Alanları	Sektör Türü
Kaya Tekstil A.Ş.	Dokuma, Giyim ve konfeksiyon	Tekstil
Beytaş Tekstil Ltd.Şti.	Konfeksiyon	Tekstil
Akdeniz Kimya	Temizlik Ürünleri	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Kranşal A.Ş.	Plastik Boru	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Öz Tan-Pen Plastik Ltd.Şti.	Plastik torba ve Plastik boru	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Irmaktaş Plastik Ürünleri Sanayi ve Ltd Şti	Plastik boru	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Bilgir Kardeşler Makine Ltd.Şti.	Plastik Enjektör	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Saitoğlu Boya İnşaat Sanayi Ticaret Ltd.Şti.	Boya	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Aksu İnşaat Sanayi Ltd.Şti.	Plastik Boru, Strafor	Kimya ve Cam,Plastik Sanayi
Sulobanlılar Orman Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş	Mobilya, Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Doğru El Ağaç San Tic. A.Ş.	Mobilya Parke	Orman Ürünleri Sanayi
Gökalp Mobilya İnşaat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Mobilya, Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Adıgüzeller Kerestecilik Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Koçerler Kerestecilik İthalat İhracat Ltd.Şti.	Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Kars Turgut Reis Kerestecilik ve İnşaat Sanayi Ticaret Ltd.Şti.	Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Aliş Mobilya Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Mobilya, Kereste	Orman Ürünleri Sanayi
Ser Süt	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Figaro Süt	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Öz Kar Süt Ltd. Şti.	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Yılmazel Süt Ürünleri Ltd.Şti	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Can Süt A.Ş	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Habiloğulları Süt Sanayi ve Pazarlama Ltd.Şti	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Serdar Sür Ürünleri ve Taşımacılık Sanayi Ltd.Şti.	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Güray Unlu Mamulleri ve Gıda Sanayi A.Ş	Unlu Mamuller	Gıda Sanayi
Aysüt Sanayi Üretim ve Pazarlama Ltd.Şti	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Kesginler Süt Ürünleri Ltd.Şti.	Süt ve Süt Ürünleri	Gıda Sanayi
Kalender Metal Sanayi A.Ş	Tel ve Çivi	Makine ve Metal İşleme
Doğu Metal Sanayi A.Ş	Metal, Fitinks	Makine ve Metal İşleme
Güven Metal Sanayi Ticaret Pazarlama Ltd.Şti	Nikelaj, Metal	Makine ve Metal İşleme
İsmer İnşaat Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Tel ve Çivi	Makine ve Metal İşleme
Demircioğlu Metal Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Tel, Nikelaj	Makine ve Metal İşleme
GÜL Metal İmalat ve Pazarlama Ticaret Ltd.Şti.	Tel ve Çivi	Makine ve Metal İşleme
Turgay Karslı	Akü	Makine ve Metal İşleme
Kars Taş İnşaat Ltd.Şti.	Taş ve Mermer İşleme	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Güvenç Yapı ve Üretim Ltd.Şti.	Beton Parke Bordür	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Yemen Karaağaç	Mermer, Karo	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Ekinci Yapı Ltd. Şti.	Beton, Parke Bordür	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Sanguoğulları İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş	Hazır Beton	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Baran İnşaat Sanayi Ticaret Ltd.Şti.	Taş İşleme	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi
Numan Zincirkıran	Taş İşleme	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi

Kaynak: Kars Sanayi ve Ticaret Odası verileri (2004).

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK VE ÇORUM ÖRNEĞİ

Öğr.Gör. Habib AKDOĞAN

Anadolu Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi / İşletme

Tel: (0222) 335 06 33

Faks: (0222) 335 06 33

E-posta: hakdogan@anadolu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. İsmail SEYREK

Gazi Üniversitesi
Çorum İ.İ.B.F./ İktisat

Tel: (0364) 22719 44

Faks: (0364) 227 19 48

E-posta: iseyrek@gazi.edu.tr

ÖZET

Genel anlamda yönetim; belirli bir işbirliği ve ilişkiler sisteminde bir araya gelen insanların (aile bireylerinden veya profesyonellerden oluşmuş) ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapabilecekleri faaliyetlerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Ailesel yönetim; bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde var olan yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği; üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalarına açık olmasıdır. Dolayısıyla en küçük yönetim şeklidir.

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları nedeniyle yönetim maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur.

Profesyonel yöneticilik ise; temel karar organlarında ve hiyerarşik diğer bütün kademelerde belirli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından yürütülmesi halinde söz edilen yönetim şeklidir.

Acaba üretim faktörlerini birleştirerek işletmeyi oluşturan aile bireyleri mi yönetmeli, yoksa profesyonel yöneticilere mi bırakılmalı. Bu hep tartışlagelmiş bir konudur. Bugünkü dünyada yönetici kim olursa olsun, pek çok işletmenin çekirdeğini aile işletmeleri oluşturmuştur. Ancak bu onların işletmelerini mutlak olarak yönetmesi anlamına gelmez. Ya da sermaye

yatırıncıların yönetimi de üstlenmesi gibi bir hakkı ne pahasına olursa olsun kullanması anlamına gelmemeli. Ayrıca aile bireylerinin işletmelerini profesyonelce yönetemeyeceği gibi bir sonucunda çıkmaması gerekir.

Burada üzerinde durmaya çalıştığımız konu bir aile şirketindeki sermaye dağılımı ve şirketin türü değildir. Ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmak değil, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve işlevidir. Yönetimsel fonksiyonudur. Bu durumda doğal olarak sermaye sahipliği konusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ilişkin olarak Çorumdaki sınırlı sayıda işletmeler incelenmiş, genel durumları tespit edilmiştir

Anahtar Sözcükler: Aile işletmesi, ailesel yönetim, profesyonel yönetim

1. AİLE İŞLETMELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİM

Aile işletmelerindeki yönetim veya ailesel yönetim; bir işletme yönetiminde sahipliğin temel yapısal kararların alınmasında, politik kararların ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aile veya aile grubunun üyelerinden oluşması halindeki yönetim biçimidir. İşletme yönetimi bir süreçtir. Bu süreç belirli bir işbirliği ve ilişkiler sisteminde bir araya gelen insanların ki, bunlar aile bireyleri olabileceği gibi dışarıdan alınan profesyoneller tarafından da sürdürülebilir. Hedef; ortak amaçların gerçekleştirilmesi için yapılabilecek düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler bazan çok büyük bir organizasyon tarafından yapılabileceği gibi küçük bir birim olan aile tarafından da yerine getirilebilir. Bu konuda herhangi bir kısıtlama yoktur. Önemli olan profesyonelce bir yönetim anlayışının sergilenip sergilenemeyeceğidir. Çünkü profesyonel yöneticilikte; temel karar organlarında ve diğer bütün hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre, kısacası liyakat esasına göre seçilen kişiler tarafından yönetilmesi gerekir.

Üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmeyi oluşturan girişimciler işletmeleri kendileri mi yönetmeli, yoksa dışarıdan bir profesyonel yönetici mi almalı?. Bir işletmeyi yönetmek için şirketteki sermaye dağılımı ya da şirketin türü, yöneticilerin kimler olacağı konusunda kesin sınırlar çizmemiştir. Buradaki ayırım noktası yönetimsel fonksiyonu olmalıdır. Yoksa çoğunluk hisselerine sahip olmak olmamalıdır.

İşletmeler birer kurumdur. Kurum kültürünü içselleştirmek için personelin eğitilmesi gerekir ki, kurum içinde algı ve anlayış, insanların karşılıklı ihtiyaç ve beklentileri algılanıp anlaşılabilir. İşletme yönetiminde aile dost yaklaşımının finansal performansı, emek verimliliğini ortalamanın üstünde olması, kurumsallaşmış işletmelerde olanaklıdır. Ayrıca aile dostluğu politikaları ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Gray,2002).

Başlangıçta her büyük işletmenin temelinde bir girişimci aile vardır.

Aile yönetiminde sahip olunan varlıkların kontrolünün nesiller arasındaki aktarımıdır. Bu durumun dünyada yaygın olduğu bilinmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha yaygındır (Caselli, 2003).

Bugün Avrupa'da ve Amerika'da hisse senetleri borsada işlem gören birçok işletme bir aile veya aile grubu tarafından yönetilmektedir (Burkart,2002). Bu oran dünyada Kamu İktisadi Teşekküller türü dışındaki işletmelerde %40 ile %90 arasında değişmektedir. Amerika'daki en iyi 500 şirket sıralamasında yer alan şirketler içinde, aile işletmelerinin oranı yaklaşık % 40'dır (İlter, 2001).

Sorunsuz bir dünyada bir çok işletmenin sahipleri tarafından yönetilmesi gereğini destekleyen çok az ekonomik gerekçe vardır. İşletmelerde nakit akımı haklarının tahsisi, servet dağılımına ve risk çeşitliliğine dayalıyken, işletmelere yönetici seçimi yönetimsel yeteneğin tahsisine bağlı olmalıdır.

Gerçekte işletmelerin mülkiyeti çok sıklıkla yine aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Sadece varlıkların mülkiyeti değil, yönetimi de aynı ailenin üyeleri arasında kuşaktan kuşağa geçer. Bu uygulama her yerde vardır.

Eğer yönetsel yetenek ile sermaye çatışmaz ise zamanın her noktasında mülkiyet ile yönetimin eşlenmesi potansiyeli vardır. Bir aile işletmesinde kendiliğinden seçilmiş öncülerine izin verilse bile, yönetsel yetenek kuşaklar arasında el değiştirirken aralarında korelasyon olmadığı sürece eninde sonunda işletme yanlış ellerde son bulacaktır. Yani ikinci, üçüncü, ve sonraki kuşakların yönetim anlayışı, bilgisi, deneyimi işletmeyi yönetmeye uygun olmayabilir (Caselli,, 2003).

En önemlisi gelişen piyasalara ayak uydurabilmektir. Eğer finansal piyasalar etkin ise işletme kurucuları kolayca ayak uyduramayabilir. Bu durum onları içine kapatabilir ve ortaya bir ölçek sorunu çıkabilir.

Globalleşen dünya ile birlikte piyasalardaki çeşitlilik, hız, insan ihtiyaçlarındaki değişim, gelirin transferi, vergilendirme, kur politikaları, yurtdışı yatırımlar, ithalat, ihracat vb. durumlar işletme yönetimlerinde sermaye kadar yöneticilerin performanslarında önemli olduğu gerçeği gözardı edilemez. Yöneticilik bir takım işidir. Tabii ki sadece yönetim kadrolarındaki insanların bilgi ve yeteneği yeterli olmayabilir. Sermaye sahiplerinin de dışa dönük, bilgi almaya hazır, pratik, yenilikçi, araştırmacı ve en önemlisi profesyonel değerlere saygı duyuyor olması gerekir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE BİREYLERİNİN İŞLETME YÖNETİMİNDE OLMASININ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Günümüzde işletmelerin çoğu aile işletmeleri yapısını koruyor. Kurumsallaşma arayışındaki büyük sermaye gruplarında bile ailelerin şirket yönetimindeki ağırlıkları azalmadı.

İşletmelerde aileler yönetim sorumluluğunu taşıdıkları sürece işletmenin etik değerleri de aile tarafından belirlenecek demektir.

Ailelerin, kendi değerlerini, aile içi etik değerlerini sahip oldukları ve yönettikleri işletmelere taşımalarından doğal bir sonuç olamaz.

Aile yönetiminde hakim olduğu bir işletmede, profesyonel yöneticilerin veya diğer çalışanların kendi etik değerlerini işletmede hakim kılmaları mümkün olamaz. İşletme yönetimine hakim olan aile, kendi etik değerlerini işletmede uygulayacaktır. Ailenin etik değerlerinin çalışanları ile çatışması halinde ailenin etik değer anlayışına aykırı değer yargılarına sahip olanlar işletmede çalışmayacaktır (Uras, 2004)

Bu durumda günümüzde aile işletmelerinde önümüzde duran bir sorun olarak gözüküyor.

Aile işletmelerinde yönetim mutlak kötüdür veya iyidir anlayışı ile hareket etmek doğruları bulmakta zorluk yaratır. Önemli olan zayıf noktaları saptamak ve ona yönelik önlemler almak olmalıdır. Aile işletmelerinde temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmak değil, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi işlevidir.

Yönetim faaliyetlerinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birinci faktör iyi örgütlenmiş bir yapı, ikinci faktör ise yönetici veya yönetici grubudur. Aile işletmelerinde yönetim faaliyetleri içerisinde bulunan bireyleri işletmeden ayıran onların yönetim fonksiyonudur. Yani fonksiyonel bir yönetici olmalarıdır. Fonksiyonel yönetici, çalışma alanı ile yetki ve sorumlulukları ilgili olduğu fonksiyonla ilgilidir. Fonksiyonel yönetici pazarlama, üretim, insan kaynakları, mühendislik gibi bir bölümün başındadır.

Dar anlamda yönetim fonksiyonları, planlama, örgütleme, yönelme ve denetimden oluşur. Geniş anlamda yönetim ise dar anlamda yönetim fonksiyonlarına ek olarak karar verme, kadrolama, güdüleme ve iletişimden oluşur (Özalp, 2003).

Bu durum dikkate alındığında yönetim işlevinin önemi ve işletmeyi kimlerin yönetmesi gerektiği konusundaki düşünceler işletme sahiplerine yön verecektir. Bu yönetim faaliyetlerinin tamamında veya bir kısmında aile bireyleri ya da yakınlarının söz sahibi olması yönetimde ailenin etkinliğini ortaya koyar.

Bu etkinliğin aile bireylerinde olması halinde olabilecek olumsuz ve olumlu yanları şu şekilde sıralayabiliriz:

2.1. OLUMSUZ YANLARI

- Kavram kargaşası yaşanabilir. Aile kavramı ile işletme kavramı birbirleriyle karıştırılabilir. Çünkü aileler işletme ile ailelerini birbirleriyle özdeşleştirebilirler.
- Yönetmel anlamda görev alanı ayırımı konusunda çatışma yaşanabilir.
- Fonksiyonel olarak yönetim faaliyetleri birbirleriyle çatışabilir.
- Görevlendirmelerde, işe alımlarda, kurum içi yükselmelerde kişilerin mesleki bilgileri, deneyimleri, eğitimleri, enerjileri, iş kültürü gibi kavramlar gözardı edilebilir.
- İşletme çalışanlarının performans ölçümlerinde bilimsel kriterler yerine aileye yakınlık ya da aileden olma şeklinde belirlenebilir.
- Tek adamlık kavramı ön plana çıkabilir. Tüm yetkiler ve kararlar işletme sahibinde toplanabilir.
- Finansal bilgileri okuma ve yorumlama gibi yetersizlikler doğabilir.
- İşletmenin finansman ihtiyaçlarını belirleme, ihtiyaç duyulan finansmanın hangi kaynaklardan sağlanacağı konusunda çelişkiye düşme, özellikle yabancı kaynaklara soğuk bakma durumları doğabilir.
- İşgücünden kendince bir tasarrufa giderek daha büyük işlerin, daha az personelle yapılabileceği gibi düşünceler doğabilir ve uygulamaya konabilir.
- Başlı başına bir insan kaynakları birimi olmayabilir ve bu yetki işletme sahibi tarafından kullanılabilir.
- Profesyonel yönetici ile kalifiye personele ödenen ücretler fazla görülebilir ve bu ödemelerin en kısa sürede işletmeye geri dönmesi beklenebilir.
- Pazar talepleri karşılanamayabilir. Çünkü işletmenin yapısı buna uygun olmayabilir. Bir pazarlama departmanı olmayabilir veya daha önce belirtildiği gibi yetkiler çelişebilir.
- İşletme sahibi patron sıfatıyla gelişmelere ayak uyduramayabilir. Potansiyeli tek başına gözlemleyemeyebilir.
- Sektör iyi gözlemlenemeyebilir, değişimlere ayak uydurulamayabilir.
- Kapasitenin büyüdüğüne ya da büyütülmesi gerektiğinin farkına varılamayabilir, ölçek sorunu yaşanabilir.
- İşletmeyi yöneten bireyler arasında kuşak çatışması yaşanabilir.
- Kurumsallaşmayı çözememiş ya da çözmemiş ise yönetimi elinde bulunduranların bu fonksiyonu yerine getiremeyecek konumda olmaları halinde (ölüm, hastalık, uzun süreli görev, ülke dışına çıkma v.b.) bu işlevi kimin üstleneceği sorunu yaşanabilir.
- İşletme yönetiminde zaman zaman yaşanan duygusal anlar, özellikle de köklü karar almalarda rasyonel düşünmenin önüne geçilebilir.
- Grup çalışması yapabilme koşullarının oluşamayabilir. Çünkü aile bireyleri ilişkilerini aile ortamındaki gibi görüp iş disiplinine uymayabilir, toplantıları ciddiye almayabilir, alınan kararlara uygulamada yer vermeyebilir.

2.2. OLUMLU YANLARI

- Aile işletmelerinde yönetimin aile içerisinde kuşaktan kuşağa aktarılması nedeniyle işletme içinde bir bilgi birikimi, bir aile yönetimi kültürü oluşabilir.
- İşletme içi hiyerarşik ve bürokratik işlemler daha az ve daha süratli bir biçimde gerçekleştirilebilir.
- Karar alma süreci daha hızlı olabilir.

- Yönetim üretilen ürünün kalitesine daha çok önem verebilir. Çünkü ürün onlarla özdeşleştirilmiştir. Hatta belki de, ürünlere kendi soyadlarını vererek, onun başarısını görerek daha çok mutlu olabilirler.
- Pazarlamalarını doğrudan kendileri yaparak işletmeyi daha karlı kılabilirler.

3. AİLE İŞLETMELERİ VE ÇORUM ÖRNEĞİ

Çorum ilinde, 1990 yılların ortalarına kadar başarılı bir sanayi gelişimini görmek mümkündür. Modern anlamda Çorum ilinde sanayileşmenin temeli olarak 1957 yılında üretime başlayan ve bir kamu yatırımı olan Çorum Çimento Fabrikası'nı görmek mümkündür. Bu yatırımın ardından ilde uzun yıllar üretime dayalı bir kamu yatırımı gerçekleşmemiştir. Bunun üzerine aileler özel teşebbüs hizmetleriyle devreye girmiş ve gerek Çorum, gerekse ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamışlardır. Bunlar arasından bazıları yakaladıkları önemli başarılarıyla markalar haline gelmişlerdir. Bil's, Beymen Business (lisans), Brookfield (lisans), Arrow (lisans) birer örnektir (Çiftçi,2002)

Her sektör kendi trendi ve koşulları içinde, özellikle bölgesel kaynakların varlığı dikkate alınarak kendiliğinden gelişmiş diyebiliriz. Özellikle vurgulamak isteğimiz bugün kullanılan farklı sektörlerdeki üretim tekniklerine göre daha basit ve emek yoğun çalışan küçük atölyelerin bölgesel kaynakları ve yeni üretim tekniklerini daha iyi değerlendirmesi ile başta kiremit ve tuğla, un ve bu iki üretim dalının ilk etapta makine ve ekipman ihtiyacını karşılamak amacı ile kurulmuş makine sektörü büyük bir gelişim göstermiştir. Bu üretim dalları Çorum ilinin sanayileşmesinin lokomotifi olmuşlardır. Her işletmenin temelinde bir aile ve onların yarattığı önemli katkılar vardır.

Kuruluşları 1930'lu yıllara giden , un değirmenleri tam bir kuşaklar arası bilgi ve deneyim aktarımının örnekleri olarak aile işletmelerini oluşturmuşlardır. Bölgenin tarımsal potansiyelinden aldığı güçle ve makine sektörünün bu sektörde imalatlarını yoğunlaştırması ile modern teknikle çalışan yeni fabrikalar kurulmuştur. Bugün bu sayı 20 civarındadır. Yeni üretim alanlarında yatırım yapmak isteyen yerel sermaye sahipleri Çorum'da kalmayı tercih ettiler. Kağıt, ambalaj, tıbbi malzeme, tekstil, radyatör, viyol, yumurta üretimi yapan kümes hayvancılığı gibi yeni üretim alanlarını oluşturdular.

Ancak yerel ve kendi olanakları kullanılarak yapılan un tesislerinin oldukça kolaylaşması kapasitenin artmasına neden oldu. Maalesef kapasite fazlalığı nedeniyle bu sektörde bir çok tesis düşük kapasiteyle çalışmakta veya üretimlerini zaman zaman tamamen durdurmaktadırlar.

Çorum sanayisinin belkemiği ve dinamiği olan sektör kiremit ve tuğla sektörüdür. Sayıları 75 civarındadır. Özellikle emek yoğun çalışmaları , sunmuş olduğu istihdam olanağı sayesinde bölgenin itici gücü durumundadır. Sektörün başlangıcı 1950 yıllarına kadar gider ve tamamen yerel kaynaklara dayanır. Bugün toplam kiremit ve tuğla yıllık kapasitesi 211.000.000 Adet/Yıllıktır.

Ayrıca Türkiye'de bir model olan Çorum Yumurta Pazarlama A.Ş. 1985 yılında yumurta tavukçuluğu yapanların bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Şehir çevresine kurulmuş çiftliklerde haftalık 2 milyon yumurta üretimi yapılmaktadır.

Kent ekonomisine yön veren önemli kuruluşların temelinde mutlaka bir aile ve aile yönetimi yatmaktadır. Bunların bir kısmı yurtdışında işçi olarak gidip gördükleri sanayi kuruluşlarının örnek modelini Çorum'a kurmuşlardır (Yağmaksan, Erdemli Makine gibi). Küçük atölyelerinde emek yoğun bir şekilde başladıkları üretimlerini daha sonraları büyülterek şirketleşme yoluna gitmişler. Ayrıca gelişen ekonomik koşulları da tanıyarak ihracata yönelmişlerdir (Çiftçi, 2003)

TRT tarafından çekimleri yapılarak 23 Şubat 2004 tarihinde TRT-2'de yayımlanan "Çorum'daki Başarı Öyküleri"konulu program kapsamında yer alan Yağmaksan, Bilal Tekstil, Ece

Seramik ve İskilip ilçesindeki Kavsar Ayakkabı fabrikaları birer başarı öyküsü olmanın yanında aile işletmeleri olarak çalışan ve yönetimleri aile tarafından yürütülen önemli işletmelerdir.

Kentin ekonomik yapısı içerisinde yer alan önemli bazı işletmelerin genel yapısı (Tablo 1) ile önemli katkıları bulunan işletmelerin yarattığı ihracat tablosu (Tablo 2) ise şu şekildedir.

TABLO:1 ÖNEMLİ BAZI İŞLETMELER YARATTIĞI EKONOMİK DEĞERLER VE YÖNETİM ŞEKİLLERİ

ÜNİVANİ	FAALİYET KONUSU	YÖNETİM YAPISI	YARATTIĞI MARKA	İHRACATIN YAPILDIĞI ÜLKE	ORTAKLIKLARI
Uğur Makine Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Un, İrmik ve Yem Makinaları İmalatı	Ailesel Yönetim	Uğur Makine	Kuzey Afrika, Asya, Batı Avrupa Ülkeleri, Güney Amerika, Arap Yarımadası	
Çenesizler Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Seramik	Ailesel Yönetim	Ece	4 Kıtada ve 15 Farklı Ülkede	Filistin'de Ortaklık
Erdemli Makine Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Vakumlu Yol Süpürme Makinaları	Ailesel Yönetim	Erdemli Makina	İsrail	
Bilsar Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş.	Tekstil	Ailesel Yönetim	Bil's, Beymen Business, Brooksfield, Arrow	Amerika Ve Avrupa 15 Milyon Euro Amerikan İşletmeleri İle Lisans Anlaşması	
Alapala Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Fabrika Makinaları	Ailesel Yönetim	Alapala Makina	Kafkas Ülkeleri, Romanya	
Ekmekçiogulları Metal ve Kimya Sanayi A.Ş.	Metal Ve Kimya Sanayi	Ailesel Yönetim		Gürcistan, Azerbaycan	
Kavsar Ayakkabı San. Ve Tic. Limited Şirketi	Ayakkabı Üretimi	Ailesel Yönetim	Çipula ve Greyder	Avrupa Ülkeleri	İtalya İle Model Alanında İşbirliği
Baklan Gıda Dış Ticaret Limited Şirketi	Gıda ve Giyim	Ailesel Yönetim	Baktat	Avrupa'da 9 Ülke, Amerika ve Kanada (2002 Yılında 18 Milyon Dolar)	
Hayat Grubu (Hayat Tıbbi Aletler Maden ve Gıda San ve Tic.Aş.,Hayat Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.,Hayat Ayakkabı A.Ş.)	Tıbbi Malzeme, Kağıt Ayakkabı	Profesyonel Yönetim	Hayat Şırınga, Sterjine		
Çopikas Kağıt, ve Oluklu Mukavva Kutu San. A.Ş.	Kağıt ve Oluklu Mukavva	Profesyonel Yönetim			1976 yılında bir aile işletmesi şeklinde kurulan işletme,ailesel bir yönetim şeklinde yönetilmekteydi. 1999 yılında İngiliz DS. Smith Holdings PLC tarafından satın alınarak profesyonelce yönetilmeye başlanmıştır. İşletme 2001 yılında İSO'nın Türkiye'nin 500 büyük kuruluş sıralamasında 463. sırada yer almıştır.

Yağlılar Makine Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Dişli Makine Parçaları, Her Tür Talaşlı Parça Üretimi	Ailesel Yönetim	Yağmaksan	Üretimin % 90'ı Almanya'ya İhrac Ediliyor.	
Yetsan Oto Kalorifer ve Radyatör Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Aliminyum, Su, Hava Ve Yağ Soğutmalı Mobil Radyatör	Ailesel Yönetim	Yetsan Radyatör	Üretimin % 40'ını Başta ABD Olmak Üzere Avrupa ve Afrika Ülkelerine İhrac Ediyor.	

TABLO: 2 GENEL ANLAMDA KENTİN EKONOMİSİNE ÖNEMLİ KATKILARI BULUNAN İŞLETMELERİN YARATTIĞI İHARACAT TABLOSU
İlin Ülke İhracat ve İthalatındaki Payı

İhracat		İthalat	
İşletme Sayısı	Miktar	İşletme Sayısı	Miktar
53	25 milyon 556 bin \$	52	14 milyon 547 bin \$

Başlıca İhrac Ürünleri ve İhrac Miktarları

Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	2.904.000 \$
Ağaç Mamulleri v Orman Ürünleri	1.178.000 \$
Tekstil Hammaddeleri	1.684.000 \$
Deri ve Deri Mamulleri	1.216.000 \$
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	5.815.000 \$
Elektrik-Elektronik	2.078.000 \$
Makine ve Aksamları	9.914.000 \$

İhracatçı İşletmeler

S.No	ŞİRKETİN ADI	ÜRETİM KONUSU
1	Aksu Mak.San.Tic.A.Ş.	Çeşitli Mak.Parç.
2	Alapala Makina Gıda San.Tic.A.Ş.	un Fab.Makine
3	Arsan Mak.İml.Tic.A.Ş.	Top.San.Mak.
4	Baktat Gıda San ve Tic. Aş.	Mercimek
5	Bilsar Tekstil San ve Dış Tic. Aş.	Gömlek
6	Çağıl Makine San. Ve Tic AŞ	Top.S.Mak
7	Çenesizler Seramik San. Ve Tic. Aş.	Seramik
8	Çopikas Kağıt ve Oluklu Muk.Kutu San.Aş.	Saman Fluting
9	Çorum Hitit Un San. Tic.Ltd.Şti.	Un Kepek
10	Eleksan Mak.İml. San.Tic.Aş.	Un Fab.Mak.
11	Erdemli Mak.San.Tic.Şti.	Süpürge çeş.Mak
12	Hayat Tıbbi Al.Gıda Mad.Tic.A.Ş.	Plastik Steril Şırınga
13	Hitit Makine San.Ltd.Şti.	Un Fab.Mak.
14	Keskin Mak.san.İml.San.A.ş.	Un fb.Mak.Konv.bn
15	Kızılırmak döküm san.tic.Aş	Çeşitli Döküm
16	Kurt Makine San.Tic.Ltd. Şti	Un Fab.Mak
17	Makine Enerji Gıd.Turz.San.Aş	Un Fab.Mak.
18	Sungurlu Giyim San. Ve Tic. Aş.	Örme Kumaş
19	Uğur Makine San.Tic.Ltd.Şti.	Un Fab.Mak.
20	Yağmaksan Mak.San.Tic.Ltd.Şti.	Mot.şanz,dişli
21	Yetsan Oto Kalf.Rad.San.tic.Ltd.	Rady.Kalorifer

Kaynak: Çorum Ticaret ve Sanayi Odası-2003

4. GÖRÜŞMELERDE YÖNELTİLEN SORULAR, AMAÇLARI

Çorum'daki işletmelerin yönetim faaliyetlerini ortaya koymak amacıyla 22 işletmeyle görüşme yapılmış, bu görüşmede toplamda 18 soru 5 grup altında yöneltilmiştir. Bu sorularla işletmelerin genel yapısı, yönetime ilişkin bir plan olup olmadığı, her tür yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin aileden mi yoksa aile dışından mı olduğu, profesyonel yöneticilerin yönetim içindeki payının ne olduğu, yönetim planını formel mi, yoksa informal mi olduğu, yönetimi üstlenmiş kişilerin bireysel rollerinin ne olduğu, işletme içinde bilgi akışının ne şekilde yapıldığı, yönetimin gerek üst, gerekse alt kademelerinde yer alan kişilerin karar alma rollerinin ne olduğu ve yönetimin karar almadaki işlevinin ne olduğu konularına açıklık getirmek üzere aşağıdaki sorular hazırlanarak yöneltilmiştir.

1. İşletmenin Genel Yapısı

1. İşletmenin ünvanı?
2. İşletmenin faaliyet konusu?
3. Çalışan personel sayısı?

2. Yönetimin Planlanması

1. Genel müdür aileden mi, yoksa profesyonel mi?
2. Genel müdür yardımcıları aileden mi, yoksa profesyonel mi?
3. Bölüm-Departman sorumluları aileden mi, yoksa profesyonel mi?
4. Kısım şefleri aileden mi, yoksa profesyonel mi?

3. Yöneticinin Bireysel Roller

1. Yöneticiler zamanlarını ne şekilde geçiriyor.?
2. İşgörenlerin işe alınmasına kim karar veriyor?

4. Yöneticinin Bilgi Sağlama Yolları

1. Ast ve üstlerle, müşterilerle ve satıcılarla ilişkileri kim düzenliyor?
2. Buna ilişkin bir görev ayırımı yapılmış mıdır, yapılmışsa ne şekildedir?
3. İşletme ve çevresi ile bilgi toplama işlevini kim üstlenmiştir?
4. İşletme içi bilgi akışını kim ne şekilde yerine getirmektedir?

5. Karar Alma Roller

1. Gerek şirket çalışanlarıyla grev şeklindeki uyuşmazlıkları, gerekse müşterilerle olabilecek diğer uyuşmazlıkları kim çözüme kavuşturur?
2. İşletme içindeki kaynak dağıtımını kim üstlenmiştir?
3. Şirketle ilgili genel kararları kim alır?
4. İşletmenin yabancı kaynak kullanımı var mı? Varsa veya yoksa işletmeniz bu kararı almayı neye göre belirler?

5. GÖRÜŞMELERDEN ÇIKAN SONUÇLAR

Yukarıdaki soruların yöneltildiği işletmelerle yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlar çıkmış ve ona göre değerlendirilmiştir.

1. Grup: İşletmenin Genel Yapısı

Görüşme yapılan işletmelerden 15 tanesi anonim şirket, 6 tanesi limited şirket ve 1 tanesi ise şahıs işletmesidir.

İşletmelerin faaliyet alanındaki dağılımı ise; un-yem-gıda alanında 5, tekstil 4, kiremit-tuğla 1, tıbbi malzeme 1, mobilya 1, kağıt-ambalaj 1, ayakkabı 1, gaz 1, makina 7 şeklindedir.

İşletmelerin emek istihdamı 2 kişiden 670 kişiye kadar değişmekle beraber, ağırlıklı olarak 30-35 kişi arasında işçi çalıştırılmakta ve toplam istihdam 1687 kişidir.

2. Grup: Yönetimin Planlanması

Görüşme yapılan işletmelerin iki tanesinin örgüt yapısı informal (görev tanımlamasının yazılı olarak yapılmadığı), 20 tanesinin ise formal (görev tanımlamasının yazılı olarak yapıldığı) olduğu sonucuna varılmıştır. Informel işletmelerin üst yönetiminin tamamının aile üyelerinden, alt yönetimin ise bir tanesinin aile bireylerinden, diğerinin ise dışarıdan sağlandığı tespit edilmiştir. Formal örgüt yapısına sahip işletmelerde ise; 19 tanesinin üst yönetiminin aile bireylerinden, 1 tanesinin ise dışarıdan olduğu belirlenmiştir. Alt yönetim kadrolarının ise 7 tanesinde aileden, 13 tanesinin de dışarıdan istihdam edildiği tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında işletmelerin üretim, muhasebe, pazarlama, kalite kontrol, bölüm sorumluluğu gibi alanlarda tamamen profesyonel, aile dışından çalışanların istihdam edildiği ya da bu konuda bir önyargı olmadığı söylenebilir.

3. Grup: Yöneticinin Bireysel Roller

Formal örgüt yapısına sahip alt yöneticilerini profesyonel çalışanlardan oluşturan işletmelerin üst yöneticileri genellikle zamanlarını işletme ile ilgili raporları inceleme, yurtiçi ve yurtdışı geziler, piyasa araştırması, işletme içinde genel koordinasyon, çalışanlarla kısa görüşmeler ve toplantılar, ağırlama, ziyaretçileri kabul, işletme dışı ziyaret, bilgi toplama ve temsil ile geçirirken alt yönetimini aile bireylerden oluşturan işletmelerin üst yöneticileri ise; zamanlarını temsil, araştırma ve bilgi toplamadan ziyade işletmenin pazarlama, satın alma vb. normal fonksiyonlarını yerine getirmekle geçirmektedirler. Informel örgüt yapısına sahip işletmelerde ise yöneticiler zamanlarını bizzat yönetim dışındaki işletme sorunları ile geçirmekte olup, yönetim ve işletmenin diğer fonksiyonları birbirine karışmış görünmektedir.

İşletmelerden sadece 2 tanesinin insan kaynakları bölümü olup, diğer 20 tanesinin yoktur. Personelin işe alınmasında işletmelerin 14 tanesinde aile üyelerinin, diğer 8 tanesinde profesyonel yöneticilerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

4. Grup: Yöneticinin Bilgi Sağlama Yolları

Görüşme yapılan işletmelerin ast-üst, müşteri ve satıcılarla olan ilişkilerinde informal yapıya sahip olanların 10 tanesinin aile bireylerinden faydalandığını, formal örgüt yapısına sahip olan geri kalan 10 işletmenin ise bu ilişkilerde profesyonel çalışan istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

İşletme ve çevresi ile ilgili bilgi toplama işlerini kimin üstlendiği ve işletme içi bilgi akışını kim tarafından sağlandığı konusunda belirgin bir yapı gözlenmemekle beraber üst yönetimin ve ilgili işletme sorumlularının öne çıktığı söylenebilir.

5. Grup: Karar Alma Roller

Çalışanlar ve müşterilerle ilgili uyuşmazlıkların genellikle ön plandaki yönetici tarafından giderildiği tespit edilmiştir. Sipariş üzere çalışan işletmelerde üst yönetim ve müşteri ilişkilerinin yakın olması sebebiyle yönetim kurulu, üye, başkan ve genel müdürün muhatap olduğu belirtilebilir.

İşletme ile ilgili kaynak dağılımının tespiti konusunda genellikle ortakların oluşturduğu yönetim kurulunun ön plana çıktığı diğer yönetici ve muhasebe gibi bölüm sorumlularının görüş bildirme konumunda olduğu söylenebilir.

Yapılan görüşmelere göre işletme ile ilgili genel kararların çoğunlukla yönetim kurulu tarafından alındığı tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerden 11 tanesi banka kredisi kullanırken 11 tanesi banka kredisi kullanmadığı gibi, banka kredisine sıcak bakmadıkları tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzdeki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu da birçok işletmenin temelini bir aileye dayandığı gibi bir sonucu vermektedir. Avrupa ve Amerika'daki oranlar bunu göstermektedir. Aile işletmelerindeki yönetim anlayışında ilk akla gelen, aile bireylerinin tüm kademelerde etkin olup, olmadığıdır. Bununla birlikte işletmelerde profesyonelce bir yönetim anlayışının sergilenip sergilenmediğidir. Çünkü profesyonel yönetimler; temel kararlarda ve diğer bütün hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre seçilmiş kişilerin yönetimde söz sahibi olması ölçütleri üzerine kurulmuştur. İşletme yönetiminde bir ailedeki sermaye dağılımı veya şirket türünün sahiplerine mutlak yönetim hakkı verip vermediği önemli bir sorundur. Çünkü buradaki ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmak değil, yönetsel fonksiyondur.

Aile işletmelerinde yönetim mutlak kötüdür veya iyidir yaklaşımı ile hareket etmek doğruları bulmakta zorluk yaratır. İşletmelerin aile bireylerince yönetilmesinin olumsuz yanları olabileceği gibi, olumlu yanları da vardır. Önemli olan olumsuzları bilerek, onları elemine ederek, olumlu yanlarını etkili kılmak olmalıdır. Bu durumları gözlemek amacıyla Çorum'da 22 işletmeyle yapılan görüşmede şu sonuçlar elde edilmiştir.

İşletmelerin iki tanesi hariç hepsi aile işletmesidir.

- Bunlardan görüşme yapılan ilk 10 büyük işletmenin (Tablo 1) 8 tanesi ailesel bir yönetim sergilemekte olup, alanlarında kabul gören belli başlı markaları yaratmış , uluslararası faaliyetleri ve ortaklıkları ile etkin bir yönetim sergiledikleri gözlemlenmiştir.
- İşletmelerde yönetim kurulu ve yönetim kurulu başkanlığı seviyesindeki üst yönetim aile üyelerinden olmasına rağmen, genellikle genel müdür, işletme müdürü, fabrika müdürü, satış, üretim, pazarlama gibi diğer yöneticilikler, üretim ve teknoloji gibi alanlar için profesyonel emek istihdam ettikleri gözlemlenmiştir.

Sonuçlarda da görüleceği gibi ağırlık ailesel yönetimdedir. Bununla birlikte birçok başarıya imza atmış ve başarı öyküleri oluşturmuş olan bu işletmelerin önemli yönetsel kararları her zaman ellerinde tutma arzuları hiçbir zaman yok olmamıştır. Tabi ki bu başarıyı yakalamada ailesel yönetimin olumsuz yanlarının elemine edilmiş olması ve olumlulukların kazanımlara dönüştürülmüş olması etkin olmuştur. Ancak her ailesel yönetim sergileyen işletmelerin bu başarıyı yakalama şansları olmayabilir. Toprak sanayiinde üretim faaliyeti sürdüren 75 tane fabrikanın yıllık üretim kapasitesinin 211 milyon adet/yıl olmasına rağmen başta pazarlama sorunları olmak üzere, üretim maliyeti, uzman personel gibi sorunlar nedeniyle yarı kapasiteyle çalışmaktadırlar. Yine yumurta üretiminde 2 milyon adet/ haftalık üretim yapılmasına rağmen pazarlama ve maliyet sorunlarının aşılmamış olması nedeniyle ildeki büyük mağaza ve marketler Afyon, Uşak illerinden getirdikleri yumurtaları pazarlamaktadırlar. Bu iki örnekteki temel sorun işletme yönetimlerinin her kademesinde tamamen aile bireylerinin (sadece aile bireyi olmak kriterleri nedeniyle) çalışıyor olmasının en önemli neden olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetim faaliyetlerinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birinci faktör iyi örgütlenmiş bir yapı, ikinci faktör ise yönetici veya yönetici grubunun niteliksel fonksiyonudur.

KAYNAKÇA

- Burkart Mikel, Pananzi Fausto. Family Firms, National Bureau Economic Research, Working Paper series, w.nber.org./papers/ w.8776, February– 2002
- Çiftçi, Ö.F., Anadolu Kaplanlığından Global Kediliğe; Çorum, Dünya Gazetesi Bölge Eki, 23 Mayıs 2003
- Çiftçi, Ö.F., Çorum Krizden Çıkış Arayışında, Dünya Gazetesi Bölge Eki, 26 Haziran 2002
- Gray, Helen. Family – Friendly Working: Whata Performance Publisled by Contre for Economic Performance LSE, May –2002, h.v. gray@lse.ac.uk.
- İlter, H. Melih. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 221-19, İstanbul, 2001
- Maviş, F., Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:704, 2001-Eskişehir.
- Caselli, Francesco and Gennaiolli, Nicole. Dynastic Managment Francesco, National Bureau Economic Research, Working Papers, w.nber.org./papers/ w.9442, januar – 2003
- Özalp, İnan. Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:774, Eskişehir – 2003.
- Ticaret ve Sanayi Odası Raporu, 2003-Çorum.
- Uras, Güngör. Aile Şirketlerindeki Etik Değerlerden Aileler Sorumlu, Milliyet Business, Sayı:32, 22 Şubat 2004

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KAPALI ÇARŞI KUYUMCULARININ İŞ GELENEKLERİ VE BÜYÜME MEKANİZMALARI: SÖZLÜ TARİH ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. Refika BAKOĞLU

Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü,
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Tel: (0532) 594 05 85

E-posta: refika@marmara.edu.tr - refika@refikabakoglu.com

ÖZET

Kuyumculuk ve altın sanayii çok eski ve köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen globalleşme literatüründe çok fazla incelenmeyen bir sektör olarak dikkati çekmektedir. Bu anlamda kapalı çarşı gibi köklü, kuyumculuğun merkezi olmuş ve yeni alışveriş merkezlerinin temeli olan bir mekanın kuyumcularının ve işlerinin incelenmesi birçok yeni bilgi ve tespitin yapılmasını olanaklı hale getirebilir. Özellikle Kapalı çarşı kuyumcularının iş gelenek ve büyüme mekanizmalarının ortaya çıkarılması bu anlamda ilgi çekici olabilir. Ancak böyle bir çalışma niteliksel ve keşifsel bir araştırmayı ve özellikle, bu konuda literatürde hiçbir yazılı kaynak bulunmanın olanaklı olmaması nedeniyle, sözlü tarih çalışmasını gerekli kılmaktadır.

Yapılan sözlü tarih çalışmasında geçmişten günümüze kapalı çarşı kuyumcularının iş geleneğinde farklılıklar olup olmadığı, büyüme ve büyümeme mekanizmalarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılmış, ayrıca Türk kökenli olan ve olmayan kuyumcular arasında bu bağlamlarda farklılıkların bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışıldığı gibi, genç ve yaşlı kuşak arasındaki farklılıklar da gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kapalı çarşı kuyumcuları, iş gelenekleri, büyüme mekanizmaları, sözlü tarih çalışması

1. GİRİŞ

Küreselleşme hemen her bir endüstri üzerinde etkisi olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle elektronik, tekstil ve hazır giyim, otomotiv, telekomünikasyon gibi endüstrilerin küreselleşme düzeyinin yüksek olduğu ve kürselleşmiş endüstriler haline geldikleri kabul edilmektedir. Kuyumculuk ve altın sanayii çok eski ve köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen globalleşme literatüründe çok fazla incelenmeyen bir sektör olarak dikkati çekmektedir. Bu nedenle altın endüstrisinin globalleşme sürecindeki gelişiminin incelenmesine özel ilgi gösterilmesi anlamlı olabilir.

Dünyanın en büyük, en eski pazarı olarak ve kuyumculuğun Türkiye'deki merkezi ve okulu olarak bilinen İstanbul'daki 542 yıllık kapalı çarşı globalleşmenin altın endüstrisini ne şekilde etkilediğinin gözlenmesi açısından oldukça ilgi çekici bir mekan olarak değerlendirilebilir. Kapalı çarşı, ayrıca, Porter'in (1998) ulusal rekabet avantajı argümanlarında ileri sürdüğü kümeleşmenin eski dönemlerdeki görüntüsü ve biçimi olarak özel ilgiye ve dikkate değer bir mekandır. Kapalı çarşı kuyumcu ve kuyum zanaatçıların iş geleneklerinin geçmişten günümüze değişip değişmediğini, değişmişse nasıl bir değişime uğradığını ortaya çıkarmaya yönelik olarak tasarlanan bu çalışmada söz konusu girişimcilerin büyüme veya büyümemelerinin temel mekanizmalarının neler olduğu, farklı etnik kökenler temelinde büyüme mekanizmaları ve iş gelenekleri açısından farklılıkların olup olmadığı da gözlemlenmeye çalışılacaktır.

2. NEDEN SÖZLÜ TARİH ÇALIŞMASI?

Kapalı çarşı kuyumcularının iş geleneklerinin değişimini ve büyüme süreçlerini gözlemleme amacıyla tasarlanan bir araştırma için sözlü tarih çalışmasının uygun bir araştırma yöntemi olduğu söylenebilir. Sözlü tarih çalışması; incelenen konuya ve/veya kesime yönelik olarak yapılmış ampirik ve teorik çalışmanın bulunamaması veya başka bir deyişle "tarihten saklanmış" (*The Oral History Reader*, 1998; 1) ve "yol gösterici kılavuzu olmadan ve temel kaynakları olan"(Caunce, 2001; 3) "insanların gözüyle elde edilen" (Thompson, 1999; 233) bilgilerin incelenmesi, yazılı kaynak ve dokümanların kesikli oluşu ve eksikliği nedeniyle incelenen fenomenin değişim sürecini göstermelerinde yetersiz olmaları, sözlü kanıtlarla olaylardan çok anlamalar üzerinde odaklanması (Portelli, 1998; 67) özellikleri nedeni ile bu araştırmada kullanılabilecek en uygun araştırma yöntemi olarak gözükmektedir. Yapılan literatür taramasında hem kapalı çarşıdaki iş geleneklerine genel olarak hem de orada faaliyet gösteren kuyumcuların iş gelenekleri ve büyüme mekanizmalarına özel olarak yapılmış her hangi bir çalışma bulunamamıştır. Bu anlamda sözlü tarihin keşifsel araştırmalara uygun olması ve delillerin tamamen sözlü kaynaklara dayalı olarak oluşturulması zorunluluğunun bu araştırmanın sorusu için geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca, incelenen fenomenin mevcut bir durumun fotoğrafını çekmekten ziyade geçmişten günümüze gelişim sürecini incelemeyi içermesi nedeniyle de sözlü tarih çalışması konusu olduğu ileri sürülebilir.

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak sözlü tarih çalışmasında özelde bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik sorunlarının ne şekilde üstesinden gelindiği, örnekleme çerçevesinin ne şekilde oluşturulduğu ve örneklemin ne şekilde yapıldığı incelenecektir.

3.1. GEÇERLİLİK SORUNU

Sözlü tarih çalışmalarında geçerlilik; görüşülen kişinin bir olay için farklı durumlar karşısında benzer şeyleri söylemsi tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır (Hoffman, 1996: 89). Bu çalışmada, yapılan her bir görüşmede geçerliliği ve tutarlılığı garanti altına almak için literatürde önerildiği gibi standart bir görüşme kılavuzu (Cutler III, 1996: 104) hazırlanmış ve bu kılavuza sadık kalınarak sözlü tarih çalışması yapılmıştır. Özellikle ilk beş görüşme kılavuzun geliştirilmesi

ve standart bir forma dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamıştır. Geçerliliği sağlamak için, ayrıca, görsel ya da işitsel bir kayıt yapma yoluna gidilmemiş ve bir yardımcı görüşme notlarını kayıtlara almıştır. Pre-test niteliğinde yapılan ilk beş görüşmede görüşülen kuyumcuların bant kayıtları alındığında konuşmadan kaçındıkları tespit edilmiş ve görüşme sonunda görüşülenler açıkça kayıt alındığında rahatça iletişim kuramayacaklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle bu çalışmada, literatürün aksine görüşme kayıtlara alınmadan not tutularak geçerlilik güvence alınmıştır. Alınan notların görüşmecilerin söylediğinin aynısı şeklinde alınmasına ve bütün söylenenlerin yazılı olarak kayıt altına alınmasına özel önem gösterilmiştir.

3.2. GÜVENİLİRLİK SORUNU

Sözlü tarih çalışmasında güvenilirlik; bir yandan çalışma sonucunda elde edilen bilginin yazılı doküman, fotoğraf, günlük, mektuplar vs gibi diğer kaynaklarla tutarlılığı olarak (Hoffman, 1996; 89) diğer nitel çalışmalara benzer tanımlanırken (Yin, 1989) diğer yandan görüşülen kişinin güvenilir kaynak olması açısından değerlendirilmektedir. İkinci tanımlamasıyla sözlü kanıtların güvenilirliği; hem tarihsel deneyimler hakkında geçerli bilgiler sunacak görüşme yapma derecesine hem de görüşülen kişinin deneyimlerinin o dönem ve mekanın tipik bir bireyi olma derecesine bağlıdır (Lummis, 1998: 273).

Bu çalışmada güvenilirliği garanti altına almak için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Genel kütüphanelerde çalışmayı doğrudan destekleyecek kaynakların bulunmadığı tespit edilmiş ve dolaylı destekleyecek kaynaklar toplanmıştır. Ayrıca yine çalışmayı destekleyecek yayınlanmış anı, roman ve gezi yazıları kitapları incelenmiştir. Yerel kütüphanede (İstanbul Kütüphanesi) kapalı çarşı, kapalı çarşıda kuyumculuk ile ilgili en detaylı kaynaklar çok iyi tasnif edilmiş şekilde bulunulmuştur. Ancak bu kaynaklar da incelenen fenomeni dolaylı olarak destekleyecek kaynaklar niteliğindedir.

Görüşülen kişinin geçerli kaynak olması konusuyla ilgili güvenilirlik sorunları ile ilgili çalışmalar örneklem konusunda detaylı olarak incelenecektir. Bu nokta da bu çalışmada güvenilirliği sağlamak amacıyla yapılan bir uygulamayı belirtmek yararlı olabilir: Öncelikle kapalı çarşıdaki iş gelenekleri ve büyüme mekanizmalarının içerik güvenilirliğini sağlamak için; kapalı çarşıya ilk Türk kökenli halıcı olarak giren ve geçmişten günümüze başarılı olup şuan büyük bir halı firmasına sahip olan bir kişi ve kapalı çarşının çınar ağacı olarak nitelendirilen Süryani kökenli 98 yaşındaki antikacı ve oğlu ile görüşülmüştür. Böylece farklı sözlü kaynaklarla karşılaştırma yaparak kapalı çarşı iş gelenekleri ve büyüme mekanizmalarının içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca tekil görüşmelere dayanmak yerine çoğul görüşmeler yaparak da içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Söyle ki; bir görüşmede kapalı çarşının eski esnaflarından bir halıcı, bir kuyumcu ve de bir antikacı ile birlikte odak gurup görüşmesi yapılmıştır. Kuyumcularla yapılan görüşmelerde ise olanaklı olduğu sürece hem baba ve de hem de oğulla görüşme yoluna gidilmiş ve bu şekilde 5 tane görüşme yapma olanağı olmuştur. Ayrıca, en sonlarda yapılan görüşmelerden iki tanesinde hem usta ve hem de çırak ile birlikte görüşme olanağı sağlanabilmiştir. Her ne kadar literatürde özellikle gelenek çalışmalarında "ikinci elden" kaynaklardan kaçınılması gereğine dikkat çekilmekteyse de (Vansina, 1965: 191) bu çalışmada ikincil sözlü kaynaklar içerik geçerliliğini garanti etmek amacıyla onlara dayalı olmaksızın karşılaştırma amacıyla kullanıldığından bu çalışmada bu durum avantaj olarak kullanılmıştır. Ayrıca Thompson, toplumsal değişimi incelerken incelenen grup üzerinde bir tür denetimi olanaklı kıldığından farklı kuşaklarla görüşmeyi önermektedir (I. Sözlü Tarih Atölyesi, 1993: 50). Yapılan görüşmede asıl denek ve ikincil denek bir arada görüşüldüğünden odak grup çalışmasının sunduğu etkileşim avantajı (Morgan, 1997) da kullanılarak çalışmanın geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır.

3.3. ÖRNEKLEM

Kapalı çarşı kuyumcularının iş gelenekleri ve büyüme mekanizmalarını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada Kapalı Çarşı Esnafı Derneği ve Kuyumcular Birliği gibi yerel organizasyonların varlığına rağmen örneklem çerçevesi olarak kullanılabilir yazılı bir liste bulunmadığından örneklemin çerçevesini oluşturmak zorunlu hale gelmiştir. Örneklemin çerçevesi incelenecek fenomeni etkileme potansiyeli olan globalleşme olgusunu dikkate alarak oluşturulmaya çalışılmıştır. Şöyle ki; Türkiye'nin globalleşme sürecine eklenmesinin 1980'li yıllarda gerçekleştiği ve genel olarak dünyada 1970'lerde globalleşmenin etkisinin hissedilir bir şekilde söz konusu olduğu kabul edildiğinden en az 45 yıldır kendi işlerini yapan kapalı çarşı kuyumcuları tanımından hareketle belirlenmiştir. Buna göre; kapalı çarşının öncelikle Nuruosmaniye giriş ve çıkış kapılarından, Mahmutpaşa girişinden ve iç bedestanın her iki kapısından girerek 45 yıldan eskiden beri kuyumculuk yapan aktif esnafı "eski" olarak belirtilen kuyumcu olan ve olmayan dükkanlara sorularak belirlenmiş ve bir başlangıç listesi oluşturulmuştur. Ayrıca görüşme yapılan eski kuyumculara tanıdıkları 45 yıldan eski diğer kuyumcular sorulmuş ve listenin genişletilmesi sağlanmıştır. Toplam olarak faaliyette bulunan 24 tane 45 yıldan daha fazla zamandır kapalı çarşıda kuyumculuk yapan firma bulunmuştur. Bunların sadece iki tanesi ile uygun zamanlama yapılamadığından görüşülemedi. Böylece toplam sayı araştırmaya başlamadan önce hedeflenen 30 kişiden daha az olduğundan örnekleme yerine ana evrenin hepsine gidilmesi yolu tercih edilmiştir. Buna göre görüşülen kuyumculardan; 9'u Ermeni, 2'si Arnavut ve 11'i ise Türk kökenlidir.

4. BULGULAR

Sözlü tarih çalışmasının sonucunda elde edilen bulgular kapalı çarşı kuyumcularının iş geleneklerinde ve büyüme mekanizmalarında genel olarak ne gibi bir değişim olduğu incelenirken farklı kökenli kuyumcular arasındaki tespit edilen farklılıklar gündeme getirilecektir.

Kapalı Çarşı Kuyumcularının İş Gelenekleri açısından elde edilen bulgular; çıraklık sistemi ve yetiştirme, girişimcilik ruhu, iş ahlakı ve iş ilişkisinde güven, müşteri ilişkileri, ürün çeşitliliği-ürün geliştirme ve kalite standardı anlayışı, ürün çeşitliliği ve esnafı arası ilişki (yardımlaşma, formalite düzeyi) kategorileri temelinde sınıflanacak şekilde elde edilmiştir.

Çıraklık ve Yetiştirme Sistemi: Geçmişten günümüze çıraklık sistemi yoluyla eleman yetiştirme sisteminin sürdüğü ancak anlayış değişikliğinin söz konusu olduğu gözlenmektedir. Geçmişte çıraklık sistemi bir zanaat öğrenme kurumu olarak görüldüğünden aileler çocuklarının çırak olarak çalıştırılıp yetiştirilmesi için firma sahibine ücret verirken bugün çıraklar düşük miktarda da olsa ücret almaktadırlar. Geçmişte sadakat, bağlılık ve "korku ile" karışık saygı temelli otoriter ve resmi bir usta-çırak ilişkisi söz konusu iken, günümüzde benzeri türde sadakat, bağlılık ve saygı ilişkisinin söz konusu olmadığı belirtilmektedir. Eski usta-çırak ilişkisinde "eti senin kemiği benim" tutumu ile çırağın yetiştirildiği, çırağın usta tarafından işi iyi derecede öğrendiğine kanaat getirilmediği sürece mağaza içine girişi ya da herhangi bir işi yapmasına olanak verilmesi söz konusu olmadığı (hatta bir çırak-usta ortak mülakatında çırağın mağaza içine 4 yıl sonra girmesine izin verildiği ortaya çıkmıştı), işlerin uzun sürede öğretildiği ve hatta bazı kritik, az sayıda kişi tarafından bilinen işlerin ise öğretilmesinden kaçınıldığı (özellikle elmas kesimi, taş tanıma vs gibi) ve uzun süreli "evlilik ilişkisi benzeri" bir ilişkiye dayalı beraberliğin öz konusu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan bir diğeri de "Çırak ayrılıp kendi işini kurmak istediğinde ustasından izin alırdı" cümlesinden de net bir şekilde fark edilebileceği gibi çırağın işi öğrense bile çırak kimliğinden kolay kolay çıkmadığı ve ustasına rakip olamadığıdır. Günümüzde ise benzeri şekilde üretim sürecinin bütünü el emeğine dayalı olmayıp, işbölümü temelinde işlerin basit aşamalara ayrılması nedeniyle benzeri sadakat, uzun süreli ilişki, katı ve bağlılık temeline dayalı ilişki mekanizmasının olmadığı gözlenmektedir. Çıraklık ve yetiştirme sistemi açısından Türk kökenli olan ve olmayan Türkiye vatandaşları

açısından belirgin bir farklılık olarak özellikle Ermeni kökenli kuyumcuların kendi çocuklarını kendileri yetiştirmeyip akrabası ya da arkadaşının yanında çırak olarak vermeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bunun bir istisnası Türk kökenli Trabzonlu bir usta tarafından yetiştirilmiş bir kuyumcunun mimarlık fakültesi mezunu oğlunu eğitimi sürerken arkadaşının yanına çırak olarak vermesidir. Bunun nedeni tamamen el işçiliğine dayalı, butik ürünlerin üretiminin yapılması olabilir.

Girişimcilik Ruhu: Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında girişimcilik anlayışı ve ruhu açısından belirgin bir farklılığın bulunduğu ve bu farklılığın da geçmiş kuşağın büyümelerindeki temel “duygusal engel”i oluşturduğu tespit edilmiştir. Üç kuşaktır kuyumculuk yapan Türk kökenli bir üçüncü kuşak kuyumcunun çok net bir şekilde ifade ettiği ve diğer kuyumcularında benzeri vurguları yaptığı gibi (ki bu özellikle iki kuşak bir arada yapılan derinlemesine görüşmelerde çok net bir şekilde ortaya çıkmıştır) “çocuklar materyallere önem verirken baba ve dedeler hayallere önem vermekteydiler”. Bir diğer benzeri tespit ise özellikle Türk kökenli ikinci kuşak bir kuyumcunun “babamı şurada gördüğünüz ustasından kalma tezgahını mağazadan çıkarmaya ikna edemezsiniz” sözünde net bir şekilde somutlaştığı gibi eski sistemde yetişmiş kuyumcuların geçmişine duygusal bağlılığı nedeniyle değişime daha az açık olmaları ve benzeri iş ilişkileri ve iş yapma biçimini sürdürme eğiliminde olmaları söz konusudur. Bunun nedeni katı bir çırak ilişkisi içinde uzun sürede biçimlenmiş olma ve tasarımdan üretime sürecin tümüne hakim olma ve durağan bir iş ve yaşam biçimine sahip olma dolayısıyla hayal gücünün daha yüksek olması olabilir. Bu şekilde eski kuşak kuyumcuların geçmişe bağlılıkları onların sürecin bütünü parçalama ve üretim bilgisine tam olarak hakim olamamaya karşı isteksizlik aynı zamanda büyümeye karşı duygusal bir engel olarak işlev görmektedir. Girişimcilik ruhu açısından Türk kökenli olan ve olmayan kuyumcular arasında belirgin bir farklılık gözlenmemiştir.

İş Ahlakı ve İş İlişkisinde Güven: İş ahlakı ve iş ilişkisinde güven açısından geçmişten günümüze farklılıkların söz konusu olduğu belirlenmiştir. Geçmişte iş ilişkilerinde senet, çek gibi biçimsel ödeme araçları kullanılmadan “karşılıklı sözlü anlaşmalarla” işlerin yürütüldüğü ve iş ilişkilerinde güven temel alındığı ancak kuyumcu sayısının çok hızlı bir şekilde arttığı 1980 dönemi sonrasında benzeri güven ilişkisinin kısmen sürdürülebildiği tüm kuyumcular tarafından belirtilmektedir. Kuyumcular arasında büyük miktarlarda altın ödünç alıp-verme, kuyumcular arasında borç para alıp verme, müşteri-kuyumcu ve kuyumcu-imalatçı arasında söze dayalı iş yapma olağan uygulamalarken, günümüzde bunun kısmen eski ilişkiler düzeyinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu anlamda geçmişteki iş ilişkilerini sergilemesi açısından bir örneğin aynen aktarılması anlamlı olabilir; Kendisi ermeni bir ustanın yanında yetişmiş olup 1954 yılında kapalı çarşıda çalışmaya başlayan, Boşnak asıllı kapalı çarşının en başarılı esnaflarından biri olan bir kişi “Ermeni ustaların o dönemde müşterilere hakim olduklarından diğerlerinin dükkan almalarını olanaksız hale getirdiklerini ve bir şekilde kendisinin bir dükkan almayı başardığını ve dükkanını alamadığı Ermeni ustanın iş yapamaz hale gelmesine yol açtığı için dükkanını kendisinin satmak zorunda kaldığını, tapu işlemi sırasında o dönemde Tapu memurlarının para devrini görmeden işlem yapmaması nedeniyle tapu memurunun önünde parayı Ermeni esnafa verdiğini ve bu esnafın bunu itimatsızlık olarak algıladığı için üç gün parasını almadığını” belirtmiştir. Bu örnek açıkça eski dönemlerde insanların birbirlerine iş ilişkilerinde ne kadar güvendiklerini ve iş yapmalarında bunun ne kadar önemli bir unsur olduğunu göstermesi açısından anlamlı bir anı olarak değerlendirilebilir.

Müşteri İlişkileri: Müşteri ilişkileri açısından da geçmişte benzeri uzun süreli güvene dayalı ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Sözlü tarih çalışması ile gözlemlenen bu tespit kapalıçarşı müşterileri ile yapılmış kayıtlı röportajlarla da desteklenmektedir (Stavros, P. ve Stavros, G.: 2002). Burada özellikle vurgulanması gereken; bu güvene dayalı uzun süreli yakın ve sıcak ilişkinin bu kuyumcuları geçmişten günümüze taşımalarında çok önemli bir işlevinin bulunmasının yanında bu ilişki biçimin sentezinin kapalı çarşı kuyumcusunun pazarlama

kitaplarında son dönemlerde popülerleşen "birebir pazarlama" anlayışı benzeri ancak *kendilerine has müşteri ilişkileri biçimini oluşturmaya kaynaklık* etmesidir. Çok değişik kökende ve türde insanlarla iş yapma nedeniyle adeta "insan sarrafı" olan eski kuyumcular, geçmişteki güven ilişkisine dayalı uzun süreli ilişki kurma geleneğini yeni müşterileriyle de sürdürüp kişilere özel çözümleri anında üretebilmekte ve iş ilişkisini yabancı turistle bile bir defalık olarak düşünmemektedir. Burada geçmişten beri bilinen, sözlü tarih çalışmasında da açıkça ortaya çıkan ve ikincil kaynaklarla da desteklenilebilen (Stavros, P. ve Stavros, G.: 2002; Khosrowshahi, D. ve Khosrowshahi, B.: 2001) kapalıçarşı esnafının müşteriye ve insanı çok iyi tanıması gerçeğinin önemli bir rolünün bulunduğu belirtilmelidir. Müşterilerden aldıkları geri bildirimlerle onların istedikleri ürünün aynısını yaparak müşteriye özel çözümler üretebildikleri gözlenmiştir. Güven ve hizmetin ne şekilde bir kombinasyonun yapıldığının çarpıcı bir örneğini Topkapı Kuyumcusu Bekir Özavar vermiştir: "Bir gün evlenmek üzere alyans almak için bir çift dükkana geldi. Ancak adamın maddi durumu kadına göre epeyce düşük olduğundan kadının beğendiği alyansı alacak durumda değildi adam. Bunun üzerine hemen gizlice "istediğinizi alın sonra verirsiniz" diye bir not yazıp adama gizlice verdim. Bundan sonra çok yakın ahbab olduk".

Ürün Çeşitliliği-Ürün Geliştirme ve Kalite Standardı Anlayışı: Bütün kuyumcuların üzerinde anlaşıldığı noktalardan bir diğeri de geçmişten günümüze ürün çeşitliliğinin çok fazla arttığıdır. Her biri eskiden sınırlı sayıda modellerinin olmasına rağmen günümüzde çok daha fazla çeşitte ve tasarımda ürünü müşterilere sunduklarını belirtmektedir. Ürün geliştirme ise kendi modelleri haricinde yeni ürünü 1950'li 1960'lı yıllarda Galatasaray'dan aldıkları yabancı dergilerden bakarak ve 1980'den sonra uluslararası fuarlar, çok çeşitli yabancı dergiler ve hatta günümüzde internet kaynaklarından yararlanarak kendilerini güncelleştirdikleri ve gördükleri tüm ürünleri üretme becerilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eski kuyumcuların müşterilerinin isteği doğrultusunda ürünler geliştirme yoluna gittikleri de buraya tekrar belirtilmelidir.

Kalite standardı anlayışı açısından ise geçmişten günümüze çok büyük değişikliklerin olmadığı eski kuşak kuyumcular açısından olmadığı ancak genç kuşak kuyumcular açısından olabileceği gözlenmektedir. Eski kuyumcular ve ustalar kaliteli ürünün ne olduğuna kendileri karar verip müşteriye en iyi, hatasız ürünü sunmayı temel ilke olarak benimserken, yeni kuşak kuyumcuların müşteriye göre kaliteli anlayışına daha yakın oldukları gözlenmektedir.

Esnaflar Arası İlişki: Esnaflar arası ilişki anlamında eski kuyumcular arasında geçmişten günümüze belirgin bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir. İş ilişkisinde güven bölümünde de belirtildiği gibi kısmen söze ve güvene dayalı ilişkilerin sürdüğü söylenebilir. Çarşı içinde ve esnaf lokantasında yapılan gözlemler doğrultusunda Türk kökenli kuyumcuların çok yakın ve sıcak ilişkiler içinde oldukları söylenebilir. Genel olarak yakın ve sıcak ilişkilerin gözlemlendiği kapalı çarşı esnaf ilişkilerinde, Türk kökenli olmayanların daha biçimsel ve mesafeli ilişkileri sürdürdükleri gözlemlenmiştir. Ancak burada Türk kökenli olan ve olmayan kuyumcuların aralarında yoğun iş ilişkisinin bulunduğu ve eski kuyumcular arasında kökene dayalı bir çatışmanın gözlenmediği belirtilmelidir. Genel olarak kapalı çarşı esnafları arasında yoğun rekabete rağmen olumlu bir ilişkinin bulunduğu gözlenmekte, nitekim yazılı kaynaklar da bunun geçmişten gelen bir geleneğin bir devamı olduğuna işaret etmektedir (Rıza, 197-: 33; Kato, 2001; Gülersoy, 1979; McCampbell, 2002).

Esnaf ilişkileri bağlamında kapalı çarşıya özgü ve halen devam etmekte olan bir ilişki biçimi olan "hanıt işinden" bahsetmek anlamlı olabilir. Benzeri ürün söz konusu olduğunda müşteri ürünün fiyatını diğer bir kuyumcuya daha sorduğunda o kuyumcunun rakibi kuyumcunun fiyatını pahalı olmadığını söylemesi için "sus payı" verir ve böylece her ikisi birden iş yapmış olur. Ayrıca çarşı kuyumcuları arasında müşterinin istediği bir ürün kendisinde yoksa ürün değiş tozuşunda komisyon verilmesi uygulamasının da zaman zaman yapıldığı belirtilmektedir.

Büyüme mekanizmaları; Sözlü tarih araştırmasına başlamadan önce bir araştırmacı olarak 542 yıllık bir alış-veriş mekanında çok sayıda eski ve kökleşmiş kuyumcunun bulunabileceği beklenmekteydi ancak araştırmanın örneklem çerçevesi oluşturulmaya çalışıldığında bunların sayısının sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma bunun en önemli nedenlerinin; 1940 yılında getirilen varlık vergisi ile Müslüman olmayan azınlıkların, 6-7 Eylül 1958 olayları nedeniyle Rum kökenli vatandaşların, 1980 öncesi sola kayış nedeniyle eski kuyumcuların bazılarının ülkeyi terk etmesi gibi politik içerikli olarak ayrılmaya dayalıyken, özellikle son dönemlerde azalan karlılık oranları gibi ekonomik temelli olarak kapalı çarşıda iş yapmadan vazgeçme ya da çarşıdan ayrılmaya ya da özellikle döviz alım-satım ofisi açma gibi değişik işlere yönelmeye bağlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca köklü firmaların beklenenden az sayıda olması nedeni olarak; kapalı çarşıda çalışma koşullarının ağır oluşu (kapalı, havasız, nem oranı yüksek vs) ve yeni kuşağın yüksek eğitim alması nedeniyle kapalı çarşı geleneğiyle çalışmaya yatkın olmamaları da bazı kuyumcular tarafından belirtilmiştir. Karlılık oranlarının düşmesinin en önemli nedenleri olarak ise; değişen müşteri kompozisyonu, müşterilerin alım gücünün zayıflaması, kapalı çarşının kuyumculuğun tek merkezi olma gücünü yitirmesi, parçalanmış sektörden sektörel büyümeye geçiş (kapalı çarşı içinde ve çevresinde üretici ve satıcı firma sayısının artışı -özellikle 1980 sonrası artış hızının oldukça yüksek-, ihracat yapan büyük kuyumculuk firmalarının sektörde faaliyet göstermeleri, küçük firmaların büyükler tarafından satın alınmaları ve rekabetin yoğunlaşması), kuyumcu toptancılığı aracı kurumunun oluşması ve sayısının belirgin bir şekilde artışı, tüketicilerin altın almada önceliklerinin yatırım yapmadan tüketime doğru kayışı ve kapalı çarşı tanıtımlarının yapılmayışı olarak belirlenmiştir. Müşterinin kompozisyonunun değişmesi tüm kuyumcuların ortak olarak vurguladıkları en önemli nedenlerden biridir. Hemen hemen bütün kuyumcuların anıları eski dönemlerde (1970'li ve 1980'li yıllar) hem yerel hem de uluslararası düzeyde çok ünlü politikacı, sanatçı ve iş adamlarının ziyaretleri ile ilgilidir. Ayrıca görüşülen kuyumcuların hepsi son dönemlerde kapalı çarşıya gelen yabancı turistlerin yoğunluğunun geçmiş dönemlerden farklı olarak alım gücü düşük olduğunu söylemektedirler. Ayrıca 1980'li yıllarda alım gücü yüksek müşterilerin bulunuşu nedeniyle pırlanta gibi değerli taşların tercih edildiğini ancak günümüzde atom taşlara dayalı ucun ürünlere yönelmeleri nedeniyle pazarda yapay taşlarla altın sunumunun artmasının söz konusu olduğu ifade edilmektedir.

Eski firma sayısının sınırlı olma nedenleri bu şekilde tespit edildikten sonra, kalan eski kuyumcuların büyüme ve ayakta kalma mekanizmalarının ne olduğuna dair bulguların gündeme getirilmesi anlamlı olabilir. Bu anlamda en önemli tespitlerden biri mevcut eski kuyumcuların üretim süreçlerinin parçalanmış halinde dahi üretim süreçlerine tam olarak sahip olmaları avantajı ile toptancı mekanizmasının aradan kaldırarak **kendilerinin direkt olarak imalatçı firmalarla bağlantı** kurarak üretim yaptırılmalarıdır. Bir diğer önemli tespit ise eski kuyumcuların ayakta kalma mekanizmalarının temelde genel üretim bilgi ve deneyimlerine dayalı olarak odaklanma stratejilerini sürdürmeleridir. Eski kuyumcular kitle üretimine dayalı standart ürünler sunmak yerine taşlı mücevher veya dizaynı farklı olan ürünlerde odaklandıkları gözlemlenmiştir. Bunda sektördeki taşları tanıma, ürünlerin oluşum süreçlerine tam olarak hakim olma, üretimi kendi yapmasa bile tasarım ve üretim sürecini kendisinin yönlendirme becerisine sahip olması gibi deneyim avantajlarının kaynaklık ettiği söylenebilir. Ayrıca kapalı çarşının geçmişten otantik, özgün tasarımların oluşturulduğu bir mekan olma geleneği (Gülersoy, 1979) ve geçmişten beri önemli bir miktarda kıymetli eşya alınıp satılan bir yer olması (Rıza, 197-) da bu deneyimin güçlenmesinde önemli rol oynamış olabilir. Sahip oldukları bu benzer özellikler ve benzer çevresel koşullara adapte olma zorunlulukları (Hannan ve Freeman, 1977) bu kuyumcuların **odaklanma stratejisi izleyip** standart ürünlere yönelmeyerek artan "rekabetin fiyat baskılarından kendilerini koruyup" (Porter, 1980) ayakta kaldıkları söylenebilir. Eski firmaların büyüme ve ayakta kalma mekanizmalarının çarpıcı diğer nedenleri ise bir önceki

bölümde detaylı olarak incelendiği gibi; müşteri ilişkileri ve müşteriye özgü çözümlerin hızlı bir şekilde üretilmesi, ürün çeşitliliği ve ürün tasarımında esneklik ve yetkinlik gibi önemli mekanizmaların da bulunduğu söylenebilir. Kapalı çarşı kuyumcularının büyüme mekanizmaları olarak gözlemlenen bir diğer

Son olarak araştırma süreci içinde gittikçe araştırmacının daha da fazla merakla ortaya çıkarmak istediği; 542 yıllık kapalı çarşının kuyumcularının neden beklenildiği kadar çok sayıda olgunlaşmış firmalar oluşuna tanık olmadığı ve çoğunlukla "esnafılık" boyutunun üstünde bir büyüklüğe ve şube sayısına ulaşmadığı sorusunun cevabının gündeme getirilmesi yararlı olabilir. Yapılan sözlü tarih çalışmasında özellikle eski kuşak kuyumcuların üretim sürecine ve işlerine tam hakim olmaları ve dolayısıyla süreç bilgisinden kopmak istememeleri ve sürece hakimiyetlerini sürdürme isteklerinin büyümeye karşı direnç göstermelerine ve bu anlamda da **duygusal büyüme engeline** sahip olmalarına yol açtığı gözlemlenmiştir. Çok uzun süreli çıraklık döneminde bilgilerin bir kısmını gizleyen veya öğretmeyen ustalarından uzun bir eğitim sürecinden sonra elde ettikleri bu iş ve üretim bilgisine hakimiyetlerinden vazgeçmelerini ve doğru "işin yapılış biçimini" değiştirerek iş bölümüne dayalı bir sistemi kurmalarını beklemek anlamlı olmayabilir. Nitekim bu eski ustalar genelde işlerinin el işçiliği olduğuna ve mevcut büyüklüklerinin yeterli olduğuna inanmaktadırlar. Çamiç Kuyumcusunun "Hizmetin karşılığını değil malın karşılığını vermek isterim müşteriye. Bunu sağlayabilmek de ancak küçük kalarak işin başında olmakla mümkün olur. Büyüye bilirdim ancak kontrol elimden kaçardı, istediğim devamlı ve karşılıklı bir iş ilişkisinde olmak" sözlerinden de çok çarpıcı bir şekilde büyümeye karşı nasıl bir duygusal engelin söz konusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Eski kapalı çarşı kuyumcularının sergiledikleri kanaatkar yaklaşımları da yine duygusal büyüme engellerinin varlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak yeni kuşak kuyumcularda benzeri bir kanaatkarlık ve duygusal büyüme engellerinin varlığı gözlenmemiştir. Her ne kadar bu araştırmanın sorusu nedeniyle genellenebilir düzeyde yeni kuşak kuyumcularla sözlü tarih çalışması yapılmadığından genç kuşağa ilişkin saptamalar ön veriler olarak değerlendirilebilecek nitelikteyse de iki kuşak arasındaki farkı çok çarpıcı bir şekilde ortaya koyan Altuner Halefleri Kuyumculuktan üçüncü kuşak kuyumcu İbrahim Altuner'in ifadelerini farkın nedenine işaret etmesi dolayısıyla gündeme getirmek anlamlı olabilir. İbrahim Altuner "televizyon çocuğu olan biz materyalistiz ancak babalarımız idealist" diyerek aynı zamanda bir önceki kuşağın duygusal büyüme engellerinin varlığını ve nedenini gündeme getirmiş oluyor.

SONUÇ

Yapılan sözlü tarih çalışmasında geçmişten günümüze kapalı çarşı kuyumcularının iş geleneklerinde; çıraklık ve yetiştirme sistemlerinde, girişimcilik ruhunda, iş ahlakı ve iş ilişkisinde güvende, ürün çeşitliliğinde müşteri ilişkilerinde, esnafar arası ilişkilerde ve ürün çeşitliliği-ürün geliştirmede farklılıkların olduğu ancak kalite standardı anlayışında bir değişimin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Kapalı çarşı kuyumcularının temel büyüme mekanizmaları olarak odaklanma stratejileri ve toptancıları aradan çıkararak kendilerinin direkt tedarikçilerine üretim yatırımları, müşteriye özel çözüm üreterek uzun vadeli müşteri ve iş ilişkilerini sürdürmeleri ve üründe kalite bilgisine tam sahip olmaları belirlenmiştir. Ayrıca neden odaklanma ve küçük kalma sorusunun cevabı olarak, özellikle eski kuyumcuların büyümeye karşı duygusal engellerinin varlığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışma ayrıca Türk kökenli olan ve olmayan kuyumcular arasında sadece iş geleneği açısından aile bireyinin yetiştirilmesi ve girişimcilik ruhu açısından farklılık bulunabileceğine işaret etmektedir. Büyüme mekanizmaları açısından bir farklılık gözlenmemekle birlikte sahipliğin devri ile ilgili farklılık gözlenmiştir. Azınlık olan kuyumcuların genç kuşaklarının bazılarının işi devam ettirmeye istekli olmamaları, bazılarının ise yurt dışında yaşamaları nedeni ile büyüme engellerinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışma ayrıca, sınırlı düzeyde genç-yaşlı kuşak kuyumcu karşılaştırmasını yapmayı olanaklı kılmıştır ancak bu tespitlerin kapalı

çarşı kuyumcularına genellenebilmesi olanaklı olmayıp keşifsel veriler olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Son olarak bu sözlü tarih çalışmasının; geçmişten günümüze kendini taşıyan en eski kuyumcuların tespit edilebilenlerinin hemen hemen hepsi üzerinde yapılarak standart bir görüşme formu ile çoklu kaynaklara dayalı olarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinden, kapalı çarşı kuyumcularının iş geleneği ve büyüme-büyümeme mekanizmalarını ortaya çıkarmak açısından genellenebilir, geçerli ve güvenilir bir nitel araştırma olduğu söylenebilir.

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın yapılması sırasında bütün sözleri eksiksiz ve yorumsuz olarak yazan ve bir görüşmeyi Cenk Saraçoğlu ile birlikte yapan Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencim Serap Köprülü'ye ve yine not alma, kapalıçarşıya ilişkin genel kaynakları bulma ve bir eski kuyumculara ulaşma konusunda yardımcı olan Cenk Saraçoğlu'na özel teşekkür borç bilirim. Ayrıca bu çalışmanın gerçekleşmesi için bize yardımcı olan en az ikişer saatlerini bu çalışma için ayırmış ve bilgilerini samimiyetle paylaşmış olan bütün kapalı çarşı kuyumcularına teker teker teşekkür ederim. Son olarak İstanbul Kütüphanesinin değerli kütüphanecisinin yardımları ve desteği için teşekkür etmek isterim. Onlar olmazsa bu çalışma gerçekleşmezdi.

KAYNAKÇA

- Counce, S. (2001). *Sözlü Tarih ve Yerel Tarihçi*, Tarih Kurumu Yurt Yayınları, İstanbul.
- Cutler III, W. (1996). "Accuracy in Oral History Interviewing" *Oral History: An Interdisciplinary Antology*, D.K. Dunaway ve W. K. Baum (Editörler), Altamira Press, 2. Baskı, Londra, s.99-106.
- Gülersoy, Ç. (1979). *Kapalı Çarşının Romanı*, Turing Otomotiv Kurumu Yayını, İstanbul.
- Hannan, M. ve J. Freeman (1977). "The Population Ecology of Organizations" *American Journal of Sociology*, C. 82, s. 929- 964.
- Hoffman, A. (1996). "Reliability and Validity in Oral History" *Oral History: An Interdisciplinary Antology*, D.K. Dunaway ve W. K. Baum (Editörler), Altamira Press, 2. Baskı, Londra, s.87-93.
- Kato, B. (2001). "Kapalı Çarşı Demek Adap Demektir", *Kapalıçarşı*, C. 3 (Kasım-Aralık), s.26-29.
- Khosrowshahi, D. ve Khosrowshahi, B. (2001). "Kapalıçarşığı Çok Özleyeceğiz", *Kapalıçarşı*, Eylül, s.61-63.
- McCampbell, R.R. (2002). "Kapalıçarşı Dostluk Demektir", *Kapalıçarşı*, S. 2, s. 71-73.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*, 2. Baskı, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Portelli, A. (1998). "What makes Oral History Different", *The Oral History Reader*, Robert Perks ve Alistair Thompson (Editörler), Routhledge, Londra, s.63-74.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations* (With a New Introduction). Macmillan Business, Hampshire.
- Rıza, A. (197-). *Bir Zamanlar İstanbul*, Tercüman 1001 Temel Eserler Serisi, No:11, İstanbul.
- Stavros, P. ve Stavros, G. (2002). "Burası Çılgın Bir Yer", *Kapalıçarşı*, C. 1, s.44-45.
- The Oral History Reader*, Robert Perks ve Alistair Thompson (Editörler), Routhledge, Londra, s.I-XII.
- Thompson, P. (1999). *Geçmişin Sesi*, Çeviren: Şehnaz Layıkel, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Vansina, J. (1965). *Oral Tradition: A Study of in Historical Methodology*, H.M. Wright (çeviren), Aldine Publishing Company, Chicago.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, 2. Baskı, Sage Publications, Londra.

YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ GÜVEN AÇISINDAN LİDER DAVRANIŞLARI

Doç.Dr. Muhsin HALİS
Gaziantep Üniversitesi İİBF
Tel : (0342) 360 1200 /2051
Faks : (0342) 360 14 02
E-posta: halis@gantep.edu.tr

ÖZET

Yetkilendirmenin bir zorunluluk olduğu ve çalışanlara kendi işlerinin liderleri olma konusunda inisiyatif verilmesinin beraberinde getirdiği bir sorun olarak çalışanların yönetime karşı iyi niyetleri ve bu bağlamda yönetimin işgörenlere güveni sorunu çözülmesi önemlidir. Bu sorunun çözüm alanı işletmeler için yeni bir odak noktası ve yeni bir yatırım alanının varlığını gündeme getirmektedir. Yönetimin elemanlarına, elemanların da yönetime ve bir bütün olarak organizasyon bünyesindeki bireylerin birbirlerine karşı olan güvenleri işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğa dayanarak çözüme kavuşturulması gereken güven sorunu, bir yatırım ve çaba gerektirmektedir. Örgüt bünyesinde böylesi bir güven duygusuna sahip olma yetisini, Fukuyama'nın da buna benzer bir tespitinden hareket ederek örgütün sosyal sermayesi olarak adlandırabiliriz.

Örgüt yapısı içinde yer alan informal grupların yanısıra bireyler arası ikili ilişkilerde de ilkeli ve saygılı davranmanın ötesinde bir güven duygusunu tesis etemeye yönelik girişimlerin varlığı, büyük oranda örgütsel kültürün bir uzantısı olarak gelişip olgunlaşır. Bu, örgütsel kültür öğeleri vasıtasıyla iletilen bir tür kolektif birikimdir. Örgüt bireyleri bu kolektif birikimin farkına varır, bunu benimser ve bundan etkilenirler ise örgütsel kültüre uyma kendiliğinden gerçekleşir.

Anahtar Kelimeler : Güven, Liderlik, Güven ve Liderlik, Güven Oluşturma

GİRİŞ

Grupları, işbirliğine girmeyi uzun dönemli kişisel çıkarlarına uygun bulan rasyonel düşünen bireyler arasındaki gönüllü sözleşmelerin bir sonucu olarak düşündüğümüzde örgütsel amaçlara ulaşmada var olması gereken işbirliği için güven duygusunun gerekliliği ortadan kalkar. Güven duygusunun telafisi için formel ve yasal mekanizmalarla kişisel çıkarların kesiştirilmesi yeterli olabilir. Yani istenildiğinde ortak amaçlar paralelinde kişisel çıkar temeline dayalı gruplar oluşturulabilir; ancak böylesi oluşturulmuş bir grup kültürel süreçlere bağlı oluşmadığı için bu grup üyeleri arasında ortak kültürel normların gerektirdiği cemaat duygusuyla hareket etme durumu gerçekleşmez. Her ne kadar kişisel çıkar ve sözleşme sosyal kurumların önemli bir kaynağı olsa da, en etkin organizasyonlar, ortak etik değerlere sahip bireylerin omuzlarında yaşar.

Makro anlamda ortak değerleri olan bireyler, aralarındaki ilişkilerde, yasal düzenlemeler ve sözleşmelere gerek kalmadan bir ahlâki uzlaşma zemininde birbirlerine karşı güven duyarlar. Bu ancak kültürel normlara bağlılıktan geçer. Mikro anlamda bir örgüt için sosyal sermaye olarak tanımladığımız bu özellikler işletmelerin rasyonel yatırım kararlarıyla değil, toplumda kabul gören ahlâki normların birer davranış hâline getirilmesi, sadakat ve dürüstlük gibi erdemlerin kazanılması ve bireylerin birbirlerine bağlılıklarının sağlanmasıyla oluşturulur.

Birbirlerine güven duymayan insanlar, kendilerini yalnızca müzakereye, anlaşmaya ve dava etmeye iten formel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında birbirleriyle işbirliği yaparlar. Bunun doğal bir sonucu olarak çoğu kez, formel kurallar ve bu kuralları yürüten baskıcı yöntemlere uymak zorunda kalır ya da birilerini güç kullanarak bireyleri kendi kurallarına uymaya zorlayacaktır. Bu durum organizasyonun ekonomik faaliyetlerinin işlem malîyeti olarak ilave bir masrafa neden olur.

Etkin bir örgütsel faaliyet için önemli bir yere sahip olan ve güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunan sosyal sermaye, temel dinamiklerini toplumun kültürel değerlerinden alır. İlk bakışta, özü ve iletimi itibarıyla rasyonel olmayan bir olgu olarak kültürün ekonomik etkinlikle ilişkilendirilmesi oldukça çelişkili gelebilir. Ekonomistler, karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve basit tanımlamalara karşı hassas olmadığı için genellikle kültürel kavramlarla uğraşmaktan hoşlanmazlar. Bu yüzden, "rasyonel fayda maksimizasyonu yapan" insan tezinde olduğu kadar, insan davranışı için açık bir model teşkil edemez. Kültür antropologları, gerçekte kültürün hiçbir yönünün, bütün toplumlarda ortak olmadığını öne sürmektedirler (Geertz, 1973, 49).

Evrensel yasalar söz konusu olduğunda, kültürel faktörlerin sistematik bir yaklaşım getirebilme yetisi yoktur. Bunlar yalnızca Clifford Geertz'in deyişiyle "geniş tanımlamalar" tekniği aracılığıyla yorumlanabilir. Pekçok ekonomistin bakış açısına göre kültür, insan davranışına ilişkin genel teoriler tarafından göz önüne alınmayacak türde şeylerin açıklanmasında kullanılan, atık bir kategori veya bu gibi şeyleri barındıran bir torba niteliğindedir (Fukuyama, 1998, 38). Bununla birlikte, ilk bakışta fark edilmese bile, kültür kendine özgü, derinlemesine bir şekilde, koşullara uyum gösterme akılcılığına sahip olabilir.

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğuda açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilir; ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.

KAVRAM OLARAK GÜVEN

Üstle ast arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmalarda liderin tutum ve davranışlarındaki birçok etkenin verimlilik ve astların morali üzerinde önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkenlerin çoğu astın amaçlarını elde etme çabasında âdil bir muamele göreceği

beklentisi ile ilgilidir. Michigan Üniversitesindeki Toplumsal Araştırma Enstitüsü uzmanlarının; "işgörenin ihtiyaçlarına yönelmiş gözetim" üzerinde yaptıkları çalışmalarda astların refah ve iyiliği ile gerçekten ilgilenen yönetsel davranış ile moral ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır (McGregor. 1973.). Michigan araştırmacılarının belirtmiş oldukları gibi, bu davranış gereklidir; fakat yeterli değildir. Üstün kendisinin de örgütte yukarı kademeler üzerinde bir etkisinin olması aynı şekilde önemlidir. Ast için üstü tarafından sevilmesi yeterli değildir. Üstü bu sevgi için birşeyler yapmağa yetenekli olmalıdır. Eğer üstün ücret artışı, terfi ya da çalışma koşulları konusunda önemli derecede etkisi yoksa, davranışı ne olursa olsun astları ona az güven duyacaklardır. Üstün aynı zamanda yetenekli ve başarılı olması da gereklidir. Sadece emri altındaki her işi ayrıntıları ile beraber bilmesi gerekmez, aynı zamanda usta bir yönetici olmalıdır. Astlar yetenekli olmayan bir yöneticiden güvenle âdil bir davranış bekleyemez.

Bazen en âdil davranış yerine güvenliğin gereken şey olduğu söylenmiştir; ancak, güvenlik kavramının genel anlamındaki güvencelerin bu yetişkin ilişkileri için gerekli olduğu görülmemektedir. Gerçekte, özelliği yüksek moral ve verim olan öyle başarılı ilişkiler vardır ki güvenlik burada neredeyse hemen hiç yoktur. Bu koşullar örneğin, savaş alanındaki belirli askerî birliklerde bulunur. Astlar tehdit edildiklerini hissettikleri, keyfî eylemden, keyfî karardan, kayırcılıktan ve ayrımcılıktan korktukları zaman güvenlik isterler. Üstlerine gerçek bir güven duydukları zaman sadece âdil bir davranış ararlar. Güven duyulması böylece astın üstün dürüstlüğüne inanmasına çok bağlıdır. Bir insan bağımlı olduğu zaman, üstüne her zaman güvenilemeyeceği hususundaki herhangi bir kuşku büyük kaygıya neden olur. Ne tekniklerin, ne formüllerin ve ne de herhangi belirli bir liderlik şeklinin kendi kendilerine bu soruna cevap bulamayacakları açıktır. İnsanları aldatmak ve istismar etmek için kullanılan teknikler sadece güveni yıkmaya yarar. Örneğin, önceden vermiş olduğu kararları ya da bulduğu çözümleri astlarının kabul etmesi için "katılmayı" kasıtlı ve hileli bir şekilde kullanan bir üst, astlarının dürüstlüğüne olan inancını yok etmek tehlikesini göze almaktadır. Eğer üstün taktiği ortaya çıkarsa (ki büyük bir olasılıkla ortaya çıkacaktır), astlarına kendilerini önemli hissettirmekten kazanmayı umduğundan çok daha fazlasını kaybedecektir. Diğer bir formül de işçiye "kişisel bir ilgi" göstermektir. Bazı yöneticiler bu konudaki hünerleriyle övünürler. Gerçekte, hünerleri yalnız teknikle ilgili olup esas kişiyle ilgileri yok denecek derecededir.

a- Literatürde Güven

İlgili literatür incelendiğinde güvenin, örgütsel başarının temel bir unsuru olduğu görülür. Hem örgüt teorisyenleri hem de yönetim danışmanları ve profesyonel yöneticiler herhangi bir örgütte başarıya ulaşmak için güvenin gerekliliği hususunda fikir birliği içindedirler.

Düşük güven	Güvensizlik	Yüksek güven
Stres, Üretimde azalma, Yeniliğin bastırılması, Karar sürecinin bozulması.	Düşük moral, Artan devamsızlık, Artan işgören devri, Yararlanılamayan potansiyel, Tanımlanamayan maliyetler.	Yüksek moral, İşe devamlılık, Artan yenilik, Etkin değişim yönetimi.

Düşük düzeyde güven, strese, üretimde azalmaya, yeniliğin bastırılmasına ve karar verme sürecinin engellenmesine neden olur. Güvensizlik ise işgören moralinin azalmasına, devamsızlık ve işgören devrinin artmasına, yararlanılamayan potansiyel nedeniyle organizasyonda tanımlanamayan maliyetlerin meydana gelmesine neden olur. Öte yandan yüksek düzeyde güven ise, işgören moralinin artmasına, devamsızlığın azalmasına, yeniliğin geliştirilmesine ve belki de en önemlisi değişim yönetiminin etkinliğine katkıda bulunur. Kendi çevrelerine uymak zorunda olan işletmeler için güven önemli bir motivasyon unsurudur.

Güven oluşturmak paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturmakla başlar. Güveni devam ettirmek ise dürüstlük, güvenilirlik, doğruluk ve diğerleriyle gerçekten ilgilenmeye

dayalı kişiler arası ilişkiler aracılığıyla bağlılık gerektirir (Tannenbaum ve Davis, 1969, 803-815, Covey, 1990; Fairholm, Gilbert, 1994; Taylor, 1989.). Bu güçlü bulgularda ileri sürüldüğü gibi, güven iklimi geliştirmek bütün işletmelerde teşvik edilmelidir.

Güven, hemen hemen herkes tarafından anlaşılacak istenen bir kavramdır; ancak literatürde güven kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde kesin bir tanımının yapılmamış olduğu görülmektedir (Taylor, 1989). Webster"s sözlüğünde (Webster"s New Collegiate Dictionary) güven; bir kişi ya da bir şeyin karakteri, yeteneği, veya doğruluğu konusunda itimada ilişkin pozitif kanaattir. Heimovics (1984, 545-552) ise güveni, birey tarafından başka kişi ya da grubun fedakarca ve kişisel olarak kendisine faydalı olacağına ilişkin bir umut olarak tanımlar. Rotter"e göre (1980, 35-41, 102.) ise güven bir başka kişinin sözlü ya da yazılı olarak verdiği söze inandığımızı dair genelleştirilmiş bir beklentidir.

Güvenin kapsamlı bir tanımını vermek için literatürde özetlenmiş farklı fikirleri incelemekte fayda vardır. Golembiewski ve McConkie (1975, 131-170.) güvenin;

- Bazı olay, süreç ya da kişilere ilişkin itimat oluşturduğunu,
- Pozitif çıktılara ilişkin beklentileri yansıttığını,
- Fayda beklentisinde riske edilmekte olan bir şeyi ima ettiğini,
- Bir sonuca ait bir şeyin belirsizlik derecesini ima ettiğini (Golembiewski ve McConkie 1989, 85.) ileri sürmektedirler.

Güvene ilişkin bu tanımlar kullanılan bağlama ilişkin olarak da değişir.

Örneğin, Barber (1983), doğal düzenin sürekliliğinde bilinçsiz bir güvenin varlığından sözeder. Genellikle hepimiz güneşin sabah doğacağı ve akşamleyin batacağı konusunda bilgimize güveniriz. Doğayla olan bu ilişkilerimizde her hangi bir tercih hakkına sahip değiliz bilakis doğal düzenin kararlılık içinde devam edeceğine olan güvenimizde ısrar ederiz.

Benzer biçimde birçok din temeline dayanan inanç, yüce bir varlığa, Tanrıya, tam olarak güven ve inanç üzerine kurulmuştur. Bu iki örnekte de güven, anlayışımızın ve kontrolümüzün ötesinde bir varlığa yönelmiştir. Karşılıklı ilişkilerimizdeki rolümüzü tam olarak anlamaksızın doğanın gücüne ve ilahi güce inanırız. Bu örneklerde güven yalnızca inançla var olan kayıtsız şartsız bir güvendir.

Bununla birlikte örgütsel bağlam içerisinde güven, böyle kayıtsız şartsız bir güven değildir; fakat genellikle örgüt üyelerinin refahı için kişisel saygı ve gerçeğe dayalı tutarlı davranışların bir sonucu olarak yavaş yavaş ortaya çıkar (Taylor, 1989); sonuç olarak bir örgüt içindeki liderler yalnızca sahip oldukları statü veya pozisyondan dolayı kendi astlarından güven bekleyemezler.

Kayıtsız şartsız güvenden farklı olarak, örgüt içerisinde güven, bağımlı olmayan güven olarak tanımlanabilir (Morin, 1990.). İşveren ve işgörenler arasında ya da lider ve astları arasında bağımlı olmayan güven, karşılıklı beklenti ve sorumlulukların anlaşılmasına dayanır.

Herhangi bir örgüt içerisinde farklı tipte güvene dayalı ilişkiler vardır. Başarılı bir organizasyon yatay, dikey ve dışsal olarak farklı güven grupları üzerine kurulur (Fox, 1974). Örnekler:

Yatay – güven ilişkileri aynı düzey ve hiyerarşide bulunanlar arasındadır.

Dikey – güven ilişkileri astlar ve üstler arasındadır.

Dışsal – güven ilişkileri organizasyon, müşteri ve tedarikçileri arasındadır.

Tam anlamıyla güvene dayalı bir çevre oluşturmak bütün örgüt üyelerinin katılımını gerektirir. Yöneticiler ve işgörenler benzer olarak güvene dayalı ilişkiler geliştirme bağlılığı içinde olmalıdır (Sonnenburg, 1994.).

b-Güvenin Önemi

Gordon Shea (Shea, 1984.) güveni, örgütsel yaşamda, sürtünmeleri azaltan bir yağ, birbirinden tamamen farklı bölümler arasında bağ kuran bir ajan ve eylemleri kolaylaştıran bir katalizör olarak tanımlamakta ve güvene mucize bileşen adını vermektedir.

Örgüt teorisyenleri, son yıllarda örgütsel başarı için güvenin önemini vurgulamaktadırlar. Son yıllarda, güven kavramı yalnızca teorisyenler tarafından değil aynı zamanda yöneticiler ve örgüt danışmanları tarafından da anlamlı bir şekilde dikkate alınmaktadır.

Güvenin bu derece önemsenmesi şu faktörler tarafından harekete geçirilmektedir:

1. Örgütler daha fazla iş garantisi, düzenli ücret artışları ve emeklilik sonrası için sağlık fonu sağlamalıdır (Bracey ve Smith, 1992, 6); sonuç olarak, işgörenlerin örgütsel amaçları başarmaya olan inancını güçlendirerek (Fairholm, 1994) ve diğer çalışanlara karşı dürüstlük, bütünlük ve samimî güven ilişkileri yaratarak (Sonnenburg, 1994; Covey, 1990; Fairholm, 1994; Taylor, 1989) sadakati ve bağlılığı artırılır.
2. İşgücü daha iyi eğitilmiş, daha fazla bilgili, daha az bağımlı ve bu nedenle daha az güvenilirdir.
3. İşgücü etnik olarak farklılık göstermekte ve kadınlar geleneksel yapıdakinden farklı olarak yönetim ve iş alanlarında artan bir şekilde daha fazla yer almaktadırlar. Araştırmalar kültürler arası ilişkilerde güvenin daha az olduğunu göstermektedir (Jeanquart-Barone, 1993, 1-11; Scott, 1983, 319-336). Kadın astlar kendi üstleri eğer erkek değil de kadın ise daha az güven duymaktadır (Jeanquart-Barone, 1993, 1-11).

Bu nedenle, örgüt içinde daha fazla güvene gerek duyulmaktadır ve her zaman onu kazanmaya ve geliştirmeye önem verilmelidir (Fairholm, 1994). Örgüt teorilerinde, ilk önce İnsan İlişkileri Modelinde, "örgütsel yaratıcılık, esneklik ve başarı işgörenlerden kaynaklanır ve gelişir" varsayımına dayanarak güvenin önemi vurgulandı. Shafritz ve Ott (1992); Likert, (1967); Argyris, (1973) gibi teorisyenler, güvenin örgütsel başarının önemli bir bileşeni olduğunu desteklemektedirler.

McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlardır. McGregor'un ifadesine göre Teori X ve Teori Y işgörenlerin yönetsel tutumlarında çelişkileri anlatır. McGregor yönetsel varsayımların işgören davranışlarına yol açtığını belirtmektedir ve Yönetim işgörenlerden kendi beklentilerinden fazla bir şey alamamaktadır (Shafritz, ve Ott, 1992). Teori X; yönetimin işgörelere karşı şüpheli davranışını ve işgörenlerin işlerinden hoşlanmadıklarını varsayar. Teori Y ise, insana güvenen, kendi kendilerini kontrol ve motive etmeleri için güç veren ve kendi kişisel değerleriyle örgütün amaçlarını entegre edebilen bir kapasitede olduklarına ilişkin işgörelere yönelik bir değerler setidir. McGregor'a göre, Teori Y, yüksek verimliliğe dönüşen yüksek işgörel moraline zemin hazırlar. Etkin yönetsel performans, bütün örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven ve açık iletişimin bir fonksiyonudur (McCauley ve Kuhnert, 1992, 267).

Katılımcı yönetim, yönetsel güven, rica ve astların kullanımı, açık ve doğru iletişim, entgre ve katılımcı karar verme süreci, ortaklık duygusuyla tam olarak kabul edilmiş amaçlar, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve işgörel devri ve az miktarda atık ve firelerle karakterize edilir. Likert, katılımcı yönetim sisteminin örgütsel mükemmellik için bir anahtar olduğunu ileri sürmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992, 267; McGregor, 1967).

Güven duygusu, karşılıklı ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir olgudur. Güven olmaksızın hemen hemen hiçbir şey yolunda gitmez. Güven, bir bireyin başka birey ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır.

Güven verme döngüsü, ilişkilerin başında liderin ve astının birbirlerinin iyi niyetinden ve birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını koruyacaklarından emin olmadıkları zaman başlar. Döngüyü başlatabilmek için lider astlarının gözünde kendinin güvenilir olduğu izlenimini oluşturmali ve astlarına güvenmek istemelidir. Güvenilir bir lider herkesin çıkarları doğrultusunda hareket eder ve çevresine güven verir. Böylece astlarının liderin nasıl hareket edeceği hakkındaki

kuşkuları azalır. Astlarının çıkarlarına önem veren ve hareketlerinde bu çıkarları hep göz önünde bulunduran lider güvenilirlik unvanı kazanır.

Ortak çıkarlara önem vermek; bir örgütün tüm üyelerinin, çalışanların refahı, örgütün başarısı gibi aynı hedeflere ulaşmak için beraber çalıştıkları fikrinin altını çizmektir. Çalışanın refahı bir liderin astlarıyla paylaşabileceği en büyük ortak çıkarlardan biridir. Astını koruyan ve onun refahını yükseltmeye çalışan bir lider, astının "Benden yararlanılıyor." kaygısını azaltır ve bu durum, lidere güvenirlilik unvanını kazandırarak istenilen güvenin gelişmesini sağlar.

Astlarına olan bağımlılığını kabul eden ve isteyerek elindeki gücün bir kısmını paylaşan lider bir ilişkide karşılıklı dayanışmanın artmasını sağlar. Karşılıklı dayanışma, hem liderin hem de astlarının birbirlerinin çıkarlarını etkileyecek güce sahip olmaları ve bu gücü birbirlerinin çıkarları için kullanacaklarına dair güven duymasıdır. Liderler güçlerini açık ve dürüst bir emir ortamı yaratarak paylaşabilirler ki, bu da karşılıklı dayanışmayı sağlayan araçlardan olan iki yönlü iletişimi destekler. Çalışanları ile karşılıklı dayanışmayı arttıran bir lider, güvenirlilik ününü arttırır; bu da başkalarına güven vermesini kolaylaştırır.

Bir lider güvenirlilik ününü kazanırken aynı zamanda karşısındakilere güvenmek istediğini de göstermek zorundadır. Liderin kendisini isteyerek karşısındakilere açması, yani başkalarına güvenmesi ile sahip olduğu güvenirlilik unvanı, güven verme döngüsünü başlatan faktörlerden biridir. Eğer diğerleri liderin güvenilir olduğunu hissederlerse onlar da bu güvene karşılık verirler; bu da döngünün ikinci yarısıdır.

Lider ve diğerleri arasındaki bu karşılıklı ilişki iki tarafın ortak çıkarları karşılandığı ve istismar olasılığı az olduğu sürece devam eder ve bu döngü ne kadar çok tekrar ederse ilişkideki güven o kadar çok derinleşir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlerin güven kurmak için bazı stratejileri sıkça kullandıkları anlaşılmıştır.

Astının çıkarlarına ve refahına önem verdiğini göstermek: Liderlerin güven vermek için en sık kullandıkları yöntemdir. Liderler, astlarının refahını korumak için; gerekirse risk alarak, sorunlarını çözmek için ivedi hareket ederek, sıkıntılarını paylaşarak, ailelerinin refahını yükselterek, işleri, aileleri, ve çıkarları hakkında sorular sorarak onlara önem verdiklerini gösterebilirler. Astların refahını yükseltmek onların "istismar ediliyorum" kaygılarını azaltır; çünkü liderlerinin sahip olduğu gücü işbirliğiyle ortak çıkarlar için kullandığını görürler. Astlar, liderlerinin bu hareketine, kendi işlerini başarıyla yerine getirerek cevap verirler. Bu da kurumun prestijini yükseltir.

Teknik ve taktik yeterliliğini göstererek yüksek standart isteme : Liderlerin astlarıyla güven kurmak için kullandıkları en etkin ikinci yöntemdir. Yeterlilik, astların liderlerinin kendisine verilen görevi en iyi şekilde yaptığını ve bunun yanında astlarını da koruduğunu gösterir. Kişilerden yüksek standart isteme ise, astlarının kendi refahlarını yaptıkları işte en iyisini yaparak yine kendilerinin yükseltebileceklerini görmelerini sağlar.

Astlarına görevlerini yapacağına dair güven duyma: Nasıl ki bir lider astlarının kendi yeterliliğine inanmalarını bekliyorsa o da astlarının yeterliliğine inanmalıdır. Lider, bir kriz anında nasıl davranacağını çok iyi bilmelidir. Her şey normalken güvendiğini göstermek kolaydır ama çalışanlar amirlerinin onlara bir kriz anında işlerini yaparken gerçekten güvenip güvenmediğini de bilmek isterler.

Sizi etkilemesi için astlarını yetkilendirmek : Astlarına güvenmenin yanında onlara durumlarını geliştirmek için yetki veren liderler aynı zamanda ortak güveni de geliştirirler.

Vaatleri yerine getirmek: Vaatleri yerine getirmek de güveni güçlendiren yöntemlerden birisidir. Vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getiren liderler astlarına, onların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını tatmin etmeye istekli ve bunun için de gerekli yeterliliğe sahip olduklarını gösterirler.

Olumlu bir çalışma ortamı yaratmak: Astlarına, hata yaptıktan sonra hatalarından ders alabilecekleri bir çalışma ortamı yaratan lider astlarının güvenini kazanır. Hatalardan ders almayı bir araç olarak gören lider, astlarının uzun vadede gelişmesine önem verdiğini gösterir. Ayrıca, hatalara izin veren yumuşak bir ortam, lideri riske sokar. Bu da liderin astlarının gelişmesi için risk altına bile gireceğini gösterir ve sonuçta astlarının liderlerini daha çok sevmelerini ve onu daha güvenilir bulmaya başlamalarını sağlar.

Bir işletmede işgören ile işveren arasında, çalışanlar kendi aralarında, müşteriler ile şirket arasında-güven sağlanamamışsa üretkenlik, kalite, satış ve kazanç aksayacaktır. Güven uzun bir sürede kazanılır; ama bir anda kaybedilebilir. Güven konusunda pek fazla konuşmasak da; hepimiz bulunduğumuz ortamda güvenme ihtiyacı hissederiz. Güven kavramı içe ve dışa dönük iki davranış şeklinin meydana getirdiği bir ara yüzeydir. Düzlem bir aynada oluşan görüntü gibi, cisim ve görüntü ara düzlemini oluşturan ayna gibidir. Birincisi, güvenilirlik yani başkalarının size duyduğu inanca layık olmak; ikincisi, güvenmek ve başkalarına inanabilmek. Bir örgütün her yerinde bu her iki öğenin de bulunmasını sağlamak liderin görevidir.

Bunun için lider; *gerçekçi, inandırıcı, güvenilir, tutarlı ve özverili* olmalıdır. Liderler bu biçimde davrandıklarında insanlar, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hisseder, bu ise onların güven duyabilmesini sağlar. Dürüst bir diyaloga girer ve aldıkları enformasyona güven duyarlar. Kuşku duymaları hâlinde bunu lider lehine yorumlarlar. Liderin kendilerine inandığını bilirler, bu nedenle onlar da lidere inanırlar. Ancak bu pürüzsüz bir süreç değildir.

Bir işletmede güven, tepeden başlayarak aşağıya doğru inen ve yayılarak işletmenin atmosferine sinen bir süreç şeklinde gerçekleşir. Güven **önce liderin içinde başlar**. Lider-hem kendisiyle ilgili hem de işletmede olup bitenlerle ilgili-dürüst olması gerektiğini ve sonra diğerlerine güvenmesi gerektiğini kavrar. Karşılıklı güven hayatîdir. Bu var olduğunda, ilişkiler ve bağlılıklar daha inandırıcı olur. Lider bilir ki insanlar olup bitenden haberdar olmak ister, kendilerine doğrunun -iyi ve kötü haberlerin de- söylenmesini ister ve içinde bulundukları durumu bilmek ihtiyacıdadırlar. Liderler, bilgiyi paylaşmanın güveni artıracığını anlarlar ve bilirler ki ne kadar çok paylaşırlarsa güven de o kadar artacaktır.

Güvenin yaratılmasında ikinci aşama, **liderler inançlarını yaşama geçirdiğinde** gerçekleşir. En iyi liderler dürüst, tutarlı, dolaysız ve empatik kişilerdir. Lider bu nitelikleri sergileyerek insanların birbirlerine, müşterilere ve şirkete söz verip sözünü tutmasını sağlayacak güvenli bir temel yaratır.

Bu inanç ve davranışlara dayanan lider, daha sonra işletmenin durumu, işleyişi, tercihleri ve finansal durumu konusunda iletişim kurduğu açık, **güven verici bir kültür** yaratır. Bu paylaşım bütün kademelerde gerçekleşir. En iyi işletmeler de, lider kendi içindeki güveni alıp işletme içinde kurumsallaştırır. Sonuç, bağlılığın ve üretkenliğin artmasıdır. Bu olumlu sonuç güvenin sürmesini ve artmasını sağlar.

Çoğunlukla, güvensizliklerimizin üstesinden gelmek için ilgili ortamdan uzak durmayı tercih ederiz. Güvensiz bir ortamda yaşadığımız tedirginlik bizi; kendimizi ve duygularımızı saklamaya iter. Güvensiz yöneticiler de lider olarak konumlarını güçlendireceği inancıyla enformasyonu kendilerine saklamayı yeğlerler. Eğer liderler kendilerini, yönettikleri insanlardan çok ayrı tutarlarsa, insanlar kendilerini ortak amaçlara tam olarak vermeyecek, kendi içlerinde varolan yaratıcılık ve bağlılık zerresine uzanmayacaklardır. Bu tür liderler güçlü bir bilinçaltı saplantıyla insanlara kendilerinin başkalarından daha iyi oldukları mesajını iletirler. Bu pek esinlendirici bir mesaj değildir. Dürüst olmak işyerinde güven yaratmaya yönelik ilk adımdır. Kendinizi paylaşmak, insanlara inandırıcı olduğunuzu ve onları sadece rakamlardan ibaret görmediğinizi anlatır. Enformasyonu paylaşmak, güveni ve hesap verme eğilimini artırır.

Bir çok yönetici kendilerinin sahip oldukları en önemli yönetim aracının güven olduğunun farkındadır. Astlar, meslektaşlar ve patronlar arasında güven varsa işler daha düzgün bir şekilde yürür. Risk yüklenme yeteneği artar. Düşündüklerini söyleyebilirler ve hatalarını kabul

edebilirler. Kendi çevreleri ile samimî bir şekilde ilgilenirler. Hoşlarına gitmese bile kendilerine doğruların söyleneceğinden emin olabilirler. Bu öyle bir güvendir ki sadece samimiyet ortamında yaşerebilir.

Samimiyet ve güven yönetimin tuğlası ve harcıdır. Onlar olmadan yöneticilerin ve çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerini sağlayan sağlam bir zemin oluşmaz. Bir çok yönetici bilir ki kolay olan kısım samimiyet ve güvenin ne olduğunu anlamaktır. Çok daha zor olan ise samimiyet ve güven ortamını sağlamaktır.

c. Güven ve Samimiyet İlişkisi

Samimiyet, sonuçlarından korkmadan doğru bildiğiniz şeyi savunma isteğidir. Risk almakla nitelendirilir ve sizin kişisel tutumunuz ve açık sözlü olmanızla başlar. Diğer taraftan güven diğerlerinin davranışlarından etkilenir ve onların karakterine, kabiliyetine ve dürüstlüğüne güveni gerektirir. Emin olarak inanmaya, ne demek istediklerine ve söylediklerini yapacaklarına itimat etmeye dayanır. Bu çeşit samimiyet güvene yol açar. Bu, işletmenin en tepesinde başlar, değişik düşüncelerin değerini feda etmeden çağlayan gibi aşağı doğru akar, her yeri kaplar, işletmeyi ortak bir amaç hissiyle doldurur. Samimiyet ve güveni başlatan enerji iletişimdir. Bu, yöneticinin insanlara işletmenin amacını anlamaları için gereken bilgiyi vermesi ve onlara kendi işlerinin bu amacı nasıl desteklediğini anlatması ile başlar. Bu, yöneticinin çalışanların ne yapacaklarını tam olarak anladıklarından ve bunu yapabilecek yetenekte olduklarından emin olması ile genişler ve yöneticinin tüm işin nasıl geliştirilebileceği konusunda çalışanlardan fikir ve geribildirim istemesiyle devam eder.

Bir çok yönetici çalışanlarına tamamen güvenmekte zorluk çeker; ancak kendileri de işletme içinde istekli olduklarından ve sorumluluk alabildiklerinden yükselmiştir. Gelecekteki başarılar, neyin kararlaştırılacağına ve ne yapılacağına göre değerlendirildiğinde insanlar endişe ve strese kapılabilirler. Bu şaşırtıcı değildir. Yapılacak iş konusunda alt kademe çalışanların aynı düzeyde kararlılık göstermeyecekleri doğaldır. Bu noktada güvene önem veren liderler farklı varsayım ve yaklaşımlara sahiptir.

Birincisi, liderler çalışanlarını bir çalışma takımının parçası olarak görürler. *İkincisi*, onlar kendi takımlarının güzel işler yapmak istediklerine inanırlar ve açıkça belirlenmiş hedefleri yapmaktan memnuniyet duyarlar ve tatmin olurlar. Sterling Livingston'un Pygmalion etkiler üzerinde yaptığı araştırmaya göre (Livingstone, 1969, 81-89.) yöneticilerin bu şekilde güven veren bir iletişim kurdukları zaman çalışanların işlerini en iyi şekilde yapma ihtimali artmaktadır. Bunu "insanların işçiliğinin gururunu / kıvancını çalan engelleri kaldırın" diye basitçe ortaya koymuştur. Takımını sürekli olarak kontrol etme endişesinden kurtulmuş olan liderler farklı işler üzerine odaklanırlar. Bu işler çalışma ortamını geliştirmek için bir dizi faaliyet gerektiren şu sorularla başlar:

- Takımın elemanlarına işlerini daha iyi yapmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmede nasıl yardımcı olabilirim?
- İş ortamının daha sağlıklı çalışmaya yardım / teşvik eden bir ortam olmasını nasıl sağlarım?
- Aldığımız mallara değer katan süreci / işlemi (üretim) nasıl geliştirebiliriz?
- Ortaya çıkan problemlerden neler öğrenebiliriz?

Samimiyet ve güvenin çalışma ortamının belirleyicisi olduğu zaman yöneticiler problemlerin daha çabuk ve açık bir şekilde su yüzüne çıktığını fark etmektedirler. Bu problemlere çözüm bulmak daha uzun sürebilir; ancak genellikle problem kalıcı olarak çözülmüş olur verimliliğin ve iş sürecinin sürekli gelişmesinden sonra neyin geleceği, liderin sorumluluk almayan takım elemanları ile ne yapacağı sorularının cevabı net bir tutum ifade eder. Lider, çalışanların karşısına çıkarak yerine getirilen ve getirilmesi gereken hedefleri, kayıtları ve çelişkileri anlatır. Sonra bunun nedenini ve bu konuda ne yapılabileceğini sorar. Bu soru, çözülmesi gereken bir problemdir. Daha sonra bu problemin çözümü ve istenen hedefe

ulaşabilmek için bazı çalışanların alışkanlıklarını değiştirmesi gerekecektir. Liderler astlarına güvenir ve onlara uygun fırsat ve destek verirler; ancak buna paralel olarak bireylerin sorumluluk alması da bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar.

Bir lider samimiyet ve güven ortamının kendi dürüstlük ve samimiyeti ile başladığını bilir. Bu kendine düşeni yapan yöneticinin verdiği karşılığını istemesiyle başlar. Çalışanlar risk almaya başlamadan önce yöneticilerinin desteğinin gelişerek süreceğini bilmek isterler. Bu yüzden eğer bir yöneticinin kişisel tarzı buna uyuyorsa samimiyet, güven ve dürüstlük ortamı gelişebilir. Samimiyet ve güvene dayalı bir ortam yaratmak isteyen bir yönetici, ilk önce bu hedefi gerçekleştirmek için bazı önemli davranışlara odaklanmalıdır. Aynı zamanda bu konuda kendine engel olacak davranışları da bilmelidir.

d. Güven ve Samimiyet Ortamının Geliştirilmesi

1) Açık ve Sürekli İletişim Kurmak

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı kelimenin en geniş manasıyla tutarlı ve güvenilir olmaya dayanır. Yönetici tarafından tutarlı bir iletişim sağlandığı zaman, bu samimiyet ve güven geliştirmeyi öğrenme ve gözleme yolunu açar. Çalışanlar, işletmenin hedeflerini, kendi işleri ve yerine getirdikleri amaçlarını ve işletmelerinin geleceğini şekillendirmeye nasıl yardım edebileceklerini bildikleri taktirde daha üretken olurlar. Bunun için gereken bilgileri ilk yöneticilerinden almayı tercih ederler ve kendi çabalarının taktir edilmesini beklerler. Gerek işletmeler, gerek müşteriler ve çalışanlar neye ihtiyaçları olduğunu ve ne istediklerini, eğer dinlemeye istekliyseniz, size söyleyeceklerdir; fakat çoğumuz dinlemek yerine iletişim esnasında, daha çok bizimle konuşan kişiye nasıl cevap vereceğimize veya nasıl bir adım öne geçeceğimize kafa yoruyoruz. Oysa iyi liderler iyi dinleyicilerdir. İnsanların liderlerini görmeye, onlarla temas etmeye ve onları hissetmeye ihtiyacı olduğunu, kendilerinin ise işletmeyi görmeye ve anlamaya ihtiyaç duyduklarını bilirler. Liderler bu dinleme becerilerini başkalarıyla diyalog kurmakta kullanırlar. Konuşmaya duydukları ilgi öğrenmeye ve olanak yaratmaya yöneliktir, kavrayışı derinleştirme, perspektiflere açıklık kazandırma ve sorunlara yeni çözüm yolları bulma arayışından kaynaklanır.

2) Diğerlerinin Kendilerine Güvenini Geliştirmek

Yöneticinin çalışanlarının ve iş arkadaşlarının güveninin seviye ve derinliği işletmede iş yapabilmek için samimiyet ve güvenin sağlandığı boyutu belirler. Güven kendi başına oluşmaz. Yönetici, kendi çevresindekilerin öz saygı ve bilgilerini geliştirmek için ciddi çaba sarf ederek bu güvene zemin hazırlar. Lider çalışanlarının özsaygıları, kişisel ve profesyonel gelişimleri için bireysel ihtiyaçlarıyla ilgili toplantılar yaparak çalışanlarında güvenin oluşturmak için odaklanır. Çalışanlarının pozitif geribildirimini destekleyerek, kişisel saldırılardan sabırla kaçınarak, özenle ihtiyaçları olan her şeyi bilmelerini sağlayarak kendine güvenen insanlardan kurulu bir takım oluşturur.

Lider için çalışanların güveni de önemlidir; çünkü çalışanlar çalışma sistemini geliştirmeye daha yatkındır, problemlerin çoğu işgörenlerle değil çalışma sistemi ile ilgilidir. Lider bilir ki insanlar kendi verdikleri kararları daha fazla desteklerler böylece çalışanların kendi işlerini etkileyen karar verme sürecine dahil olmalarını sağlamaya çalışır. Lider, çalışanların yöneticilerin değişeceğine ihtimal verdiklerinde daha rahat konuşacaklarını bilir. Bu sadece samimiyet ve güvenin reklâm edilerek tanıtılmasıyla kalmaz aynı zamanda takım çalışmasına olanak verir ve performans gelişimini devam ettirmek için kararlılığı da artırır. Takım içinde yükselen güvenle birlikte bir lider dikkat çekici bir şekilde şu değişiklikleri görür:

- Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olurlar,
- Çalışanlar işletmenin hedefleri için kararlı davranırlar,
- Çalışanlar kendi yeteneklerini geliştirmek için çalışırlar,

Tutarlı ve kestirilebilir özellikler taşıyan bir lider, birlikte çalıştığı insanların kendilerini güvenli hissetmesine yardımcı olur. Onlar ayakları altındaki zeminin kaymayacağını bildikleri

için, yeni fikirlere açık olurlar ve risk almak isterler. Bunun tersi de doğrudur. Eğer lider güven duygusu sağlamazsa, insanlar iş ortamını; günübirlik, baskı yüklü ve kestirilemez bir yer olarak göreceklere. İnsanlar bu koşullara uzun süre dayanamazlar. Oluşan  rkeklik ve öfke yeniliklerin desteklenmesine engel olur. Bu bağlamda, bir lider için tutarlı ve kestirilebilir olmak, insanların güvenle bir arada çalışmalarını, risk almalarını ve yaşamlarının geri kalan bölümü karmaşık ve kaos yüklü olsa bile kendilerini ortaya koymalarını sa lar.

3) Teşvik etme ve Risk Paylaşma

Samimiyet ve güven risk paylaşma a ısındanen  anlamlıdır. Risk alma bireylere ve işletmelere yaratıcı düşüncenin önündeki engelleri kaldırmada ve problem çözmede imk n sa lar. A Graham Bell’e başarılı bir şekilde telefonu ke fetmeden önce binlerce ba arsız denemenin yarattığı hayal kırıklı ını nasıl açtığı sorulduğunda o, bunun ba arsızlık değil i e yaramayan binlerce yol bulunduğunu ke fetti ini söylemiştir (Schmidt ve Finnigan, 1993 50). A Graham Bell gibi hatalarından ders alan işletmeler olumsuz etki altında kalmadan ba arsızlıklarını fark edebilirler.  alı anlarının fikir teklif etmesini ve tartışmasını isteyen yöneticiler sadece buna inanmamalı aynı zamanda kendi kendilerine risk almakta istekli olmalılar. Yönetici çalışanlarına hatalarından ders alma fırsatı vermelidir. Eğer hataları cezalandırırsa kimse yeni fikirler ileri sürmez. Lider bilirler ki bazı insanlar do u tan isteksizdirler ve risk almak için kişisel destek ve cesaretlendirme isteği duyarlar. Ödül sisteminin ve davranışların risk alma cesaretini kırabilece ini bilirler ve bu yüzden risk almayı destekleyen bir ödül sistemini yerleştirmeye çaba gösterirler. Lider i  sürecini geliştirmek ve müşteri isteklerini anlamak için risk almayı fark etmek, alkı lamak ve büyütmek için değişimi savunurlar.

4) Doğru Geribildirim İ teme

Bir yöneticinin samimiyet ve güvene ilişkin taahhüdünü izleyebilmesi konusunda, hiçbir şey çalışanlardan gelen geribildirimden daha etkin değildir. Kaplan, Tutkunun  tesinde (Kaplan 1991, 37.) isimli kitabında konu tu u bir yöneticiden aktardığına göre : “İşletme için yeterince dikkat gösteren ve davranışının nasıl olduğunu soran ve bu konuda yardım isteyen insanlara yapılan olumlu eleştiriler işletme üzerinde etkili oluyor.” Yazara göre kritik etken yöneticinin kendisidir. Davranışlarına hakim olmakta istekli olacak mı ve ele tirmeye ve nitelendirmeye motive edecek mı? Bu açıdan lider  u üç adımı atar :

-   Takım içinde kendilerini diğerlerinden soyutlamaz.
-   Durdukları yerden takımın bildikleri ile ilgili varsayımlar yapmaz.
-   çalışanlardan geribildirim almak için bir yöntem veya araç seçer.

Geribildirim, işletmenin başarısında önemlidir. Lider, yönetim tarzını ayarlayan tutumları geliştirirken, bu geribildirimleri kullanarak kendi alışkanlıklarını de i tirmede samimiyet gösterir ve çalışanlarının yardımlarına güvenir. Bu, eleştiriye açık olma ve değişim için kişisel hareketleri geliştirme isteğini ifade eden güçlü bir sinyaldir.

5) Dinlemek ve öğrenmek

İ  hayatındaki birçok büyük buluş kişisel deneyimlerden elde edilen anlayışların sonucudur. Bunun için işletmeler bilgiyi en kısa zamanda en fazla çalışana iletmeyi kolayla tırmalıdır. Başarılı işletmeler bilgiye açık ve bilgiyi paylaşan işletmelerdir. Bilgi paylaşılarak kullanılmadığı zaman çalışanlar kendi fikirlerini kendilerine saklarlar. Ekip  alı ması da, liderler geribildirimi geliştirdikleri zaman çalışır. Eğer cidd  tavsiyeler  nemsenmezse ekipler çabuk yok olurlar veya işlevsiz h le gelirler.

SONUÇ

Bir yöneticinin güvenli bir  evre oluşturması belirsizliğin h kim olduğu durumlardaki tavırlarıyla, stres ve krizle mücadele tarzıyla ve ilgililere ne kadar  dil davrandığı ile doğrudan ilişkilidir. Düzeltici faaliyetler için gereken adımlar üzerindeki odaklanmayı koruyarak, lider

mevcut konuların olumsuz etkilerinden çalışanları sorumlu tutmaktan kaçınır. Serbestlik olmadan ekip üyeleri soruna ilişkin bilgilerini paylaşmazlar. Liderler bilirler ki bir sorun meydana gelirse bunu gizlemek yerine ekip üyeleri konunun çözümü için iyi bir başlangıç yapabilsin diye açıklamak daha doğru olur. İnsanları sınıflandırmadan ve fişlemeden tüm dikkatini olumsuz davranışları düzeltmeye yoğunlaştırmak lideri bilge biri yapar.

Kendilerine mesaj getireni yok eden yöneticiler aslında başlarını kuma gömen deve kuşları gibidir. Bu, söndürülebilecek küçük kıvılcımları söndürülemeyecek yangınlara dönüştürmekten başka bir şey değildir. Hata ve sorunları getirenleri cezalandırma hatasına düşmeden, onu öğrenmek için bir fırsat olarak görmek yapılması gereken davranıştır. Hataların düzenli bir şekilde cezalandırıldığı işletmelerde birçok insan kötü haber taşıyıcısı olarak algılanmaktan korkar.

Genellikle alışkanlıklar bizi yeni yollar aramaktan alıkoyar. Yeni yaklaşımlar yararlı olsa da birçok insan eski alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlıdır. Nedeni basit; çünkü eski yöntemler denenmiş ve risk barındırmazlar, ancak gelişmelerin önünü tıkar. Sorunlara karşı uygulamaya konulan çözümler değerlendirilmezse veya ortaya konmazsa değişen koşulları fark etmede geç kalınabilir veya geçen zaman çözümlerimizi geçersiz kılabilir. Çoğu zaman geç kaldığı için başarısızlık kaçınılmaz olur ve insanlar bu durumda alışkanlıklarının daha güvenilir olduğu vehmine kapılırlar. Bilinen şeylerin değişimine direnme insanın doğasında vardır. Eğer değişim kaçınılmaz ise genellikle, bu değişimin çabuk ve rahat geçmesi istenir. Bir çok insan, olayları olduğu gibi devam ettirmenin samimiyet ve güvenin nasıl oluştuğunu öğrenmekten daha kolay ve rahat olduğunu düşünür.

İyi iletişim, samimiyet ve güven için öncelikle gerekli olan şeydir. Lider düzenli, sık sık ve samimice iletişim kurar. Onlar işle ilgili sorunları çözmek için ekiplerini, işle ilgili gerekli bilgilerle destekler ve onları en büyük kârla problem çözme fırsatlarına yönlendirirler; çünkü lider kendi ekibine gerçek yetkiyi devreder, bu onun ekip çalışması için gerekli parametreleri ve sınırlamaları belirlemesi için gereklidir. Lider ekibine bir şeyi emrettiği ve nasıl yapılması gerektiğini tam olarak anlattığı zaman onları önceden belirlenmiş çözümler ile sınırlandırmış olur. Bu samimiyet ve güvenin tam zıddıdır. Yöneticiler olarak biz söylemeyi ve emretmeyi düşünürüz bunu yapmada bir çoğumuz oldukça iyidir; fakat hatırlamalıyız ki TKY organizasyonundaki iyi yönetim, iyi düzenlenmiş herhangi bir işletmedeki yönetim kadar iyidir; bu ne çok otoriter ne de çok yumuşaktır. Bunun yerine yetki verme prensipleri belli olan ve yöneticinin değil de ekibin ihtiyaçlarına ve kapasitesine duyarlı olan bir yönetim şeklidir. Lider emretmektense, (Schmidt ve Finnigan, 1993) mükemmelliği talep eder; fakat ekip üyelerinin doğru işler yapma ve işleri doğru yapma istekliliğine güvenir.

Yöneticinin en önemli işlerinden biri de insan performansını yönetmektir. Bu belki de bir yöneticinin yapmak zorunda olduğu en zor şeydir. Başkalarının performansını değerlendirmek özellikle zor ve hassas bir sorumluluk gerektirir. Çalışanların performans standartlarını yükseltmek için onların hataları ile ilgili geribildirime ihtiyaç vardır; fakat çok fazla eleştiri bazı ekiplerde ve bireylerde düşük performansla neden olur. Fazla eleştirildiklerinde insanlar hayal kırıklığına uğrar ve yeni şeyler denemekten kaçınırlar. Kendilerine güvenilmediğini hisseden çalışanlar başarılı bir şekilde yapabilecekleri işlerde bile çabalarını sınırlandırır.

Bir lideri hatayı gördüğü zaman genellikle çalışandan başlayarak bu hatayı araştırmaya başlar. İşe, çalışanı rahatlatarak ve amacının çalışanı suçlamak olmadığından emin olmasını sağlayarak başlar; fakat amaç hatanın sebebini bulmaktır. Sorunun çözümü için bir eylem geliştirmek gerekir. Hata üzerinde odaklanma soruna çözüm bulma amacıyladır; yoksa suçluyu bulma macıyla değil. Çalışan istenileni anlıyor mu? Hata alışkanlıktan mı yoksa yetenekten mi kaynaklanıyor (yapmamaktan mı yoksa yapamamaktan mı)? Sebepler acil iş dışı durumlar mı? Ve benzeri olasılıklar değerlendirilmelidir.

Lider; esas nedeni tanımlanana kadar ve hatanın oluşmasına neden olan problemi önleyici bir çözüm geliştirilene kadar; amaçlarda, standartlarda ve çalışana özel ölçülebilir amaç ve hareketler sağlayan ölçümlerde karşılıklı olarak hemfikir olana kadar ve; çalışanın sadece geleceğe yönelik sorunları nasıl çözeceğini değil aynı zamanda deneyimlerden ders çıkarmayı öğrenene kadar, işgörenlerle birlikte çalışır.

Şirket ve kurumlarda güven; çalışanlara, tedarikçilere, finansal ilişki kurulan kurumlara, aile ve topluma karşı kurulur ve geliştirilir. Çalışanlara karşı denetim yerine güvenin kullanılmasının işletme maliyetleri üzerinde çok önemli etkileri vardır. Çalışanlara duyulan güven, çalışanın enerjisini besler ve kurumun toplam veriminde artış sağlar. Tedarikçilere ve finansal ilişki kurulan kurumlara duyulan ya da bunlara karşı sağlanan güven ise, şirket ya da kuruma piyasada saygınlık, aranan ve çalışılmak istenilen şirket olma payesini sağlar.

VI. KAYNAKLAR

- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press: 1983.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation& Entrepreneurship*, H&R Publishers, NY, 1985
- Fairholm, Gilbert W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. Westport: Praeger, 1994.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Fukuyama, Francis (1998). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çev. Ahmet Buğdaycı). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul.
- Geertz, Clifford. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books.
- Golembiewski, R.T. and McConkie, M. (1975). "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes" in *Theories of Group Processes*, C.L. Cooper ed. (New York: John Wiley and Sons. 131-170.
- Heimovics, R.D. "Trust and Influence in an ambiguous group setting" in *Small Group Behaviour*, 15 (4), 545-552.
- Jeanquart-Barone, Sandy. (1993). "Trust Differences between Supervisors and Subordinates: Examining the Role of Race and Gender" in *Sex Roles: A Journal of Research*, v. 29, nos. 11/12 (December 1993), 1-11.
- Kaplan, B. (1991). "Models of Change and Information Systems Research," in *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*, H.-E. Nissen, H. K. Klein, and R. Hirschheim (eds.), North Holland, Amsterdam, pp. 593-611.
- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Litwin, G.H. and Stinger, R.A., Jr. (1968) *Motivational and Organizational Climate*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Livingstone, J. S. (1969). *Pygmalion in Management*. Harvard Business Review, July-August 1969.
- McCauley, Dan P. and Kuhnert, Karl W. (1992) "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management" in *Public Administration Quarterly*, v. 16, issue 2. Summer 1992, 265-285.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*, New York: McGraw-Hill.
- Morin, William J. (1990). *Trust Me*. Drake Beam Morin Inc.
- Rotter, Julian. (1980). "Trust and Gullibility." in *Psychology Today*. October. 35-41, 102.
- Schmidt, Warren A ve Jerome D. Finnigan. (1993) *T.Q.Manager*. San Francisco: Jossey – Bass Publisher.
- Scott, D. (1983). "Trust Differences between Men and Women in superior-subordinate relationships" in *Group and Organization Studies*, 8, 319-336.
- Shafritz, Jay M. and J. Steven Ott (1992). (Eds.) *Classics of Organization Theory*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Shea, Gordon. (1984). *Building Trust in the Workplace*. AMA Management Briefing.
- Sonnenburg, Frank K. (1994). *Managing with a Conscience*. New York: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, R. and Davis, S.A. (1969). "Values, Management, and Organizations" in *Industrial Management Review*, 10 (2), 803-815.
- Taylor, Raymond. (1989). "The Role of Trust in Labor-Management Relations" in *Organizational Development Journal*. Summer.

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞİN ÖNEMİ

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

tbuyukbese@ksu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

ibakan63@hotmail.com

Arş.Gör.Dr. Mehmet

GÜVEN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

mguven44@hotmail.com

ÖZET

20.Yüzyılın başından beri ve özellikle ikinci dünya savaşından günümüze kadarki zaman dilimi içerisinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki, ve politik çevre koşulları içerisinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler ve bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişimler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi mesleklaşarak "profesyonel yöneticilik" gerçeği ortaya çıkmıştır. Böylece iktisat teorisindeki firma sahibi yöneticinin yerini profesyonel yöneticiliğe bıraktığı görülmüştür (Şimşek, 1998: 15).

"Aile işletmesi ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir"(Atılğan, 2003).

Aile işletmelerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, işletmede işletme sahibi aile üyesi ile kan bağı olan kişilerin (oğul, yeğen,kardeş, damat gibi) hak etmeden yönetim kademesine getirilmesi, profesyonel yöneticilerin yeterince istihdam edilmemesi veya profesyonel yöneticiler ile akrabalık ilişkisi olan yöneticiler arasındaki görüş ayrılıklarının oluşturduğu problemlerdir. Bu çalışmada aile işletmeleri açısından profesyonel yöneticiliğin önemi ele alınmış ve incelenmeye çalışılmıştır.

Profesyonel terimi, "Profession" veya meslek teriminden oluşmaktadır. Profesyonellik bir mesleği yapmak anlamına gelir. "Genel olarak belli bir işi yapma veya meslek para kazanılmak için yapılırsa profesyonellik anlamına gelir."(Aksan, 1980: 123).

Profesyonel yöneticiliğin en önemli ölçüsü, işinin gereklerini yerine getirmek ve işini iyi yapmaktır. Profesyonelliğin ne olduğu kişilere sorulduğunda şu gibi cevaplar alınmıştır. "Profesyonel saatini kiralayan adamdır.", Profesyonel yönetici, yöneticiliği meslek edinmiş kişilerdir.", "Profesyonel, mesleğini bilen, okumuş ve tecrübeli kişidir.", "Profesyonel yönetici, mesleğini para karşılığında icra eden adamdır." (Bıçakçı, 1998: 8-12). Şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Yetki ve sorumluluk yüklenme, yapıt meydana getirme, işletmedeki çalışma ortamı, ve özellikle zamanını orantılı kullanma gibi roller profesyonel yöneticide kendini gösteren özellikler olarak bilinmektedir. Aynı zamanda emretme, yetki kullanma ve sorumluluk yüklenmekten hoşlanırlar. Bununla birlikte yetki kullanmaktan, emir vermekten, sorumluluk üstlenmeyen yöneticilere rastlamak mümkündür. Keza; özellikle yüksek kademelere ulaştıktan sonra, yöneticiler zamanlarını en çok istedikleri gibi kullanmaları, ve belirli saatlerde işyerinde olma zorunda olmamaları, insanı yöneticiliğe çeken önemli güdülerden bazılarıdır. Kendi başına buyruk olma, kendi işinin efendisi olma gibi bilinen çekici öğeler profesyonel yöneticilerden çok girişimci ve sermaye sahibi kişiler daha çok kullanmaktadır. Bununla beraber yöneticilikle beraber bu iki işlevi kişiliğinde birleştiren yöneticiler için ayrıca bir üstünlük söz konusu olmaktadır (Tosun. 1992:122).

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, profesyonel yöneticilik, yöneticilik

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

Dünyada aile işletmelerine gösterilen ilgi ve bu konudaki çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bunun temel nedenleri ise aile işletmelerinin ulusal ekonomilerdeki ve toplumdaki yerinin ve öneminin fark edilmeye başlanmasıdır. Aile işletmeleri yarattıkları katma değer ve istihdam bakımından ülke ekonomilerinde önemli yer tutmaktadır. 1996 yılında yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin tüm işletmelere oranı ülkeler bazında incelenmiş bu oranın Türkiye’de %90 olduğu tesbit edilmiştir (Bellet, 1996:1).

Aile işletmesi kavramı farklı disiplinlerce değişik şekillerde tanımlanmakla birlikte Cox aile işletmelerini, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu işletmeler şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise aile işletmesi iki ya da daha fazla aile üyesinin akrabalık bağları, yönetimdeki rolleri ve sahiplik hakları yoluyla faaliyetleri etkilediği bir işletme ve/veya işletme sahibinin mirasçılara devretmek niyetinde olduğu işletmedir (Vinton, 1996:1; Ulukan, 1999:18). Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar şöyle sıralanabilir (Özalp, 1971: 64; Karpuzoğlu, 2000:20):

- Genellikle aileden en az iki jenerasyon yönetim ile ilgilenir. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- Aile bireylerinin işletmedeki pozisyonu aile içindeki durumlarını da etkileyebilir.
- Aile bağları öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile üyelerinin hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.
- Aile işletmelerinde işletme sahibi ile tepe yönetici genellikle aynı kişidir.
- Personel yerleştirme ve seçmede aile üyelerine öncelik verilir.
- Ailenin normları, değer ve inançları işletmenin kültürünü önemli ölçüde etkiler.

PROFESYONEL YÖNETİCİLİK TANIMI

Koçel (2003: 9-11), profesyonel yöneticileri "yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimsedir" şeklinde tanımlamıştır. Bir kişinin yönetici olabilmesi için bir takım yetenek ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici olma isteği bu nitelikler arasında önemli bir rol oynar (Tosun, 1992: 412).

Profesyonel yöneticiler doğal kaynak, emek, sermaye ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunurlar. Ancak faaliyette bulunurken karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonucunda elde edilecek kar ve zarar bu yöneticilere ait değildir.

Profesyonel yönetici için önemli olan belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli ortamın kurulması ve sistemin aksamadan yürütülmesi, beklenen sonuçların elde edilmesidir. Bu nedenle profesyonel yönetici tüm üretim faktörlerinin en etkili, verimli ve ekonomik olarak kullanılması için çaba sarf eder. (Appleby, 1977: 176).

Başka bir ifade ile profesyonel yönetici, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi için, tüm kaynak ve imkanların mümkün olduğunca düzenli, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanımını sağlayarak, girişimcinin beklediği sonuca ulaşmaya çalışır. (Zoga, 1978: 21).

Profesyonel yönetici başarılı olmak zorundadır. Aksi halde işletmenin ve kendi meslek hayatının sona ermesi sonucu ile karşılaşması mümkündür. Bu nedenle işletme ile ilgili kararlar alınırken bu kararların getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Bunun için de kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine, ileriye görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bulunacağı tahminler doğrultusunda da plan ve programlar yapabilmelidir. Kısacası profesyonel yönetici sürekli işini düşünmeli, işi ile yoğunlaşarak mesleki gelişmeleri iyi takip edebilmelidir. Aynı zamanda bulunduğu düzeyin gereği olarak pek çok sorun ile uğraşmak ve bu sorunlara çözüm yollarını arayıp bulmak zorundadır (Appleby, 1977: 177).

PROFESYONEL YÖNETİCİLİK ARZI

Günümüzde yöneticiliğe aday kişilerin profesyonel yönetici olabilmesi için belli nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bunun içinde gerek kuram, gerekse uygulama yönlerinde uzun süreli bir hazırlığa ihtiyaç vardır. Bu hazırlık çalışmasına girilmesi ve bunda başarılı olunabilmesi için de hem doğuştan hem de sonradan geliştirilen bazı özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Yönetici olma isteği bu nitelikler arasında önemli bir rol oynamaktadır. Bir toplumda yönetici arzı, o toplumda yönetici olabilmek için gerekli olan yetenek ve isteğe sahip olan kişilerin sayısına bağlıdır. Bu hususta devletin, ailenin, kuruluşların ve öğretim kurumlarının çeşitli çaba ve çalışmalarda bulunmalarını gerektirmektedir. Yöneticilik mesleğini kendilerine bir uğraş edinecek genç insanlara söz konusu örgütlerin aşağıda belirtilen konularda yardımcı olmaları ve yol göstermeleri gerekmektedir:

- 1- Faaliyet alanı seçmek,
- 2- Faaliyet alanı içindeki çeşitli konularda, seçim yapmak,
- 3- Faaliyet ile çeşitli kollarındaki arz ve talep imkanlarından haberdar olmak,
- 4- Faaliyet girdirdikten sonra oluşması beklenen ve kesin olan sorunları çözümlemek ve faaliyeti devam ettirip başarıya ulaşmak (Tosun. 1992: 411).

Yukarıda anlatılan hususlar ile ilgili olarak; (Edgett 1994: 163) "Profesyonel bir yönetici için kendi oluşturacağı geniş ufuklar ve ideallerinin olması şarttır. Zaman zaman ileriye bakıp kendisinin ve işletmesinin nereye gittiğini, ve gitmek istediği yere uzaklığını tespit etmeye çalışmalıdır. Profesyonel yöneticinin üretken, sağ duyulu olup, olaylara karşı soğukkanlı davranması gerekmektedir. Kendisinin bir profesyonel olduğunu unutmuyarak faaliyet alanını sürekli genişletmelidir" demektedir. Profesyonel yönetici ne yapmak istediğini iyi hesaplamalı,

karar verme aşamasına geldiğinde ikileme düşmemeli, günlük sorunların çözümünde ise sorunla karşılaşmamalıdır.

Profesyonel yönetici bir karar verme merciidir. İşletmenin faaliyeti ile ilgili bir kararı geciktirmemelidir. Çünkü kararı geciktirmek başka sorunların çıkmasına neden olur. Önemli kararlar verilirken bazı tereddütler meydana gelebilir. Fakat önemli olan karar vermektir.

Dinamik bir profesyonel yönetici çok iyi organize olmuş ve günün her saatini hedefler doğrultusunda kullanan yöneticidir. Profesyonel yönetici kendisi için bir yol belirlendiğinde başkaları için de bir yol belirlemiş olmaktadır. İdeal bir organizasyona yardımcı olacak hususlar şu şekilde belirtilmektedir (Edgett,1994: 124):

- 1- Yapılan işlerin raporu dikkatli bir şekilde tutulmalıdır,
- 2- Haberleşme için mevcut imkanların hepsi kullanılmalıdır,
- 3- Astlardan yapılan işlerle ilgili raporlar istenilmelidir,
- 4- Yönetici yanında mutlaka bilgisayar bulundurulmalıdır,
- 5- Astlar ile görüşülmek istenen konu önceden belirtilmelidir,
- 6- Astlar için "Açık Kapı" politikası takip edilmelidir.

Bununla beraber profesyonel yöneticinin kendini arz etme isteğinin bağlı olduğu kişisel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler;

- 1- Geleceğe güvenle bakacak kuruluşlarda görev alma arzusu,
- 2- Maddesel ve parasal çıkarlar,
- 3- Güç ve erk; yani yöneticinin kendi politikalarını belirlemesi, yeni düşüncelerini insanlara benimsetmesi ve uygulamaya koyma arzusu,
- 4- Prestij; başkaları tarafından düşünülme, saygı görmek, sevmek ve çevredekilerin beğenisini kazanmak, şöhret sahibi olmak her insan ruhsal yani manevi doyum sağlayan önemli faktörlerdir.

Aynı zamanda yöneticilik arzını etkileyen kişisel faktörlerin yanında toplumsal ve ekonomik koşullar mevcuttur.

1- Ekonomik Koşullar: Profesyonel yöneticilerin yetişmesi için gerekli olan koşullar ve imkanlar, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelere nazaran daha az ve kısıtlıdır. Öte yandan az gelişmiş ülkelerin ekonomik koşulları yetişen yönetici tipi ve şeklini de etkilemektedir.

2- Toplumsal Koşullar: Toplumsal esneklik ve hareketlilik özellikle toplumsal sınıflar arasında serbest girip çıkma, yer tanıma ve sermayeye götüren yolların herkese açık ve fırsat eşitliğinin sağlanmış olması gibi nedenlerin yöneticiliğin, özellikle de profesyonel yöneticiliğin gelişmesi üzerindeki etkisi yüksektir. Toplumsal ayırmacılığın belirli olmadığı Avrupa ve A.B.D. bu bakımdan olumlu, toplumsal sınıfların keskin olduğu Asya özellikle Hindistan gibi ülkeler ise yöneticilerin çıkmasını olumsuz yönden etkilemektedir. Toplumsal yapısı esnek olmayan toplumlarda yeni girişimci ve yöneticilerin oluşması oldukça güçtür (Habakkuk, 1988: 27; Aktaran Tosun, 1992: 411).

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİNİN ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada ve globalleşen ortamda teknolojik değişimler ve değişen yönetim anlayışı içerisinde profesyonel yönetici bu değişen koşullar karşısında kendini yenilemek zorundadır. Çünkü profesyonel yönetici için yeterli bir başarı seviyesi olmayıp, yaptığı iş bir çeşit açık uçlu iş olmaktadır. Profesyonel yöneticinin ne zaman başarılı olacağı bilinmeyebilir, bundan dolayı herhangi bir yanlış sonucu bütün organizasyonun etkinliğini ve kişisel olarak kendi mesleki kariyerini zedeleme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu nedenle profesyonel yönetici sürekli yönetim ile yoğunlaşmalı, hiçbir zaman başarıya ulaştığını düşünmemeli yani mevcut başarıyla yetinmemelidir (Appleby, 1977: 176).

Günümüz aile işletmelerinde profesyonel yöneticiliğin önemi bilindiğinden aile bireylerinden oluşan üst düzey yöneticilerin profesyonel yönetici vasıflarına sahip olduğu görülmektedir. Aile bireylerinden yönetici kademesinde görev alacak oğul, damat, kız, torun, vb. yöneticilerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (bu eğitim genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin belli dönemlerde açmış oldukları yöneticilik programları ile ilgili eğitim) görmüş olmaları tercih edilmektedir. Bu tür yöneticilere büyük aile işletmelerinde sıkça rastlamak mümkündür.

Yönetim Geliştirme Merkezinde yapılan bir araştırmada profesyonel yöneticilik ve etkin yönetici için şu görüşler belirtilmiştir. "Vizyonu, misyonu ve iş ahlakı olan yönetici hangi isim altında olursa olsun başarılı yöneticidir" (Capital Guide, 1994: 13). Bu görüşü teyit eden bir başka görüş ise çağdaş yöneticilik akımlarının anahtar kavramının "vizyon" olduğu belirtilmektedir.

Vizyon sahibi olanlar yani geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri hissedenler, rekabet güçlerini arttırıp, oyunun kurallarını ortaya koyma imkanına kavuşacaktır. Başkasına ulaşılmaz gelen amaçları, yöneticiye normal bir hedef gibi gösteren vizyonun, yöneticilere moral ve güç vereceği ekip elemanlarınca paylaşılmasının ise üreticiliği en üst düzeye çıkaracağı söylenmektedir (Capital Guide, 1994: 13).

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden Sakıp Sabancı, işletmelerin büyüüp gelişmesi için profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir; "Müesseseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında sermayedar yani girişimci ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesi dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırır." (Sabancı, 1985: 181).

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden, Vehbi Koç ise profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir. "Yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerinde bu konudaki çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde, sermaye sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceğinin de tehlikeye gireceğine inanmaktadır." Koç, bu yüzden aile fertleri ile profesyonel yöneticilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir işbirliği içinde bulunmalarını, sermayeyi teşkil eden kişilerin yalnızca prensip kararlarının alınmasında etkili olmasını, kararların uygulanmasının ise yöneticilere bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Profesyonel bir yöneticinin yaptığı işi sorumluluk duyarak sevebilmesi için, yetki ile donatılması, uyumlu bir iş ortamı içinde bulunması, işyerine güven duyması ve maddi rahatlık içinde olması gerektiğini belirtmiştir (Özkaya, 1998: 7-8).

Sonuç olarak günümüz ekonomik gelişmeleri ve modernleşme arttıkça, aile işletmelerinde de yönetici konumundaki kişilerin bu gelişmelere uyum gösterebilecek vizyon sahibi, yöneticiliği meslek olarak seçen profesyonel yöneticiler olmaları zarureti ortaya çıkmıştır denilebilir.

PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Aile işletmelerinde aile bireyleri genellikle işletmelerin hem sahibi hem de yöneticileri konumundadırlar. Bu işletmelerde işletmenin sahipleri çoğu zaman teknik beceri, bilgi birikimi ve deneyim isteyen bazı önemli konularda yeterli ehliyet ve bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda söz konusu aile işletmelerinde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bununla beraber profesyonel yöneticiler; işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında pratik ve teorik bilgilere sahip olduklarından genellikle işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşımaktadırlar.

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler bir takım sorunlar ile karşılaşabilmektedirler. Bu sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2002:66-67):

Profesyonel yöneticiler işletme ile ilgili kararların alınmasında, karar alan konumundan ziyade, alınan kararları uygulayan kişi konumundadırlar. Bu durum profesyonel yöneticileri alınmasında söz sahibi olmadıkları kararları uygulama durumunda bırakmıştır. Bu ise kararların uygulanması aşamasında bazı zorlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştıkları diğer önemli bir sorun ise; yeterli oranda yönetsel bilgiye sahip olmayan girişimcilerle yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğudur.

Aile değerlerinin öne çıktığı ve hakimiyetin tamamen girişimcinin elinde bulunduğu, kuralları katı ve esnek olmayan bazı aile işletmelerinde uzun süreli profesyonel yönetici olarak çalışabilmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde söz konusu yöneticilerin uzun süreli çalışmaları bir takım profesyonellik kriterlerinin göstergesi olan bağımsız çalışma ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin kaybolmasına neden olabilmektedir.

Aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmamaktadır.

Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir.

Çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden profesyonel yöneticiler bu işletmelerde çalışırken iş tatminleri ve motivasyonları düşük olur.

İşletme sahipleri raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini yerleştirme gereği duyarlar (Talat. 2003).

Aile şirketlerinde yönetim diğer işletme yönetimlerinden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi kurması, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Aile işletmelerinin başarısında aile liderlerinin önemli derecede etkinliği söz konusu olmakla birlikte, işletme sahipleri yönetim alanındaki eksikliklerinin de farkında olarak gerektiğinde, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmasını sağlayabilmelidirler.

Aile şirketlerinin gelecekte başarısı için yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir (Talat. 2003):

Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayrımına varmalı ve aradaki dengeyi kurabilmelidir.

Profesyonel yöneticiler servetin yönetimi ile şirketin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğunun farkına varmalı ve benimsemelidir,

Şirkete, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazandırılmalıdır,

Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilmeli, onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanımalıdır. Aile bireyleri yöneticileri "dışarıdan gelenler" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsemelidir. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılmalıdır.

Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilmelidir. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlenmelidir. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmamalıdır.

Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır.

Yalnızca kısa vadeli günlük planlar değil uzun vadeli planlar yapılmalı, uzun vadede kar hedeflenmelidir.

Şirket sahibi, aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında bu durum anında teşhis edilip, gerekli önlemler alınmalıdır. İş uzmanına bırakılmalıdır.

Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.

SONUÇ

Aile işletmelerinde işletmenin büyümesi, aile bireylerinin iş için gereken bilgi ve yeteneğe yeterli düzeyde sahip olmamaları veya bu bilgilere ulaşması için yeterince çaba harcamaları, gibi nedenlerle aile dışından yöneticilere ihtiyaç duyulur. Bu yöneticilerin aldıkları kararlara aile üyelerinin müdahalesi sıkça rastlanan bir durumdur. Çözüm ise kanımızca bunun önlenmeye çalışılması değil aile bireylerinin olaylara duygusal zekaları ile değil düşünen zekaları ile yaklaşmaları ve profesyonel yöneticilere işletmelerinde görev vermeleridir. Profesyonel bir yönetici işletmenin çıkarlarını aile bireylerinin kişisel çıkarlarının üzerinde tutacaktır. Bu da işletmeye kurumsallaşma yönünde ivme kazandırır. Dolayısıyla küreselleşen dünyada rekabet üstünlüğü sağlamak ve kurabilmek için, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin yönetsel bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak gerekir. Profesyonel yöneticilerden sağlanacak faydanın artırılabilmesi için ise, aile bireylerinin profesyonel bilgi gerektiren yönetsel faaliyetlere müdahalelerini azaltmaları ve bu alanlarda profesyonel yöneticilerin daha özgür hareket edebilmelerine imkan tanımaları önem kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKSAN, Z., Türkiye’de Profesyonel Yöneticiler, İstanbul, 1980.
- APPLEBY, C. Robert. Modern Business Administration. Pitman Publishing Melbourne, 1977.
- ATILGAN, T., www.Aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/turan.tpt
- BEACH, S. D., Personnel: The Management of People at Works, McMillan Publishing, 4. Baskı., London 1980.
- BIÇAKÇI, U., “Profesyonel Olmak, Nasıl Bir Profesyonellik”, Endüstri & Otomasyon Dergisi, Sayı 8 Kasım 1998 s. 8-12.
- CAPİTAL Guide, “Yeni Arayışlar ve Çözümler” Capital Guide, Mart 1994, s. 13.
- COX, E.C., “The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities”, Cornell University: Family Business Research Institute. 1996.
- EDGETT, J. D., Yönetme Sanatı, Modern Yönetim Dizisi, Öteki Yay. Ankara: 1994.
- HABAKKUK, J. H., The Entrepreneur and Economic Development, 1988.
- KARPUZOĞLU, E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat yayınları, Yönetim Dizisi 16, İstanbul, Kasım 2002.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği. Beta Yay., &.Baskı, İstanbul, 1998.
- ÖZKAYA, M. O., “Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç” Anahtar Dergisi, MPM Yayınları Yıl:10, sayı: 109, Ocak 1998, s. 7.
- SABANCI, S., İşte Hayatım, Aksoy Matbaacılık, Birinci Baskı İstanbul: 1985.
- ŞİMŞEK, Ş., Yönetim ve Organizasyon. Özgü Matbaası, Konya, 1998.
- TALAT, A.U., <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm> 09.03.2003
- TOSUN, K., İşletme Yönetimi. Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- ULUKAN, C., “Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci” Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. S.B.E., Eskişehir, 1999.
- VINTON, K., “Keeping The Family Business Healthy: Four Keys To Success” Montana State University: Family Business Program. 1996.
- ZOGA, E., “Müteşebbis ve Yönetici Diyalogunun Çalışma Verimine Etkisi” Sevk ve İdare Dergisi, Ağustos 1978, s. 21.

**AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM FONKSİYONLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ:
MEVCUT DURUM-OLMASI BEKLENEN DURUM KARŞILAŞTIRMASI**

Arş.Gör.Dr. Mehmet GÜVEN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: mguven44@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: ibakan63@hotmail.com

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: tbuyukbese@ksu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TAŞLIYAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: tbuyukbese@ksu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelişmeyle beraber daha büyük bir kitleye verimli istihdam olanakları sağlamak, girişimcilerin ve işletme yöneticilerinin başta gelen ekonomik ve sosyal hedeflerinden birisidir.

Küreselleşen ve değişen dünyada diğerleriyle rekabet edebilecek işletmeler kurabilmesi ve bu işletmelerinin varlığının sürekli kılınabilmesi açısından girişimcilik son yıllarda büyük önem kazanmış bir konu olup, bu etkinlikleri gerçekleştirenler olarak girişimcilerde önemli bir konuma ulaşmışlardır. Girişimci, kendisine veya başkalarına ait üretim faktörlerini bir araya getirerek bir işletme kuran ve bu işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, kar ve zarardan doğrudan etkilenen kişidir. Yönetici ise, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyurmak amacıyla yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan ve bunu kendisine meslek edinen kişidir. Burada yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske

katlanmaması, yani kar ve zarara ortak olmamasıdır. Yönetici emeğin karşılığı ücret, prim veya kardan pay olarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir.

İşletmelerde etkin yönetim, yöneticilerin girişimci ile diyalogu ve diğer astlarla olan, uyumlu çalışmasının sonuçları ile mümkündür. Bundan dolayı işletme yöneticilerinin ve girişimcilerin yönetimin inceliklerini, yönetimi etkili ve verimli yapabilmek için neler yapabilmeleri gerektiğini iyi bir şekilde kavramaları gerekmektedir. Bu amaçla işletmenin her bir bölümünün karmaşık özelliklerinin analiz edilmesi ve yönetim fonksiyonlarının yönetici ve girişimci boyutunda uyum içerisinde yürütülmesi gerekmektedir (Güven, 2002:111).

Aile işletmelerinde yöneticiler ve girişimci arasında yönetim fonksiyonlarının uygulanması açısından bir takım temel problemlerin olduğu tahmin edilmektedir. Bu bağlamda yönetim fonksiyonlarını oluşturan "planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, denetim" ve bunlar ile bağlantılı fonksiyonlar olarak değerlendirilen "karar alma, motivasyon ve personel alımı" gibi konularda problemlerin olduğu düşünülmektedir. Yönetim fonksiyonları işletmenin performansı ile direkt ilgili olup, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde bu fonksiyonların icrasında yöneticiler her zaman tek başına karar verememekte olup girişimcileri ile bir çok noktada beraber hareket etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum, yönetim fonksiyonlarının icrasında yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkileri daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü aile işletmelerinde, girişimciler kendilerini çoğu kez yönetici yerine de koyabilmektedirler. Bu nokta itibarı ile yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkiler işletmenin performansını etkileyecek önemli faktörlerden birisidir.

Bu çalışmada yönetim fonksiyonlarının işleyişinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinin mevcut durumu, beklenen durum ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Kahramanmaraş ve çevre illerden aile işletmelerinden 25'den fazla işçi çalıştıran 150 özel sanayi işletmesi anket kapsamına alınmış ve burada çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 350 yöneticiye anket gönderilmiş ve 195'i (% 55.7) geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, yönetim fonksiyonları, girişimci, yönetici.

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinde belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere parasal kaynak, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanacak kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreçleri olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası, ulaşılması gereken işletme amaçları ve amaçlara ulaşmada gereksinim duyulan maddi ve manevi kaynakların uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanması büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 136).

2. PLANLAMA FONKSİYONU VE GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

Planlama bütün örgütlerin ve yöneticilerin başarısında önemli bir yere sahip olan aktivitedir. Planlama amaçlara en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını kararlaştırmada etkin olan yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Masley, Meggison ve Petri, 1992: 153). "Planlama girişimin tümünü ya da herhangi birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasında bir seçim yapmaktır." (Akat, 1999: 118). Dolayısıyla işletme yöneticileri tarafından hazırlanan planlar her ne kadar yöneticiler tarafından yönlendirilip kontrol ediliyor olsa dahi, amaçlara ulaşmada etkili olmak, ortaya çıkacak olumlu ve olumsuz risk

faktörlerinin sonuçlarını paylaşmak amacıyla işletme sahipleri açık olmasa da yapılan planları kontrol etmek için yöneticileri ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunurlar.

2.1. Amaçların Belirlenmesi: İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmasında planlama çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bunun da en önemli aşaması amaçların belirlenmesi sürecidir. Bir yönetim faaliyetinden söz edilmesi için amaçların belirlenmesine ihtiyaç vardır. Küçük bir işletmede çok karmaşık olmayan basit bir plan yeterli olabilir ve amaçlar sözlü olarak ortaya konabilir. Dar kapsamlı raporlar ve sınırlı rakamları kapsayan muhasebe kayıtları yeterlidir. Büyük işletmelerde çok değişik faaliyetler yer almaktadır. Her bölümün amaçları ayrıntılı bir şekilde belirtilmediği takdirde planlama hedeflerine ulaşamaz. Her işletme bazı amaçlar için kurulur. En genel amaç kar elde edilmesi ve işletmenin büyümesinin sağlanmasıdır.

Bununla beraber amaçların açık ve seçik bir şekilde ortaya konması yönetimin etkinlik ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki meydana getirir. Dolayısıyla işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmasında planlama çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bunun da en önemli aşaması amaçların belirlenmesi sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için yöneticiler girişimcilerin fikir ve onayını alarak ve onların yaklaşımlarını göz önünde tutarak hareket edebilirler. Bu bağlamda amaçların belirlenmesinde girişimci ile yöneticiler arasında karşılıklı bir ilişki söz konusu olabilir.

Bütün bunlar dikkate alındığında işletmelerin varlığını sürdürebilme, rekabet edebilme, hedeflenen amaçlara ulaşabilme ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilmeleri açısından önemli bir fonksiyon olan planlamanın yönetici ve girişimci arasında karşılıklı bir ilişkiye neden olacağı bilinmektedir. Çünkü yönetici her zaman tek başına planlama yapmak için yeterli yetki ve kapasitede olmayabilir. Bazen girişimcinin fikrini ve katkısını talep etmek durumundadır. Bu katkı çeşitli boyutlarda olabilmektedir.

2.2. Karar Alma: Yönetim fonksiyonlarının ilk aşaması olan planlama fonksiyonunun içinde de değerlendirilen karar alma faaliyeti işletmeler ve yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Karar alma “çeşitli alternatifler arasında en uygun olan bir tanesine belirleme” olarak ifade edilmektedir. Bu seçim veya tercih işletme içerisinde yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişkinin oluşmasını beraberinde getirmektedir. Çünkü ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmında profesyonel yöneticilik anlayışının istenilen düzeyde yerleşmediği önceki çalışmalarda belirtilmektedir. Bu açıdan yöneticiler her konuda tek başlarına karar vermemekte, bazen girişimcilerin tercihini dikkate almaktadırlar.

3. ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

Bir işletmenin örgüt yapısı gerçeklere ve işlevlere göre saptanmadığı takdirde, üst kademelerde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer. Ayrıca işletmenin örgüt yapısını belirlerken gelişen ve değişen iç ve dış çevre koşullarına göre değişikliklere uğrayabileceğini hesaplamak gerekmektedir. (Üçok, 1998: 117). Örgütlenme, işletmelerde bir amaç olmayıp, işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlayan vazgeçilmez bir araçtır (Armstrong, 1991: 98).

Personel alımı: İşletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken konulardan birisi nerede, ne zaman, hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağını belirlenmesidir. Personel ihtiyacının etkin bir şekilde belirlenmesinden sonra bu ihtiyacın hangi kaynaklardan (iç kaynak – dış kaynak) karşılanacağına karar vermek gerekir. Personel alımında bilgi, yetenek, tecrübe ve değişime açık olma gibi faktörler esas alınır. Personel alımı çalışmalarından beklenen faydanın sağlanabilmesi için, özellikle tepe yönetiminin bilgili ve yetenekli personelden meydana gelen kadrolaşmanın önemine inanması gerekmektedir (Erdoğan, 1991:35).

Bununla beraber personel alımında yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan bir tanesi de girişimcilerinin önerilerini dikkate almak ve değerlendirmektir. Çünkü işletmenin çevresi ile olan ilişkileri en iyi organize eden ve uyumunu sağlayan faktörlerin başında girişimci

gelmektedir. Dolayısıyla işletme ve yöneticiler için en hassas ve önemli konuların başında gelen personel alımı yöneticilerin önemle üzerinde duracağı ve girişimcileri ile iletişim içinde bulunmaya özen gösterecekleri bir konudur.

4. KOORDİNASYON FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

İşletme yönetiminde koordinasyon örgütte yer alan grup faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesidir. Personel faaliyetlerinin ortak bir amaca doğru yönetildiği, çalışmalar arasındaki ilişkinin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş, uyumlaştırılmış personel faaliyetlerinden söz etmek mümkündür. Koordinasyon işletmenin karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir fonksiyonudur (Stoner, ve diğerleri, 1992: 121).

İşletme içerisinde koordinasyon eksikliğine sebep olan değişik faktörler bulunmak olup, uygun ortam ve malzeme yetersizliği bunlardandır. Bu eksikliklerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması için yöneticiler ile girişimcinin ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü malzeme ve uygun ortamın hazırlanması birinci derecede girişimcinin görevleri arasında bulunmaktadır. Bu açıdan girişimci ile yöneticiler arasında ilişkiler söz konusu olmaktadır.

5. YÜRÜTME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, koordinasyon işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu, yürütmedir (Alpugan, 1996: 314). Bu fonksiyonla başarılı olabilmek için insanlarla iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir (Hunt, 1992: 143).

Emir-komuta ya da yürütme olarak tanımlanan bu işlevin amacı işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini sağlamaktır. Yürütme, planlara göre bir organizasyonu harekete geçirecek yönetsel bir faaliyetir.

Yönetim fonksiyonları içerisinde yöneticiler ve girişimciler arasında en az ilişkinin söz konusu olduğu düşünülen fonksiyonlardan bir tanesi yürütme fonksiyonudur. Çünkü yürütme fonksiyonu yöneticilerin astlarını harekete geçirmesi ile ilgilidir. Bununla beraber aşağıda sıralanan nedenlerden ötürü yöneticiler yürütme fonksiyonunu icra dereken girişimcileri ile diyalog halinde olmaya gereksinim duyabilirler.

1- İşletmenin faaliyete geçmesi esnasında yöneticilerin girişimcileri ile bazı önemli noktalarda ortak hareket etmeyi istetebilirler.

2- Yürütme fonksiyonunun icrasında ortaya çıkacak sorunlardan dolayı yöneticiler kendilerini girişimcilerine rapor vermek zorunluluğunda hissedebilirler .

3- Yürütme fonksiyonun icrasında yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek amacıyla yöneticiler girişimcileri ile ilişki içerisine girebilirler.

Kısa ve uzun dönemlerde emri altında çalışan elemanların etkin ve yeterli bir hizmet görmeleri ve kendilerinden beklenen ve planlarda belirlenen verimi sağlamaları için, yöneticiler girişimcileri tarafından kendilerine verilmiş olan yetkileri kullanırlar. Bu yetkileri kullanırken bir çok güçlüklerle karşılaşabilecek olan yöneticiler girişimcilerinden kendilerine destek olmalarını beklerler.

Özet olarak yürütme fonksiyonu, örgüt içinde yer alan personelin görevlerini, işlerini iyi ve etkili yapmayı amaçlamaktadır. Hedeflenen ideal yöneticilik tarzında, başarılı bir yürütme fonksiyonunun icrası için etkili ve verimli personeli ödüllendirmek gerekmektedir. Çünkü ödül çalışanların performansını olumlu bir şekilde motive etmektedir. Bu nokta itibarı ile verilecek

ödül miktarının ve içeriğinin belirlenmesinde yöneticiler ile girişimcilerin ortak hareket etmesi gerekmektedir.

5.1. Motivasyonun Tanımı ve İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler faaliyette bulunurken bazı temel faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörlerin başında insan gelmektedir. İnsan yapısı itibarı ile karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Bu karmaşık yapının sonucu olarak, insanın davranışları da farklılık göstermektedir. Bireylerin davranışları davranış bilimciler tarafından incelenmiş ve davranışların birey, örgüt ve toplum amaçlarına ulaşmak yolunda düzenlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır (Collen, ve Mevdell, 1995: 65).

Motive ya da güdü; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Bu tanıma göre motive; harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici olarak üç temel özelliğe sahip güçtür (Eren, 1998: 288). Motivasyon ise insanların bir iş yapabilmesi için gerekli olan çabanın enerjinin meydana getirilmesi işlemine motivasyon denir (Collen ve Mevdell, 1995: 65). Motivasyon istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri, kapsayan bir kavramdır.

Bugün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan motivasyon kullanıldığında sadece verimi arttıran basit bir teknik ya da araç değildir. Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşam tarzıdır. İnsanların ihtiyaç, istek ve davranışları üzerine kurulmuştur. Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim motivasyon olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmedeki bireylerin bu amaçlar için mücadele etmeleri, ancak iyi bir motivasyon sistemi kurmakla mümkündür (Özalp, 1980: 18).

Yöneticiler ile girişimciler arasındaki ilişki açısından motivasyon önemli bir konum teşkil etmektedir. Özellikle yöneticilerin motivasyon faaliyetlerinde girişimcilerinin tercihini dikkate aldıkları düşünülmektedir.

Yönetim fonksiyonlarının dördüncüsü olan yürütme fonksiyonu işletme içinde işleyişi olarak bazı noktalar haricinde yönetici ile girişimci arasında fazla ilişki gerektirmeyen fonksiyon olmasına rağmen motivasyon açısından önemli bir diyalog gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü motivasyon bir takım maddi imkanların sunulmasını da gerektirdiğinden bu faaliyetin yerine getirilmesinde girişimcinin desteğine de ihtiyaç duyulur.

6. DENETİM FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

İşletmelerin amaçlarına erişmeleri ve başarılı olmaları iyi bir denetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci denetim fonksiyonuyla tamamlanır. İşletmelerin amaçlarına erişip erişmedikleri ya da ne ölçüde eriştikleri denetim fonksiyonuyla belirlenir (Thompson ve Hugh, 1995: 132).

Denetimin gerekliliği organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasından kaynaklanır. Amaçların belirlendiği planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir. Aynı zamanda planın ne ölçüde başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nerelerden kaynaklandığını bulmak gerekmektedir.

Denetim işlevi gerçekleştirilirken yöneticiler ile girişimciler arasında önemli diyaloglar yaşanır. Çünkü işletme faaliyetleri sonucunda belirlenen amaçların gerçekleşmesi, sahip olunan kaynakların tüketimi, oluşan hata ve eksikliklerin bulunması, belirlenen hedef ile ulaşılan nokta arasındaki sapmanın ortaya çıkması ile ilgili tüm detayların girişimciler ile paylaşılması gerekmektedir.

Yönetici ile girişimci arasında ilişkiye neden olacak nedenlerden bir tanesi de denetim araçları içinde yer alan kişisel gözlemdir. Girişimci işletme içinde faaliyetlerin amaca ulaşmış olup olmadığını kendi gözlemleri ile yöneticilerin raporlarını karşılaştırarak bir sonuca ulaşmak isteyecektir. Bu nedenle yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiler söz konusu olacaktır.

7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada yönetim fonksiyonlarının işleyişinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinin mevcut durumu, beklenen durum ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Kahramanmaraş ve çevre illerdeki aile işletmelerinden 25'den fazla işçi çalıştıran 150 özel sanayi işletmesi anket kapsamına alınmış ve burada çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 350 yöneticiye anket gönderilmiş ve 195'i (% 55.7) geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Frekans analizi ile planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, denetleme, motivasyon, personel alma ve karar alma fonksiyonlarının işleyişinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinin mevcut durumu, beklenen durum ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeyleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

8. BULGULAR

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
Cinsiyetiniz			Medeni durumunuz		
Erkek	186	95,4	Evli	147	75,4
Kadın	9	4,6	Bekar	48	24,6
Eğitim durumunuz			Yaşınız		
Ortaöğretim	58	29,7	20-30	48	24,6
Üniversite	107	54,9	31-40	88	45,1
Yüksek lisans	30	15,4	41-50	52	26,7
			51 +	7	3,6
Bu kurumdaki çalışma süreniz			Yöneticilik Tecrübeniz		
1-5 yıl	77	39,5	1 yıldan az	10	5,1
6-10 yıl	59	30,3	1-5 yıl	106	54,4
11-20 yıl	52	26,7	6-10 yıl	57	29,2
21 yıl ve üstü	7	3,6	11-15 yıl	22	11,3
Göreviniz			Görev Unvanınız		
Genel müdür	46	23,6	Üst düzey yönetici		
Yön kurulu üyesi	22	11,3	Orta düzey yönetici	68	34,9
Personel müdürü	50	25,6	Alt düzey yönetici	77	39,5
Muhasebe md.	27	13,8		50	25,6
Birim şefi	31	15,9			
Ustabaşı	19	9,7			

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında tamamına yakınının (%95,4) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin %75,4'lük çoğunluğu evli olup, % 24,6'sı bekarıdır. Yaş gruplarına bakıldığında yöneticilerin yarıya yakını (%45,1) 31-40 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %54,9'u üniversite, %15,4'ü ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin %69,8'lik çoğunluğu 10 yıldan az süredir bulundukları işletmede çalıştıklarını rapor etmişlerdir. Yöneticilerin %54,4'lük çoğunluğu 1-5 yıl arası, %40,5'i ise 5 yılın üzerinde tecrübeye sahiptir. Yöneticilerin %34,9'u üst düzey, %39,5'i orta düzey, %25,6'sı ise alt düzey yönetici olup, bunlardan %25,6'sı personel müdürü, %23,6'sı ise genel müdürdür.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin özellikleri tablo 2'de görülmektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında %62,5'lik büyük çoğunluğunu tekstil sektörünün oluşturduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu iller içerisinde ilk sırada %27,7 (40 işletme) ile Gaziantep yer almaktadır. Bunu, ikinci sırada, %18,0 (26 işletme)

ile Malatya, üçüncü sırada % 17,3 ile (25 işletme) Kahramanmaraş, dördüncü sırada % 13,8 ile (20 işletme) Şanlıurfa, %12,5 ile (18 işletme) Adıyaman ve son olarak %10,4 ile (15 işletme) Diyarbakır takip etmektedir. Bu illerde toplam 144 işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Kuruluş tarihlerine bakıldığında işletmelerin %25,6'sı 1-5 yıl, %59,6'sı 6-15 yıl arası geçmişe sahiptir. İşletmelerin personel sayılarına bakıldığında %27,7'si 71-100 arası personele sahip olup birinci sırada yer alırken, %13,8'i 150'nin üzerinde personel çalıştırmaktadır. Anketin yapıldığı işletmelerin yaklaşık yarısı (%51,3) anonim şirket, diğerleri ise kolektif (%37,5) ve limited (%11,1) şirketlerdir.

Tablo 2. İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmelerin Özellikleri	Denek Sayısı	%	İşletmelerin Özellikleri	Denek Sayısı	%
Faaliyet Alanı			İşletmenin Bulunduğu İl		
Tekstil	90	62,5	Gaziantep	40	27,7
Gıda	25	17,3	Diyarbakır	15	10,4
Çelik eşya	10	6,9	Kahramanmaraş	25	17,3
Madencilik	10	6,9	Şanlıurfa	20	13,8
Kimya	9	6,2	Adıyaman	18	12,5
			Malatya	26	18,0
Kuruluş Tarihi			Personel Sayısı		
1-5 yıl	37	25,6	25-40	23	15,9
6-10 yıl	56	38,8	41-70	37	25,6
11-15 yıl	30	20,8	71-100	40	27,7
16-20 yıl	20	13,8	101-150	24	16,6
21 +	3	2,0	151+	20	13,8
Hukuki Yapı					
Anonim Şirket	74	51,3			
Kollektif Şirket	54	37,5			
Limited Şirket	16	11,1			

Tablo 3. Planlama Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	1,0 (2)	23,6 (46)	29,2 (57)	37,9 (74)	8,2 (16)	100,0 (195)	3,29	0,95
İlişkinin olması gereken düzey	2,1 (4)	3,8 (8)	22,1 (40)	50,3 (98)	23,1 (45)	100,0 (195)	3,90	0,80
İlişkiden memnuniyet derecesi	0 (0)	14,9 (29)	36,4 (71)	37,9 (74)	10,8 (21)	100,0 (195)	3,45	0,87
İlişkinin planlama faaliyetlerini etkileme düzeyi	7,2 (14)	13,3 (26)	26,2 (51)	43,6 (85)	9,7 (19)	100,0 (195)	3,35	1,06

Planlama fonksiyonunun uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi sorulduğunda araştırmaya katılan yöneticilerin %1'i hiç ilişki olmadığını %23,6'sı çok az, %29,2'si orta derecede, %46,1'i ise yüksek derecede ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 3). Planlama fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin gelecekte olması gereken düzeyi için yöneticilerin %73,4'lük büyük çoğunluğu çok veya pek çok yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin %36,4'ü orta düzeyde, %48,7'si ise yüksek veya çok yüksek düzeyde mevcut ilişkiden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler planlama fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin mevcuttakinden daha çok olması gerektiğini düşünmekte olup, genelde ilişkiden memnun olduklarını bildirmişlerdir. Yöneticilerin

%26,2'si orta düzeyde, %43,6'sı yüksek düzeyde yönetici girişimci ilişkilerinin planlama faaliyetlerini etkilediğini rapor etmişlerdir.

Tablo 4. Örgütlenme Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art. ort.	Std. sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	1,0 (2)	20,5 (40)	51,8 (101)	19,0 (43,6)	7,7 (15)	100 (195)	3,12	0,86
İlişkinin olması gereken düzey	1,0 (2)	10,3 (20)	26,7 (52)	43,6 (85)	19,5 (38)	100 (195)	3,72	0,89
İlişkiden memnuniyet derecesi	1,0 (2)	17,4 (34)	36,4 (71)	35,4 (69)	9,7 (19)	100 (195)	3,35	0,92
İlişkinin örgütlenme faaliyetlerini etkileme düzeyi	5,6 (11)	28,2 (55)	37,9 (74)	17,4 (34)	10,8 (21)	100 (195)	2,99	1,11

Örgütlenme fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin mevcut düzeyine bakıldığında ankete katılan yöneticilerin %20,5'i çok az, %51,8'i orta, %26,7'si ise çok veya pek çok yanıtını vermişlerdir. İlişkinin gelecekte olması gereken düzeyi için yöneticilerin %26,7'si orta düzeyde, %63,1'lik çoğunluğu ise yüksek veya çok yüksek düzeyde ilişki olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Memnuniyet derecesine bakıldığında yöneticilerin %36,4'ü orta düzeyde, %35,4'ü ise yüksek düzeyde örgütlenme fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu ilişkinin örgütlenme faaliyetlerini etkileme düzeyi konusunda görüş birliği bulunmamakta olup, yöneticilerin %5,6'sı yönetici girişimci ilişkilerinin örgütlenme faaliyetlerini hiç etkilemediğini, %28,2'si çok az etkilediğini, %37,9'u orta düzeyde, %28,1'i ise çok veya pek çok etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 5. Koordinasyon Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	6,7 (13)	24,1 (47)	30,3 (59)	27,7 (54)	11,3 (22)	100 (195)	3,13	1,11
İlişkinin olması gereken düzey	2,0 (4)	11,3 (22)	27,2 (53)	43,5 (85)	15,9 (35)	100 (195)	3,66	0,88
İlişkiden memnuniyet derecesi	4,1 (8)	14,4 (28)	38,5 (75)	30,3 (59)	12,8 (25)	100 (195)	3,33	1,01
İlişkinin koordinasyon faaliyetlerini etkileme düzeyi	5,1 (10)	31,3 (61)	35,4 (69)	19,5 (38)	8,7 (17)	100 (195)	2,95	1,03

Ankete katılan yöneticilere koordinasyon fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin mevcut durumu sorulduğunda %6,7'si hiç ilişki olmadığını, %24,1'i çok az, %30,3'ü orta, %39'u çok veya pek çok düzeyde ilişki olduğunu bildirmişlerdir. İlişkinin mevcut düzeyinin ortanın biraz üzerinde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin çoğunluğu (%59,4) koordinasyon fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin gelecekte daha çok olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İlişkiden memnuniyet derecesine bakıldığında yöneticilerin %18,5'i ilişkiden hiç memnun olmadıklarını ya da çok az memnun olduklarını, % 38,5'i orta düzeyde memnun olduklarını, % 43,1'i ise çok veya pek çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu koordinasyon faaliyetlerinin uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin gelecekte mevcut düzeyden daha çok olması gerektiğini belirtmekte olup, memnuniyet düzeyine bakıldığında genel olarak memnun oldukları söylenebilir. Yöneticilerin %36,4'ü bu ilişkinin koordinasyon faaliyetlerini etkilemediğini veya çok az etkilediğini, % 35,4'ü orta düzeyde etkilediğini, %28,2'si ise çok veya pek çok etkilediğini belirtmişlerdir.

Tablo 6. Yürütme Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	2,1 (4)	16,9 (33)	43,6 (85)	30,8 (60)	6,7 (13)	100 (195)	3,23	0,88
İlişkinin olması gereken düzey	4,6 (9)	10,2 (24)	25,6 (55)	43,6 (85)	15,9 (31)	100 (195)	3,63	0,90
İlişkiden memnuniyet derecesi	1,0 (2)	12,8 (25)	46,7 (91)	35,4 (69)	12,8 (25)	100 (195)	3,29	0,78
İlişkinin yürütme faaliyetlerini etkileme düzeyi	3,1 (6)	19,6 (38)	36,9 (72)	26,2 (51)	8,7 (17)	100 (195)	3,29	1,04

Yürütme fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin mevcut düzeyine ilişkin yöneticilerin %19'u hiç ilişki olmadığını veya çok az ilişki olduğunu, %43,6'sı orta düzeyde ilişki olduğunu, %37,5'i ise yüksek veya çok yüksek düzeyde ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu (%59,5) ilişkinin gelecekte daha yüksek düzeyde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Mevcut ilişkiden memnuniyet derecesine bakıldığında ise yönetici girişimci ilişkilerinden, orta seviyenin üzerinde (3,29) memnun olduğu görülmektedir. Yöneticiler, yönetici girişimci ilişkilerinin yürütme faaliyetlerini ortalama 3,29 düzeyinde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 7. Denetleme Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	4,1 (8)	9,2 (18)	45,1 (88)	30,7 (60,9)	9,8 (21)	100 (195)	3,40	0,79
İlişkinin olması gereken düzey	3,1 (6)	12,3 (24)	27,2 (53)	43,6 (85)	13,8 (27)	100 (195)	3,54	0,97
İlişkiden memnuniyet derecesi	3,1 (6)	16,4 (32)	46,2 (90)	26,7 (92)	7,7 (15)	100 (195)	3,24	0,86
İlişkinin denetleme faaliyetlerini etkileme düzeyi	4,1 (8)	21,5 (42)	35,4 (39)	35,4 (69)	21,5 (42)	100 (195)	3,27	1,11

Ankete katılan yöneticilere denetleme fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerinin mevcut durumu sorulduğunda çok azı (%13,3) hiç ilişki olmadığını veya çok az ilişki olduğunu, yarıya yakını (%45,1) orta düzeyde ilişki olduğunu, kalan %40,5'i ise çok veya pek çok ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Denetleme fonksiyonunun gelecekte uygulanmasında yöneticilerin %57,4'lük çoğunluğu ilişkilerin yüksek düzeyde olması gerektiğini, %43,6'sı ise orta düzeyde olması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin %46,2'si mevcut ilişkiden orta düzeyde memnun olduklarını %34,4'ü ise çok veya pek çok memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yönetici girişimci ilişkisinin denetleme fonksiyonunu etkileme düzeyi ise ortalama 3,27'dir.

Tablo 8. Motivasyon Fonksiyonunun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	5,1 (10)	32,8 (64)	37,9 (74)	16,4 (32)	7,7 (15)	100 (195)	2,89	1,00
İlişkinin olması gereken düzey	1,0 (2)	8,2 (16)	17,9 (35)	50,8 (99)	22,1 (43)	100 (195)	3,85	0,89
İlişkiden memnuniyet derecesi	7,7 (15)	27,7 (54)	35,4 (69)	22,5 (44)	6,7 (13)	100 (195)	2,93	1,04
İlişkinin motivasyon faaliyetlerini etkileme düzeyi	7,2 (14)	33,8 (66)	22,1 (43)	17,4 (34)	19,5 (38)	100 (195)	3,08	1,26

Yönetim fonksiyonlarının bağlantı fonksiyonları olarak ele alınan motivasyon, personel alımı ve karar alma fonksiyonlarının uygulanmasında yönetici girişimci ilişkilerine ait sonuçlar tablo 8, 9 ve 10'da verilmiştir. Tablo 8'e bakıldığında ankete katılan yöneticilerin %5,1'i motivasyon fonksiyonunun uygulanmasında yönetici girişimci arasında hiç ilişki olmadığını, %32,8'i çok az ilişki olduğunu, %37,9'u orta düzeyde, %24,1'ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İlişkinin mevcut düzeyi orta seviyenin altında iken, gelecekte çok daha yüksek düzeyde olması istendiği (3,85) dikkat çekmektedir. Yöneticilerin %72,9'luk çoğunluğu ilişkinin gelecekte yüksek veya çok yüksek düzeyde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mevcut ilişkiden memnuniyet derecesine bakıldığında ise orta düzeye yakın olduğu (2,93) görülmektedir. Yönetici girişimci ilişkisinin motivasyon faaliyetlerini orta düzeyde etkilediği (3,08) tablo 8'den anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Personel Alımında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	1,5 (3)	14,9 (29)	39,0 (76)	27,2 (53)	17,4 (34)	100 (195)	3,42	0,99
İlişkinin olması gereken düzey	2,5 (5)	15,3 (30)	30,3 (59)	30,8 (60)	20,5 (41)	100 (195)	3,57	1,00
İlişkiden memnuniyet derecesi	2,6 (5)	17,9 (35)	49,7 (97)	20,0 (39)	8,7 (19)	100 (195)	3,15	0,91
İlişkinin personel alımı faaliyetlerini etkileme düzeyi	3,6 (7)	30,8 (60)	29,7 (58)	17,4 (34)	18,5 (36)	100 (195)	3,16	1,16

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %39,0'ı personel alımında yönetici girişimci arasında orta düzeyde, %44,6'sı ise çok veya pek çok ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık yarısı (%51,3) gelecekte bu ilişkinin daha çok olması gerektiğini bildirmişlerdir. İlişkiden memnuniyet derecesine bakıldığında ise yöneticilerin yaklaşık yarısı (49,7) ilişkiden orta derecede memnun olduklarını, %28,7'si ise çok veya pek çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yönetici girişimci ilişkilerinin personel alımını etkileme düzeyi ise 3,16'dır. Yöneticilerin %30,8'i bu ilişkinin personel alımını çok az etkilediğini, %29,7'si orta derecede etkilediğini, % 35,9'u ise çok veya pek çok etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 10. Karar alma fonksiyonunun uygulanmasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişki

	Hiç (%) (n)	Çok az (%) (n)	Orta (%) (n)	Çok (%) (n)	Pek çok (%) (n)	Toplam (%) (n)	Art.ort.	Std.sap.
İlişkinin mevcut düzeyi	2,6 (5)	6,2 (12)	43,6 (85)	32,8 (64)	14,8 (29)	100 (195)	3,50	0,90
İlişkinin olması gereken düzey	1,0 (2)	4,1 (8)	22,1 (43)	45,1 (88)	27,7 (54)	100 (195)	3,94	0,87
İlişkiden memnuniyet derecesi	3,6 (7)	16,4 (32)	35,4 (69)	35,9 (70)	8,7 (17)	100 (195)	3,29	0,97
İlişkinin karar alma faaliyetlerini etkileme düzeyi	3,1 (6)	15,9 (31)	24,6 (48)	32,3 (63)	24,1 (47)	100 (195)	3,58	1,11

Karar alma fonksiyonunun uygulanmasında yöneticilerin %43,6'sı orta, %47,6'sı yüksek düzeyde yönetici girişimci ilişkisinin varlığını rapor etmişlerdir. Gelecekte ise yöneticiler karar almada girişimci yönetici ilişkilerinin daha çok olması (3,94) gerektiğini bildirmişlerdir. Yönetici girişimci ilişkilerinden memnuniyet derecesine bakıldığında ise yöneticilerin %16,4'ü çok az, %35,4'ü orta düzeyde, %44,6'sı ise çok veya pek çok memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu ilişkinin karar alma faaliyetlerini etkileme düzeyinin ise 3,58 olduğu görülmektedir (Tablo10).

8. SONUÇ

Araştırma bulgularına toplu olarak bakıldığında yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında yöneticilerle girişimciler arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin gelecekte artırılması istendiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu mevcut ilişkilerden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. "Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında girişimci ile yüksek düzeyde ilişki içinde olmak istemeleri" üzerinde farklı araştırmalar yapılması gereken bir bulgudur. Bu isteğin nedenleri ileride yapılacak araştırmalar ile ortaya konulmalıdır. Bunun nedenleri arasında aile işletmelerinde girişimci müdahalelerinin alışlagelmiş bir durum olması, yöneticilerin de sorumluluğu bu şekilde paylaşmaları, girişimciye daha kolay hesap verebilmeleri, girişimcilerin yöneticilerle ilişki içinde olmasının alışılmış bir durum olmasından dolayı bunun aksinin düşünülmemesi birer varsayım olarak sayılabilir. Ancak bunların gelecekte yapılacak yeni araştırmalarla incelenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT İ., BUDAK G. ve BUDAK G., İşletme Yönetimi. Barış Yay. İzmir, 1999.
- ALPUGAN O., İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitapevi, Trabzon, 1996.
- ARMSTRONG M., A Hand Book of Personnel, Management Practice, Kogan Page, London: 1991.
- COLLEN, T., MEVDELL, K., Management at Organizational Behavior, Pitman Publishing, London: 1995.
- ERDOĞAN İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İst. Üniv. İşletme Fak. Yay., İst., 1991.
- EREN E., Yöneyim ve Organizasyon. Beta Yay. İstanbul, 1993.
- GÜVEN, M., Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (Gap Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama) Basılmamış Doktora Tezi İnönü Üniv., SBE Malatya 2002.
- HUNT W., J., Managing People at Works, 4. Baskı., McGraw-Hill, London: 1992.
- İLTER, H. M., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İst. Ticaret Odası Yay. Yay. No 19 İst. 2001
- KARPUZOĞLU, E., Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınlar, İstanbul, 2002.
- KIRIM, A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- MASLEY D., MEGGİSON, L., ve PAUL, P., Management Concepts And Applications, Harper Collins Publishers, 1992.
- ÖZALP İ., İşletme Yönetimi ve Organizasyon. Baytaş Yay. A.Ş. Eskişehir, 1980.
- STONER J., EDWARD., A.F., FREEMAN, R., Management, Fifth Edt. Prentice Hall., USA, 1992.
- THOMPSON, P., HUGH, M.D., Work Organizations, Macmillan Press, 1995.
- ÜÇÖK T., Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Yay., Ankara: 1998.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL KÜLTÜR: AVANTAJLAR - DEZAVANTAJLAR ve ÖNERİLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Beril Akıncı VURAL
Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Tel: (0232) 388 48 37 – 160
E-posta: akinci@iletisim.ege.edu.tr

Arş. Gör. Çisil SOHODOL
Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Tel: (0232) 388 48 37 - 164
E-posta: csohodol@iletisim.ege.edu.tr

ÖZET

Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişiye yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirket şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tip şirketlerde kurumsal kültür; önceki paragrafta ifade edilen oluşumlardan etkilenmekle birlikte ana tema olarak aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile aileye ait kültürün bir yansımasından oluşmaktadır. Bu durum kurum içi ilişkilerin düzenlenmesi, iletişim akışının hızlı ve sağlıklı olması, hızlı karar alınmasına uygun bir ortam yaratılması, aile ve şirket çıkarlarının aynı potada eritilebilmesine olanak vermesi gibi bir takım avantajlar taşımaktadır. Bununla birlikte aile şirketlerindeki kurumsal kültür, vizyon ve misyon iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalmaktadır. Ayrıca aile içi çatışmaların şirkette ortak bir değer sistemi yaratılmasının önüne geçmesi ya da mevcut değerleri zedelemesi, ailedeki farklı kuşakların sahip oldukları kültürel değer farklılıklarının şirkette yansıma bularak başarı ve sürekliliğin önüne geçmesi ve kurumsallaşma sürecinde

engeller yaratması gibi faktörlerde dezavantajlar arasında yer almaktadır. Bu noktada önemli olan aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmektir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kurumsal kültür, aile şirketi

1.GİRİŞ

Aile şirketleri, dünya ekonomisinin lokomotifi durumda bulunmakta ve dünyadaki KİT harici tüm şirketlerin % 65-85'i oranında bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. (*Milliyet Gazetesi İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki: 26.03.2000*). Aile şirketleri kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olmakta ve diğer işletmelerden farklı dinamikler çerçevesinde hayat bulmaktadırlar. Çünkü aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak *duygusal boyut* işin içine katılmakta ve iş ilişkileri genellikle bu boyut etrafında şekillenmektedir. Ayrıca, aile bireylerinin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile işletme arasında denge kurma çabaları etrafında oluşan çatışmaların varlığı gibi unsurlar da aile şirketlerine kendine özgü nitelikler katmaktadır (*Kets, 1996:5*).

Aile şirketlerinin kendilerine özgü nitelikleri incelendiğinde; bu tip şirketlerdeki kurumsal kültürün aile kültürü ile entegre olduğu, şirket kültürünün aile kültüründen bağımsız şekillenemediği görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsal kültür, şirketi kuran ailenin hayat felsefesi, inançları ve geleneklerini temel alarak gelişmektedir. Böylesi bir kültürel oluşum şirket içinde hem olumlu hem de olumsuz yansımaları neden olabilmekte, şirket için bir rekabet avantajı yaratabileceği gibi şirketi çöküşe kadar götürecek dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Burada önemli olan nokta aile kültürü ile şirket kültürü arasında denge kurmayı başarmak ve olumlu kültürel değerlerin yaşamasını desteklemek ve şirketin kurumsallaşmasına zemin hazırlayacak kültürel bir alt yapının oluşmasını sağlamaktır.

Bu düşüncelerden hareketle **Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma** başlıklı bu bildiride öncelikle aile şirketi kavramı ele alınmış, aile şirketlerinin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra kurum kültürü kavramına açıklık getirilerek, aile şirketlerindeki temel kültürel özelliklerden, bu özelliklerin getirdiği avantaj ve dezavantajlardan söz edilerek, kurumsallaşma sürecinde işletmelerin nasıl bir kültürel alt yapı oluşturması gerektiğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI ve AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik organların ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının, belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel (patrimonial) yönetim tarzı oluşmaktadır. Bu yönetim tarzının en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir ailenin bireylerine ve akrabalara açık olmasıdır (*Tosun, 1987:360*). Geçmiş çok eskilere dayanan ve en çok görülen işletme yönetimi de ailesel yönetimdir (*Gengç, 2001:10*). Bu tip durumlarda işletmenin sahibi olma patron, aynı zamanda işletmede her türlü faaliyet ile ilgili kararları almakta, uygulamakta ve denetlemektedir. Günümüzde de gerek küçük gerekse de orta ve büyük ölçekli bir çok işletme de ailesel yönetim sistemi devam etmektedir.

- "Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmelerdir" (*Öz-Alp, 1971:64*)
- "Tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır" (*Kırım, 2003:3*)
- "Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile şirketleridir" (*Potobsky, 1992: 601*)

Görüldüğü gibi aile şirketi kavramı hakkında benzer ve farklı niteliklere sahip pek çok tanım yapılmaktadır. Tüm bu tanımları göz önünde bulundurarak geniş çaplı bir tanım yapmak gerekirse denilebilir ki aile şirketi "ailenin geçimini sağlamak ve /veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir" (Karpuzoğlu, 2002:19)

Bir şirketin aile şirketi olduğunu gösteren bazı unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Ulukan, 1999:18):

- Ailede en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması
- Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin çocuklarının şirketin yönetiminde görev alması
- Diğer faktörler yanında aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi
- Aileye mensup birinin işletmedeki konumunun onun aile içindeki durumunu etkilemesi

Aile şirketleri yarattıkları katma değer ve istihdam bakımından ülke ekonomileri içinde önemli bir yere sahiptirler. Aile şirketlerinde yaratılan ekonomik değer, uzun dönemli sonuçlara önem verilmesi, borçtan kaçınma ve kar paylarını yeniden yatırıma dönüştürme eğilimleriyle daha da artmaktadır.

Aile şirketlerinde, aile ve iş ilişkileri iç içe geçmiş durumdadır. Bu nedenle de aile şirketlerinin yapısını ve dinamiğini anlayabilmek ve dinamiğini kavrayabilmek, aile ve işletme sistemlerinin anlaşılmasına bağlı olmakta, bu iki sistemi bir arada değerlendirmek gerekmektedir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL KÜLTÜR

Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.

Kurum kültürü, o şirketin tarihi, temel değerleri, hikaye ve kahramanları, tören ve seromonileri, sembolleri, şirketin liderleri, şirketteki kültürel şebeke gibi bir çok farklı ögenin birleşiminden oluşan bir özellik taşımakta, şirket içindeki uygun davranış kalıplarını tanımlayarak örgütsel davranışlara açıklık getirmeye, davranışlarda tutarlılık sağlamakta, şirketi diğerlerinden farklı kılmakta ve örgütsel etkinliği sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantaj-Dezavantaj ve Öneriler

Aile şirketlerinde ailenin mevcut normları aynı zamanda şirket içinde geçerli olmaktadır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip şirketlerde şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum göstermektedir. Genellikle ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından yoğun bir biçimde etkilenmektedir (Karpuzoğlu, 2002:20).

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile sistemi ve işletme sistemi arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve sistemlere ilişkin söz konusu farklar da aile şirketlerinde diğer işletme

sistemlerden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır. Aile ve işletme sistemleri arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmaktadır:

Aile Sistemi

Çocuk yetiştirme
Gözeten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme
Geniş otorite
Duygusal bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı
Biçimsel olmayan ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi

İşletme Sistemi

Kar elde etme
Üreten insanların varlığı
Performans beklentisi
Rollere bağlı otorite
Gerçekçi bağlar
Geçici ilişkiler
Biçimsel ilişkiler
Sınırlı zaman çerçevesi

Görüldüğü gibi iki sisteme ait temel değerler birbirlerinden önemli farklılıklar göstermekte ve söz konusu farklılıklar da aile şirketi olan ve olmayan işletmelerin kurumsal kültürlerinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. İki sistem arasındaki temel değer farklılıklar incelendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal kültürlerine etki eden dinamiklerin standart işletme mantığından farklı şekillendiği görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsal kültür, aile sisteminin yukarıda sayılan genel felsefesi etrafında oluşmakta, şirketin kültürü ailenin kültüründen bağımsız düşünülmemektedir.

Aile şirketlerinin aile sistemine bağlı olarak geliştirdikleri temel kültürel özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma
- Babaerkil bir yapı
- İş yapma biçimlerine güvenme ve yeni yöntemlere şüpheyle bakma ve dolayısıyla da değişim güclüğü
- Kişiselliğe dayanan iletişim ağları
- Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık bekleme
- Biçimsel olmayan bağlar etrafında toplanma
- Aile bireyi olmayan çalışanlara güvensiz yaklaşım
- Yönetim faaliyetinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi

Aile şirketlerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları önem taşımaktadır. Aynı zamanda da ailenin ve/veya akrabaların refahı ve geleceği de büyük önem taşımakta; bu nedenle şirket mantığı da bu önem üzerinde şekillenmektedir. Bu özelliklere bağlı olarak aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirilmekte, bilgiyi paylaşma derecesi artmakta ve sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmek mümkün olmaktadır (*Ulukan, 1999:29*). Aile içinde var olan mevcut hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamında taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakta ve aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu temel değerler de kurumsal kültürü şekillendirerek aile şirketlerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır.

Aile şirketlerinde diğer işletmelere oranla daha uzun bir bakış açısına sahip olma eğilimi bulunmakta ve bu nedenle de çalışanların ürün kalitesi, müşteri memnuyeti gibi değerlere kısa süreli kar odağı olarak değil uzun dönemli bir yatırım olarak yaklaşmaları beklenmektedir. Böylesi bir bakış açısı, şirket içinde müşteri memnuniyetine önem verilmesine, müşterileriyle gurur duyulmasına olanak tanıyan kültürel değerlerin yerleşmesine neden olarak aile işletmeleri açısından avantaj yaratmaktadır.

Aile şirketlerinde çok fazla bürokrasiye rastlanmamakta, üst yönetim ile iletişime geçme daha kolay gerçekleşmekte ve bu durum karar verme sürecini hızlandırmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde bürokrasinin alt düzeyde yaşandığı bir kültürel yapı şekillenmektedir.

Aile şirketlerinde, çalışanlar aynı aileden geldiklerinden aynı kültürü paylaşmakta ve böylece de şirketin kültürünün yaygınlaştırılmasına olumlu etkide bulunmaktadır. Aynı zamanda aile içindeki ilişkiler şirkete yansımakta, aile içerisinde birbiriyle yakından ilgilenme, sıkıntıların paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, şirket içindeki bağları güçlendirmekte, sıkıntı zamanlarında dayanışma sağlanmakta ve kurumsal değerleri oluşturarak önemli bir avantaj teşkil etmektedir (*Tuzcu, 2002:6*).

Aile şirketlerinin çalışma felsefesi, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve bağlanabilecekleri bir misyon taşımaktadır. Aile şirketlerinin kurucuları ve daha sonra şirketi devralanlar genellikle ailelerine topluma karşı güçlü bir sorumluluk taşımaktadırlar. Bu nedenle de aile şirketlerinde çalışanlar ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerklik sürekli yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır.

Aile şirketlerinde risk alma, yenilik, üretkenlik ve bağımsızlık gibi unsurlara katkıda bulunma oranı yüksektir ve bu kültürel değerler daha yoğun bir paylaşımına sahip olmakta, bunlarda önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Aile şirketleri tüm dünyada, sayısal olarak bakıldığında çok büyük önem arz etmelerine rağmen çok kısa ömürlü olmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşak yaşayan aile şirketi sayısı çok az olmaktadır. A.B.D. de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16 ve üçüncü kuşakta devam eden aile şirketi sayısının oranı ise ancak % 4 olmaktadır. Bu durumun işin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişki, aile fertlerinin çoğalması, işin getirisinin aile fertlerine yetmemesi, profesyonel kişiler ile aile fertleri arasındaki sürtüşme, aile içinde maddi rekabetin başlaması gibi bir çok farklı nedeni bulunmaktadır. Hiç kuşkusuz ki aile şirketlerinde karşılaşılan problem ve gelecek kuşaklara aktarılamama sorunun önemli boyutlarından bir tanesini de kurumsal kültüre ilişkin dezavantajlar oluşturmakta, aile ve şirket kültürü arasındaki dengenin doğru kurulamaması nedeniyle ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır.

Aile şirketlerinde aile ve işletme sistemine ilişkin temel felsefe ve değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan bazı dezavantajlar da oluşturabilmektedir. Bir aile şirketine yoğun şekilde babaerkil otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı yaratabilmektedir. Oysa etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır. Aksi takdirde aile sistemine ait ancak işletme sistemi ile bağdaşmayan değerlerin ön plana çıkması nedeniyle bir takım kültürel problemlerle karşılaşılabilir.

Aile sistemi kuramına göre pek çok aile üyesi, farklı ortam ve durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Üyeler, birlikte oldukları ortam değişse de kendilerini ve diğer aile üyelerini aynı şekilde görmek ve tanımlamak için aynı kalıpları izlemek eğilimindedirler. Bu nedenle bir ortamda düzen sağlama ve önderlik etme özelliğine sahip bir aile üyesi, aynı kalıbı diğer aile ortamlarında da sürdürecektir. Eğer işletme üyeleri hem ev hem de işletme içerisinde iletişimde bulunuyorsa, her iki ortamda da aynı biçimde davranışta bulunacaklardır. Bir ortamda uygun olan bir etkileşim kalıbı diğerinde uygun olmayabilir. Böyle bir durumda, kalıpları bir ortamdan diğerine taşıyan aile üyeleri güçlükler yaşamakta ve bu da iş yerinde kargaşaya neden olabilmektedir (*Ulukan, 1999:22*).

Aile şirketleri birbirini tanıyan bireylerden oluşmakta ve bu nedenle de ekip sinerjisinden en yüksek oranda yararlanmak mümkün olmaktadır. İşlerin yürümesi sırasında herhangi bir problem ile karşılaşıldığında çalışanlar, yani aile bireyleri genellikle birbirlerine yardımcı olmakta, eksiklikleri kapatmak ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapma konusunda gönüllülük

esasına göre hareket etmektedirler. Bu da işletme içinde dayanışma, yardımlaşmaya ilişkin kültürel değerlerin hızla oluşmasına ve bunların diğer işletmelere oranla daha köklü bir biçimde yerleşmesine olanak tanımaktadır. Ancak eğer aile sistemi içerisinde ve aile bireyleri arasındaki ilişkilerde bir takım sorunlar, anlaşmazlıklar bulunuyorsa yukarıda sayılan olumlu kültürel özellikler yerine

Aileler, birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üyeleriyle, etkileşimli bir sistem olarak işlev görmektedir; aile üyelerinin birinin kararı diğer üyeleri de etkilemektedir. Birbirinden çok farklı biçimlerde aile yapıları gözükse de tüm aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturdukları bir kültüre sahiptirler. Bu aile kültürü, aile işletmeleri de dahil olmak üzere aile yaşamının tüm yönlerini etkileyen ve yönlendiren kuralları, davranış kalıplarını, değer ve inanç sistemlerini geliştirmektedir (Cox, 1996:1).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. Öyle ki işletmede aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri işletme kararlarını, işletmenin çalışma biçimini, iş ilişkilerini, aile dışı çalışanların davranış kalıplarını, iş yeri düzenini etkileyebilmektedir. Bu durumda da aile işletmelerindeki kurumsal kültür aile bireylerinin işletme sistemine etkileri doğrultusunda şekillenmektedir.

Değerler de aile işletmelerinde standart işletme mantığından farklılıklar göstermektedir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verirken, aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığı ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla da duygular üzerine şekillenen kurumsal kültür, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde uyarı ve ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans ve ödül sistemlerinin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçtiğinden bir süre sonra örgütsel etkinlik üzerinde sorunlar çıkarabilmektedir.

Ayrıca aile işletmelerindeki kültürel yapı diğer işletmelerden daha karmaşık bir özellik göstermektedir, çünkü; kültürel yapıyı analiz etmek ve sorunları çözebilmek için sadece işletmeyi değil aynı zamanda aileyi ve aile için roller ve sorunları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Karofsky, 1995:2).

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime daha fazla önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur (Karpuzoğlu, 2002:27). Bu nedenle de doğruluğu kesinleştirilemeyen bilgilerin kullanılması, rasyonel ve objektif olmayan kararların alınmasına zemin hazırlayan bir kültürel alt yapı oluşabilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de *nepotizm* adı verilen *akrabaları kayırma* esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında da ortaya çıkan güven eksikliği ise iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmadığı görülmektedir. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak net bir biçimde belirlenmemiştir ve iş gücü devir oranı yüksektir (www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659). Ve eleman sirkülasyonunun yoğun olması nedeniyle de aile dışındaki çalışanlar, ortak değerler yaratabilecek kadar bir arada kalamadıklarında güçlü bir kurumsal kültür oluşması da mümkün olamamaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsal kültürde yeni iş görme biçimlerine şüpheyle yaklaşma, mevcut işleri bilinen ve geleneksel metodlarla gerçekleştirme anlayışının hakim olduğu durumlarla sıklıkla karşılaşılmalıdır. Bu bakış açısına uygun olarak da kurum kültürü

Aile şirketlerinin kültürel yapılarında karşılaşılabilen bir diğer önemli sorun da aile içi geçimsizliklerin işe taşınması ve bu nedenle de şirket içinde çatışma temelli kültürel değerlerin

kök salmasıdır. Aile içi ilişkiler de geçimsizlik ve çatışma arttıkça şirket içinde de gergin ve motivasyonu düşüren bir atmosfer oluşması, aile bireyleri arasında yıkıcı bir rekabet anlayışının başgösterme tehlikesi gibi unsurlar da kurum kültürü üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Aile ilişkilerinde çekişme ve sürtüşmelerin artması şirketin çöküşüne neden olabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için de aile şirketlerinin kurumsallaşması en önemli hedeflerden bir tanesi olmalıdır. Ancak aile şirketlerinde yaşanan söz konusu kültürel problemler aynı zamanda aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önünde de ciddi sorunlar yaratmaktadır.

Kurumsallaşma şirket içinde *sistem* kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarını, çalışanların şirket içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme biçimi ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir (www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket/). Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile şirketlerindeki yöneticilerin aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır (Kırım, 2003:11).

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.
- Şirket içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir.
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidirler
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır..
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekir.
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır.
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.
- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır..

SONUÇ

Aile şirketleri yapıları, davranış kalıpları, iş görme biçimleri, şirket içi ilişkileri, amaçları vb. bir çok özellikleri açısından standart işletme mantığından farklı özellikler göstermektedir. Hiç kuşkusuz ki söz konusu farklılıkların en dikkat çekici nitelikte olanlardan bir tanesi aile şirketlerinin kültürel yapılarındaki temel değer ve dinamiklerdir.

Aile şirketlerindeki kurumsal kültür şirketin kurucusu olan ailenin inanç, değer, örf, adet ve gelenek sistemi çerçevesinde şekillenmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, şirketteki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir. Aile ilişkilerinin ve değerlerinin kültür üzerindeki yoğun etkileri beraberinde hem avantaj hem de dezavantaj olabilecek bir takım sonuçlar doğurabilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsal kültürden verimlilik ve etkinliği en yüksek düzeyde sağlayabilecek şekilde yararlanabilmek için öncelikle hem ailenin hem de şirketin mevcut kültürel şebekesinin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Burada öncelikle yapılması gereken aileye ilişkin hangi özelliklerin kurumsal kültürü olumlu bir şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve söz konusu değerlerin şirkette daha köklü bir biçimde yerleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesidir. Ancak yöneticiler aileye ilişkin bazı değerlerin şirket içinde istenmeyen sonuçlar doğurup, olumsuz yansımalarla neden olabileceğini de unutmaması gerekmektedir. Bu noktada aile içi çatışmaların şirkete ne ölçüde yansıtıldığının tespit edilmesi, aile kültürüne ait hangi kültürel değerlerin şirket ruhuna, iş yapısına ve sektöre uyum gösteremediğinin ortaya konması, aile içi ilişki sistemlerinin şirketteki iş ilişkileri üzerinde sorun yaratıp yaratmadığının belirlenmesi ve ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümler üretilmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerindeki kurumsal kültürün olumlu ve olumsuz yansımaları üzerinde gerçekleştirilecek böylesi bir çalışma aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli kültürel alt yapının hazırlanabilmesi açısından da faydalı sonuçlar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Cox E.S., (1996) "The Family as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", Cornell University: Family Business Research Institute Report
- Genç N., (2001) Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Karofsky P.L., Mills B., (June 1995) "Joining the Family-Working with Family Business", CPA Journal, C.6
- Karpuzoğlu E., (2002) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul
- Kets De Vries M., (1996) Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, International Thomson Business Press, New York
- Kırım Arman (2003) Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Milliyet Gazetesi İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki: 26.03.2000
- Öz-Alp Ş., (1971) Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A. Yayın No:90/49, Ankara
- Potobsky G.V., (1992) Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law, International Labour Review, Vol:131
- Tosun K., (1987) İşletme Yönetimi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:87, İstanbul
- Tuzcu C., (2002) Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Model Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Ulukan C., (1999) Aile İşletmelerinin Büyüme Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659
- www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket

AİLE İŞLETMELERİNDE İLK KUŞAK GİRİŞİMCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE BELİRLEYİCİLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Yrd.Doç.Dr. Nazan YELKİKALAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
17200-Biga/Çanakkale
Tel: (0286) 316 57 11
Faks: (0286) 316 58 32
E-posta: nyelkikalan@comu.edu.tr

Arş.Gör. Erdal AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
17200-Biga/Çanakkale
Tel: (0286) 316 57 11
Faks: (0286) 316 58 32
E-posta: erdalaydin@comu.edu.tr

ÖZET

Ölçeği ne olursa olsun aile işletmelerinin Türk ve dünya ekonomisinde oynadıkları kritik rol ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yük ile küresel ekonominin dinamik unsurunu oluşturduğu gözlenmektedir. Tüm dünya ülke ekonomileri için lokomotif rolü üstlenmiş olmaları, ülke ekonomilerine sağladığı katma değer fazlalığı, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olma özellikleri ve bölgelerarası kalkınmaya vermiş oldukları destek ile ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar rolü üstlenmişlerdir.

Üstlenmiş oldukları bu önemli misyon ile tüm dünya ülkeleri için büyük önem arz eden aile işletmeleri, tarihsel açıdan incelendiğinde işletmenin kurucusu olan ilk kuşak girişimcilerin, örgüt kültürünün oluşmasında büyük paya sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, ilk kuşak girişimcilerin örgüt kültüründe belirleyiciliklerinin araştırılmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Girişimci, Kültür, Örgüt Kültürü

I. GİRİŞ

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülke ekonomilerinde yönlendirici bir dinamik unsur teşkil eden aile işletmeleri, ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yükün yanı sıra, toplumsal ve siyasal denge unsuru olmaları ve göstermiş oldukları olumlu etkiyle ülke ekonomilerinin yapı taşını oluşturmaktadır. Ülkemizde kurulan aile

işletmeleri bir anlamda, girişimcilikle eşanlamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ülkemizde kurulan aile işletmelerinin kurucusu, sahibi pozisyonundaki kişiler, ilk kuşak girişimcileri temsil etmektedir. İşletme sahiplerinde olduğu gibi girişimcilerde de, ilk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Geçmişten günümüze kadar büyüyerek, gelişerek gelen ülkemizdeki aile şirketlerinin yapısına baktığımızda, ilk adımların tek başına girişimciler olarak atıldığı görülmektedir.

Tablo 1: İlk girişimciler

FİRMA	İLK KUŞAK GİRİŞİMCİLER	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs	Kamil Koç	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

Kaynak: Aydın, Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme Ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.13

Bu tarz girişimlerde, her şeyden ve her işten tek başına işletmenin kurucusu ve sahibi sorumludur, her türlü görev, yetki ve sorumluluğunu tek başına yüklenmiş olduğu bir örgüt yapısı mevcuttur. Girişimcinin yönetim yaklaşım modeli, sergilemiş olduğu tutum ve davranışı, değişmez gibi görülen ilke, değer, felsefi bakış açısı o işletmenin, örgütün, organizasyonun kültürü üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu tip işletmelerde örgüt yapısı çevre ne kadar imkan ve fırsat tanırsa tanısın tutucu yapı hakim olduğu için stratejik ve yapısal bir değişiklik göstermez.

Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2000.). Yönetim teorilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, 1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü kavramını ön sıralara taşımıştır. Yeni ekonomik oluşum işletmeleri tüketicilerin tercihini kazanma yolunda daha verimli, daha kaliteli mal ve hizmet sunma ve satış sonrası müşteri hizmetleri gibi konularda sorumluluk almaya itmiştir. Eski yönetim anlayışının aksine yöneticiler verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının temel yapı taşı olan insana yapılacak yatırımlar ile gerçekleştirilebileceğini görmüşlerdir.

Her işletmede zaman içerisinde şartlara bağlı olarak gelişen inançlar, semboller, değerler, yönetici tutum ve davranışları ve uygulamalar var olacaktır. Bu değişim ve gelişimler, örgüt içerisinde yeni bir örgütsel oluşumu da beraberinde getirmektedir. Bu değişimler daha sonra örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi konularda, ortak anlayış ve uygulamaların ortaya çıkmasına olanak tanır (Beyer, 1996.).

II. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramı üzerine yapılan tartışmalar 1980'li yıllardan itibaren özellikle yönetim literatürünün önemli konusu haline gelmiştir. Literatür araştırması yapıldığında kültür kavramının çeşitli tanımlamalarla ifade edildiği görülmektedir. Kültür, latin dilinden "culture" veya "cultus" sözcüğünden gelmekte olup genel ifadeyle, bir insan topluluğunun, inanışlar, roller, davranışlar,

değer yargıları, örf, adet ve geleneklerden oluşan bir bütündür (Özalp, 1995.). Schermerhon, kültürü inançların, değerlerin, organizasyon içinde geliştirilerek ve organizasyon içinde geliştirilerek çalışanlar arasında ortak paylaşım sistemi yaratan onların davranışlarına yön veren değerler bütünü olarak tanımlar (Schermerhon, 1993.). Diğer bir ifade ile kültür: Bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi...bir toplumun yaşam biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarı ve yaratılışları...tüm olarak tinsel ve töresel yaşam...geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki,estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal algıların bütünü... değerlendirme yeteneklerini geliştirmiş olma durumu. Belli bir konuda kazanılmış geniş ve düzenli bilgidir (Akdemir, 2003.).

Tüm bu tanımlamalar ışığında kültürü, bir toplumda veya organizasyonda, paylaşılan, tutum, davranış, ilkeler, değerler, alışkanlıklar ve benzeri duygusal ve mantıksal özelliklerin tümü olarak ifade edebiliriz. Global ekonomide yaşanan gelişmeler, toplumlar arası ilişkilerdeki artış, uluslar arası işletmecilik alanında yaşanan önemli gelişmeler, örgütler ve örgüt çalışanlarının sahip oldukları kültürel değerlerin işletme kültürünün oluşmasındaki etkilerinin artması, örgüt yöneticileri için kültürün önemini arttırmıştır. Son yıllarda işletmelerin başarılı olmalarında etkili bir unsur olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü, bireylerin uyum gösterdiği ortak tutum, davranış, değer yargıları, felsefe, ideoloji ve benzeri unsurlar bir tür iş birlikteliği sağlar.

Aile şirketlerinde başarıyı yönlendiren, örgüt kültürünün oluşumunda büyük etkisi olan ilkelerin, sembollerin, inançların ve değerlerin etkinliğini daha iyi anlayabilmek açısından kapsamlı bir literatür araştırması yapıldığında;

Değer; bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar” olarak tanımlanabilir (Kızılcılık ve diğerleri, 1992.). Değerler, yöneticiler ve çalışanlar için nelerin önemli, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu ifade eder. Kurum değerinin oluşma aşamaları incelendiğinde, öncelikli olarak temel inançların, ahlaki kuralların, davranış kurallarının ve ideallerin belirlendiği görülmektedir.

İlke veya normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan ve grup üyelerini çeşitli şekillerde etkileyen belirlenmiş standartlardır. Örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Steinhof, 1989.).

Semboller; organizasyon için anlam ifade eden şeylerdir ve örgüt kültürünün önemli göstergeleridir. Sözcükler, şekiller, giysiler ve organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey birer semboldür (Pettigrew, 1979.).

İnanç; işletmeler açısından gerek yöneticilerin gerekse çalışanların sahip oldukları bireysel inanç ve tutumlar bize bireylerin iç dünyaları ile ilgili algılama ve tanımlama şeklini göstermektedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyalarını bir yönü ile ilgili algıları ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır (Şimşek ve diğerleri, 2003.).

Tutum; bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir. Bireysel tutumlar, bireyin yetiştirme tarzı ve yaşam boyu geçirilen tecrübeler sonucu oluşmakta ve kişiyi diğer insanlardan ayıran özellikler arasında yer almaktadır (Özkalp ve diğerleri, 2001.).

Felsefe; işletme içerisinde çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılacağı ile ilgili ortaya konmuş politikalarıdır.

Örgüt Kültürü, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır, örgüte ilişkin sadece bir belirleme değil, örgütün kendi içindeki bir betimdir (Steinhof, 1989.). Callahan’a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (Callahan, 1988.). Diğer bir ifade ile; Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin

nasıl yapılacağını gösteren , paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Amstrong, 1990.).

Bu bağlamda, işletmeler açısından bakıldığında, güçlü bir işletme alt yapısının oluşmasında etkili olan örgüt kültürü, bireylerin ve çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde önemli bir dinamik unsur oluşturmaktadır. Organizasyonlarda amaçlara ulaşmada performansı arttıran, organizasyonları harekete geçirerek sosyal bir sinerji yaratan, organizasyonun misyonu, stratejileri, çevresi ve teknoloji ile uyumlu bir birliktelik sağlayan örgüt kültürü anlayışı işletmeler açısından bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.İşletmelerde varolan stratejilerle, örgüt kültürü arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. İşletme sahibi girişimciler tarafından sergilenen tutum, davranış, ortaya konulan felsefe, ideoloji, yargılar ve üst yönetimin vizyonunun örgüt kültürünün oluşmasında baskın rol oynadıkları söylenebilir.

Ülkemizde aile işletmelerinin gelişim evresine bakıldığında 1930'lu yıllarda totaliter bürokratik işletme sahiplerinin, işletmelerinin yönetiminde 'one man show' tiplemesinin hakim olduğu, çalışanlarla herhangi bir sinerjinin söz konusu olmadığı özellikler gözlenmektedir. Sanayide yaşanan gelişmelerle birlikte girişimci ruhu yüksek kişilerin ön plana çıktığı 1940-50'li yıllarda, işletmenin yönetim anlayışının kurucu kişinin ilke,değer, davranış ve tutumlarına göre şekillendiği bir örgüt kültürü oluşumu göze çarpmaktadır.1960 ve 1970'li yıllarda işletme sahiplerinin dışında, dışarıdan profesyonel yöneticilerin işletmeye dahil olmalarıyla, eğitimin önem kazandığı ve yönetsel faaliyetlerde profesyonellik anlayışının yeşermeye başladığı yıllardır. Serbest ekonomiye geçişin yaşandığı, küresel ekonomik oluşumun kendini hissettirdiği, acımasız rekabet ortamının olduğu 1980'li yıllarda, işletmede ortak paydaşların, verimliliğin artırılması, işletme içi sinerjinin oluşturulması, işletme misyonu çerçevesinde işletme sahibi ve çalışanlarını bir araya getiren bir kültürün varlığı kendini hissettirmeye başlamıştır. 90'lı yıllar ve takip eden süre zarfında örgüt kültürü işletmeler açısından rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme yöneticileri daha paylaşımcı, örgüt kültürünün oluşumunda yaşanan değişim ve gelişimlere göre kendini ve çalışanlarını eğiten, sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanlarına sağladığı kişisel özerklik ve destek ile örgüt kültürünün gelişiminde yol gösterici olmuşlardır (Platin Dergisi, 2000.).

Bir işletmenin kültüründen bahsettiğimizde aslında, örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerinden bahsetmekteyiz. Örneğin ; PepsiCo İnc- " Bu işletmenin kültürü, iş hayatının her safhasında rekabeti vurgulamaktadır. Çalışanları bir yandan kendi aralarında rekabet ederken, diğer yandan da Coca Cola'yı geçmeyi hedeflemiştir." Ford Motor Co-" ilk işimiz kalitedir" diyen firma kurucusu Henry Ford, çalışanlarla paylaştığı kurum kültürünün önemini şöyle vurgulamaktadır. " Fabrikamı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri vererseniz bu işi aynen geri kurarım" (Akıncı, 1997.). Görüldüğü gibi firmalar farklı değerleri yansıttıkları halde her iki firmada güçlü ve başarılıdır. Buda bize firma kültürünün işletmelerin değer yargılarına göre değişebileceğini vurgulamaktadır. Şayet işletmemizin kültürü, etkili bir performansı ve üretkenliği beraberinde getirebiliyorsa, güçlü, başarılı bir örgüt kültüründen bahsetmek mümkündür.Kültür yaşanan bir deneyim biçimi olduğu için belli bir ölçüye vurularak ölçülebilecek bir şey değildir. Yöneticiler, bu deneyimi, eylemlerin sembolik sonuçlarının bilincine vararak ve amaçlanan değerleri geliştirmeye çalışarak etkileyebilirler (Morgan,1998.). Hızlı bir değişim ve radikal anlamda dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü vasfını devam ettirebilmesi noktasında, örgüt kültürü fonksiyonunun da değişmesi kaçınılmazdır. İşletmeler açısından temel sorunu teşkil eden, örgütün ilk kurulduğunda, ilk kuşak girişimci tarafından benimsenen kültürün, değişen şartlara uyum sağlamaması, revizyona gitmemesi noktasında, benimsenen kültürün işletmenin gereksinimlerine, iletişimine cevap veremez hale gelmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Kültürün örgüt içerisindeki değişimi 3 evreden geçer.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Evrimi

Gelişme Evresi	Kültürün İşlevi
Ortaya Çıkış ve İlk Gelişmeler	1. Kültür ayırt edici üstünlük ve kimlik kaynağı
	2. Kültür örgüt üyelerini bir arada tutan mekanizmadır
	3. Örgütü daha bütünleştirici ve açık hale getiren bir süreçtir
	4. Bağlılık sağlamak için sosyalleşme üzerinde odaklaşılır
Organizasyonun Orta Evresi	1. Alt kültürlerin genişlemesi ile birlikte kültürel bütünleşme azalır
1. Ürünlerin/pazarların gelişmesi	2. Temel amaçların değerlerin kaybı ve varsayımların örgütte kimlik kaybı yaratması
2. Dikey Bütünleşme	3. Kültürel değişime yön verme fırsatları elde edilir
3. Coğrafi Gelişme	
4. Satınalmalar ve birleşmeler	
Organizasyon Olgunlaşması	1. Kültür yenileşme için bir zorunluluk halini alır
1. Pazarın olgunlaşması ve düşüşü	2. Kültür geçmişin başarılarını ihtiva eder, geçmiş bir savunma veya kendine güven gibi değerlendirilir
2. İçsel dengenin artması veya durgunlaşması	
3. Değişim için motivasyonun azalması	

Kaynak : Karakütük, M.,Yerel Yönetim Birimi Olan Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale Belediyesi Uygulaması, 2003,s.5; "Kasimoğlu, M., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü, 2003, isimli çalışmadan faydalanılmıştır.

Ortaya çıkış ve gelişme evresinde kültür önemli bir büyüme gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun orta yaş evresinde kültür farklılaşarak genişlemekte, olgunluk ve düşüş evresinde ise kültür fonksiyonelliğini kaybetmekte ve bazı alanlarda kültürel değişimi gerekli kılmaktadır (*Karakütük, 2003.*).

III. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Temelde pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. Bu önemli iki unsuru bünyesinde bir araya getiren aile işletmelerinin gerek ülkemizde gerekse diğer dünya ülkelerinde, diğer işletme türlerine oranı % 85-99.8'lik bir dilim aralığında yer almaktadır.Gelişmiş ülkelerin ekonomik yapıları incelendiğinde, aile işletmelerinin faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda ve ülke ekonomilerinin gelişmesinde yön verici bir dinamik unsur olarak büyük öneme sahip oldukları görülmektedir. Ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurunu teşkil eden aile işletmelerinin literatürel araştırılması yapıldığında, aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırt eden özelliklerinin de içinde yer aldığı bir çok tanımlama yapılmaktadır:

- Bowman aile işletmelerini, iş içerisindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir (*Bowman, 1991.*).
- Aile bireylerinin hisselerin yüzde 60'ına sahip olduğu hallerde, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmettiği durumlarda bu tür şirketler de aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (*Westhead ve diğerleri, 1997.*).

- Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır (Kırım, 2001.).
- Aile işletmeleri iş içerisindeki kontrol ve yönetimin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir (Yelkikalan ve diğerleri, 2004.).

Aile işletmelerini; 'ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir' şeklinde tanımlayabiliriz. Aile işletmelerini diğer şirketlerden ayırt eden en belirgin özellikleri tanımlamak gerekirse; aileden en az iki jenerasyon şirket yönetimi ile ilgilenir, şirket politikaları aile çıkarları üzerine kurulur, yönetici seçiminde aile bağları ön plandadır ve şirket içi idari personel genellikle aileden veya akrabalarından temin edilir. Aile işletmelerinde geçmişten gelen birliktelik, inançlar, ortak kültürü paylaşmış olmanın verdiği interdisipliner birliktelik, iletişim ve ortak değer yargıları ile güçlü bir kurum kültürünü oluşturmaları daha kolaydır. Bu faktörler çerçevesinde oluşan aile kültürü, aile şirketlerine de yansiyarak örgüt kültürünün oluşmasında baskın bir rol oynar.

Aile işletmelerinin kolaylıkla avantaja dönüştürebilecekleri örgüt kültürünün özelliklerine bakıldığında; ayırt edicidir, kararlı bir yapıdadır, ifade edilmeden de anlaşılabilir, semboliktir, bütünleştiricidir, kabul görmüştür ve son olarak ta üst yönetimin bir yansımasıdır (Newstrom, 1993.) İşletmelerde varolan stratejik yönetim uygulamaları ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Üst kademe yönetici veya işletme sahibi tarafından ortaya konulan işletme ilke, değer, felsefe ve vizyonun örgüt kültürünün yaratılmasında yönlendirici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Şekilsel olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Strateji



Kaynak: : Karakütük, M.,Yerel Yönetim Birimi Olan Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale Belediyesi Uygulaması, 2003,s.5; Kasımoğlu, M.,Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü, 2003, isimli çalışmadan faydalanılmıştır.

Yukarıdaki şekil 1’de görüldüğü gibi, örgüt kültüründe etkili olan ve işletme bünyesinde yayılmasını sağlayan işletmenin kurucularının, yöneticilerinin veya liderlerinin ortaya koymuş oldukları vizyon ve felsefelerdir. Özellikle yeni oluşum içerisinde olan işletmelerde örgüt kültürünü yerleştirmek için sosyalleşme sürecine ihtiyaç vardır. Bu konudaki mekanizmaların

çoğu liderin elindedir ve yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler örgüt kültürünün oluşum mekanizmasını oluşturur (Shein, 1992.).

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMBİLİMİ

1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’de İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde ilk kuşak girişimcilerin örgüt kültüründe belirleyicilikleri konusundaki tutumlarını ortaya koymak ve bu alanda aile işletmelerinin yaşadıkları sorunları tespit ederek, sorunların çözümü için öneriler ortaya koymaktır. Araştırmanın yöntemi ise; araştırma yapılacak kitlenin seçimi, anket formlarının hazırlanıp gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlemesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

H1: 1-6’ncı sorularda belirtilen kriterler, kendi yerine yönetici seçiminde uygulanan örgüt kültürünün etkili olduğu kriterler değildir.

H2: Yönetimi devralacak kişinin çalışmaya nereden başlayacağı önemlidir.

H3: Mevcut yönetimin, yönetici adaylarına tutumları önemlidir.

H4: Mevcut yönetimin, sonraki nesil aday yönetici seçiminde kullandığı yöntemler etkilidir.

H5: Mevcut yönetimin, gelecek yönetici adaylarına yönetim devri öncesi belirli düzenlemeler yapması zorunludur.

2. Örneklem

Ülkemizde, İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde ilk kuşak girişimcilerin örgüt kültüründe belirleyicilikleri konusundaki tutumlarını ortaya koymak amacı ile bu uygulama anket yöntemi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu gönderilecek firmalar, İTO’nda kaydı bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 112 adet aile işletmesidir. Gerekli olan adres, telefon, fax ve e-mail adresleri İstanbul Ticaret Odası’ndan temin edilmiştir. Anket formu gönderilen şirketlerin 51 tanesi limited şirket, kalan 61 tanesi de anonim şirkettir.

3. Veri Toplama Aracı

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan bölümlerde yer alan sorular açık uçlu, kapalı uçlu ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket formu 3 sayfa ve 31 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde şirket sahibi veya yöneticilerinin yaşı, yönetici olarak ne kadar süredir işletmede çalıştığı, cinsiyeti, şirket içerisindeki görevi, yönetici adaylarının eğitim düzeyi, şirket sahibine yakınlık derecesi ve adayın mevcut durumunu tespitine yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde örgüt kültürünün belirleyicileri olarak kabul edile; araştırmaya katılan yöneticilerin kendi yerine yönetici seçiminde uyguladığı kriterler, yönetimi devralacak kişilerin çalışmaya nereden başlaması gerektiğine yönelik sorular, mevcut yönetim ile yönetici adayları arasındaki ilişkilerin analizi, yöneticinin aday yönetici seçim yöntemleri ve mevcut yönetimin, yönetim devri öncesi uygulamalarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Geri bildirimin yüksek tutulması amacıyla tüm şirketlerin üst düzey yöneticileri ile telefon ve elektronik adres yoluyla iletişim kurulmuştur. Araştırma anket çalışmasının gönderildiği 112 işletmeden 33’ü kurumsal ilke ve kurum politikasına ters düştüğü gerekçesiyle anket çalışmasına katılmamışlardır.

4. İstatistik Analizler

Ölçme tekniği olarak, 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS (Statistic Package for Social Science) 10.0 for Windows programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlandıktan sonra veri tabanı

oluşturulmuş ve anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde "Tek Örneklem t Testi" (One Sample t Test) kullanılmıştır. Tek Örneklem t Testi (One Sample t Test): Tek örnek t testi, nitel verilerden hesaplanan oranlara dayalı varsayımları test etmek için t testinden yararlanılmaktadır. t test istatistiği $sd=n-1$ değerleri ile karşılaştırılarak önemlilik belirlenmekte ve olasılık düzeyine göre karar verilmektedir (Özdamar 1999: 253).

V. BULGU VE YORUMLAR

Toplam 112 aile şirketinden % 70.53'ne (79) ulaşarak elde edilen bulgular, bilgisayar ortamında SPSS programında geçerlilik testine tabi tutulmuş ve Alpha değeri % 79,22 olarak tespit edilmiştir. Anket çalışmasının uygulandığı aile şirketlerinde sorular yanıtlayan başkanların oranı % 54.1, başkan yrd.'ın oranı % 6.8, yöneticilerin oranı % 33.8, yönetici yrd.'ın oranı % 2.7 ve diğer yönetim kademelerinde görev alan idarecilerin oranı % 2.7'dir. Anket çalışmasının uygulandığı aile şirketlerinin genel özellikleri aşağıdaki Tablo 1'te verilmiştir.

Tablo 1: Örnek Kitlenin Genel Özellikleri

İşletme Sahibi ve Yöneticilerin Cinsiyeti	Adet	%
Bayan	13	17,6
Erkek	61	82,4
Yönetici Adayının Yakınlık Derecesi		
1. Erkek Çocuk	53	71,6
2. Kız Çocuk	11	14,9
3. Kardeş	6	8,1
4. Yeğen	0	0
5. Diğerleri	4	5,4
Yönetimi Devralacak Kişinin Eğitim Düzeyi		
1. İlkokul	0	0
2. Ortaokul	5	6,8
3. Lise	31	41,9
4. Üniversite	33	44,6
5. Yüksek Lisans ve Üstü	5	6,8
Yönetimi Devralacak Kişinin Mevcut İş		
1. İşletme Bünyesinde Çalışıyor	16	21,6
2. Başka Bir İşletmede Çalışıyor	7	9,5
3. Eğitimine Devam Ediyor	46	62,5
4. Diğer	5	6,8
Yönetimi Devralacak Kişinin İşletme İçerisindeki İlk Görevi		
1. Alt Kademe Yöneticisi	50	67,6
2. Orta Kademe Yöneticisi	19	25,7
3. Üst Kademe Yöneticisi	2	2,7
4. Diğer	3	4,1

Bugün aile işletmelerinde eski yönetim düşüncesinin tersine yöneticiler verimliliği arttırmak için yapı, teknoloji ve sürecin değiştirilmesinin tek başına yeterli olmadığını, başarının temel yapı taşının insan kaynakları olduğunu kabul etmiştir. Aile işletmelerinde liderin (ilk kuşak girişimcinin) kendi yerine eleman seçerken, yönetici seçiminde aile bağlarına verdiği önemin derecesi; işe alma, seçme, yerleştirme, terfi, iletişim ve eğitimde izlediği metodlar işletmenin örgüt kültürünün oluşmasında etkindir. Bu nedenle çalışmada yöneticilere yöneltilen sorular da bu başlıklar üzerinde durulmuştur ve örgüt kültürü ile bağlantısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

H1: 1-6'ncı sorularda belirtilen kriterler, kendi yerine yönetici seçiminde uygulanan örgüt kültürünün etkili kriterler değildir. Tüm hipotezlerin değerlendirilmesinde, ankette ki sorular dikkate alınacaktır. Bu soruların tam tersi hipotezler kurularak sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

Örneğin;

Ho: Sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter adayın yeteneği değildir.

H₁: Şirketin yönetimini devralacak yönetici seçiminde temel kriter adayın yeteneğidir.
İlgili soruların yer aldığı tablo 2 aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Yönetimi Devralacak Kişi Seçiminde En Önemli Etken

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Kişinin Yeteneğidir.	42,322	,2206	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter İş Bilgisidir.	19,119	,5144	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Eğitimidir.	14,673	1,1502	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Şu Anki Yöneticiye Akrabalık veya Yakınlık Derecesidir.	22,081	1,1923	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Ailenin Örf, Adet ve Değerlerinden Kaynaklanan Aile İçi (değerler) Kurallardır.	16,640	1,3658	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Ailenin Yönetimi Devralacak Tek Bir Üyenin Olmasıdır.	15,256	,8260	0,000

Fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklindedir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamını taşımaktadır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, örneklem kitlenin kendi yerine yönetici seçimindeki unsurları önem sırasına göre değerlendirildiğinde, örneklem kitlenin yönetimi devralacak yönetici seçiminde temel kriter olarak ilk sırayı % 100 oranla kişinin yeteneğine bağlı olduğu görüşündedir. İkinci sırayı, % 97.5'lik oranla yönetici adayının iş bilgisi, % 86'lık bir oranla yönetimi devralacak başka bir aile üyesinin olmayışını göstermişlerdir. Mevcut yöneticiler, yönetimi devralacak kişinin eğitiminin önemli olduğunu % 83.6'lık oranla vurgulamışlardır. Yönetici seçiminde belirleyici olan diğer bir kriterin ise, ailenin örf, adet ve değerlerden kaynaklanan aile içi değerlerdir. Bu görüşe katılım çok olmamakla birlikte % 53,2'lik bir oranla kabul görmüştür. Akrabalık ve yakınlık derecesinin, yönetici seçiminde temel bir kriter olup olmadığı konusunda % 39.2'lik bir oranla örneklem kitle kararsız olduğunu belirtmiştir.

H2: Yönetimi devralacak kişinin çalışmaya nereden başlayacağı önemlidir.

Söz konusu hipotezle ilgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Yönetici Adayının İşletmeye Giriş Şekli

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, Başka Bir İş Yerinde Deneyim Kazanmalı ve Daha Sonra İşe Başlamalıdır.	22,531	,5243	0,000
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, Mutlaka İlk İşe İşletmenin Herhangi Bir Çalışanı Olarak Başlamalıdır.	21,137	1,4478	0,000
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır.	16,324	,7582	0,000

Tabloda gösterilmiş olan veriler sonucunda fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamını vermektedir. Mevcut yöneticilerin çoğunluğu, yönetimi devralacak adayların çalışmaya nereden başlaması gerektiğine ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda öncelikli olarak, adayların başka bir iş yerinde deneyim kazanmaları gerektiğini yönündedir (% 97.5). Diğer yandan işletme sahipleri, sonraki nesil yöneticilerin direk olarak işe yönetici konumunda başlaması gerektiği fikrini % 93.7'lik yüzdeyle paylaşmışlardır. Örneklem

kitlenin % 65.8'i yönetici adaylarının işe herhangi bir yönetici olarak başlamaları konusuna tamamen karşı çıkmışlardır.

H3: Mevcut yönetimin, yönetici adaylarına tutumları önemlidir.

İlgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Mevcut Yönetim ve Eğitim Stratejisi

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Yetiştirilmesinde Büyük Rol Üstlenirler.	19,347	,7269	0,000
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarına Eğitimi Aşamasında Şirket İçi/ Dışı Eğitim Programı Düzenler.	19,259	,7770	0,000
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Eğitimi İçin Konferans, Seminer ve Eğitim Programlarına Katılmalarında Teşvik Edicidir.	25,853	,4221	0,000
Mevcut Yöneticiler, İşletme İçinde Sorumluluklar Vererek, İş Tecrübesi Edinmeleri ve Karar Alma Yeteneklerinin Gelişimi Sağlar.	25,101	,4572	0,000
Mevcut Yöneticiler, Sahip Oldukları Bilgi, Beceri ve Deneyimlerini Yönetici Adayları İle Paylaşmalıdır.	19,846	,8674	0,000
Mevcut Yöneticiler, Aday Yöneticilerin Yetişmesi Açısından İşletmenin Geleceğini Etkileyecek Kararların Alımında, Adayların Fikri Alınır.	22,171	,9845	0,000
Yönetici Adaylarına Mevcut Yönetim Sorumluluğu Verilir.	14,396	1,0707	0,000

Anket çalışmada sorulan sorular arasında fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklindedir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamındadır. Ankete katılım sağlayan yöneticilerin tamamına yakın bir bölümü, yönetici adaylarının yetiştirilmesinde, deneyim ve tecrübe kazanmalarında mevcut yöneticilerin yol gösterici oldukları konusunda birleşmişlerdir.

H4: Mevcut yönetimin, sonraki nesil aday yönetici seçiminde kullandığı yöntemler etkilidir.

İlgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Yönetimi Devralacak Kişi Seçimi

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, Tamamen Yöneticinin Kendi Kararına Bağlıdır.	14,440	1,0519	0,000
Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, Aile Üyelerinin Görüşleri Alınarak Seçilir.	17,085	1,2183	0,000
Aile İşletmelerinde Yönetici Adayı seçiminde, İşletmenin Geleceği Söz Konusu Olduğundan Tüm Yöneticilerin Onayı Alınır.	21,680	,6176	

Tabloda gösterilmiş olan veriler sonucunda fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamını vermektedir.

İşletmelerin çoğunda yönetimi devredecek kişinin seçiminde izlenen yol sorgulandığında birincil yöntem olarak tüm yöneticilerin onayı ile yapıldığı (% 96.2), ve izlenen diğer yöntemin ise, adayların seçiminin kararının tamamen yöneticinin kendi kararına bağlı olduğu yöndedir. Yönetici seçiminde aile üyelerinin görüşlerinin alınması seyrek olarak başvuru olan süreçtir.

H5: Mevcut yönetimin, gelecek yönetici adaylarına yönetim devri öncesi belirli düzenlemeler yapması zorunludur.

Tablo 6: Yönetim Devri Sonrası İçin Algılama

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Yönetim Devrinin Düzenli ve Planlı Bir Şekilde Olması ve Sonraki Yöneticilere Şans Tanımak İçin Gerekli Düzenlemeler Yapılır.	28,632	,5423	0,000
Yönetici Değişiminin Ardından, İşletmenin Diğer Kıdemli Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Desteğini Alabileceği Profesyonel Bir Şirket Kültürü Oluşturulur.	23,219	,6590	0,000
Yönetim Devrinden Sonra Yeni Yöneticilerin İşletmede Üstlenecekleri Rol ve Sorumlulukları Hakkında Resmi Düzenleme Vardır.	27,296	,5193	0,000
Yönetim Devrinden Sonra İşletmede Herhangi Bir Sorun Yaşanmaması İçin, Mevcut Yöneticiler İşletmede Bir İş Stratejisi Yaratmalıdır.	14,445	,9035	0,000

Tablo 6'dan elde edilen bulgular arasındaki fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamındadır. Örneklem kitleden elde edilen bulgular dahilinde yöneticilerin yetkilerini devretmeden önce yani aktif olarak yönetimden çekilmeden önce, mevcut yöneticilerin işletmedeki rolüne ilişkin resmi plan, iş stratejisi ve gerekli hukuki düzenlemeleri yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz hipotezlerin analizinde T-testi kullanılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki tablo 7 ve 8'de anket sorularına ait bilgilerin istatistiki sonuçları verilmiştir.

Tablo 7: T-Testi istatistikleri

Sorular	t	df	Ortalama Değer	Ortalama %95 güven	Değeri n aralığı	P Değeri
				Düşük	Yüksek	
S1	42,322	79	1,0506	1,0012	1,1001	0,000
S2	19,119	79	1,1646	1,0433	1,2858	0,000
S3	14,673	79	1,8987	1,6411	2,1564	0,000
S4	22,081	79	2,9620	2,6950	3,2291	0,000
S5	16,640	79	5,5570	2,2510	2,8629	0,000
S6	15,256	79	1,4177	1,2327	1,6027	0,000
S7	22,531	79	1,3291	1,2117	1,4466	0,000
S8	21,137	79	4,4430	3,1188	3,7673	0,000
S9	16,324	79	1,3924	1,2226	1,5622	0,000
S10	19,347	79	1,5823	1,4195	1,7451	0,000
S11	19,259	79	1,6835	1,5095	1,8576	0,000
S12	25,853	79	1,2278	1,1333	1,3224	0,000
S13	25,101	79	1,2911	1,1887	1,3935	0,000
S14	19,846	79	1,9367	1,7424	2,1310	0,000
S15	22,171	79	2,4557	2,2352	2,6762	0,000
S16	14,396	79	1,7342	1,4944	1,9740	0,000
S17	14,440	79	1,7098	1,4733	1,9445	0,000
S18	17,085	79	2,3418	2,0689	2,6147	0,000
S19	21,680	79	1,5063	1,3680	1,6447	0,000
S20	28,632	79	1,7468	1,6254	1,8683	0,000
S21	23,219	79	1,7215	1,5739	1,8691	0,000
S22	27,296	79	1,5949	1,4786	1,7113	0,000
S23	14,445	79	1,4684	1,2660	1,6707	0,000

Tablo 8: T-Testi İstatistikleri

S	N (Birim sayısı)	Ortalama Değer	Standart sapma
S1	79	1,0506	,2206
S2	79	1,1646	,5144
S3	79	1,8987	1,1502
S4	79	2,9620	1,1923
S5	79	5,5570	1,3658
S6	79	1,4177	,8260
S7	79	1,3291	,5243
S8	79	4,4430	1,4478
S9	79	1,3924	,7582
S10	79	1,5823	,7269
S11	79	1,6835	,7770
S12	79	1,2278	,4221
S13	79	1,2911	,4572
S14	79	1,9367	,8674
S15	79	2,4557	,9845
S16	79	1,7342	1,0707
S17	79	1,7098	1,0519
S18	79	2,3418	1,2183
S19	79	1,5063	,6176
S20	79	1,7468	,5423
S21	79	1,7215	,6590
S22	79	1,5949	,5193
S23	79	1,4684	,9035

VI. SONUÇ

Ülkemizde İstanbul bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tekstil firmaları üzerinde yapılan bu çalışma ile işletmelerde çalışan yöneticilerin, yönetici adaylarının yetişmeleri açısından ne ölçüde destek verdikleri ve ne gibi stratejiler uyguladıkları, süreci etkileyen

faktörleri ve örgüt kültürü analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan her bir örgütün kültürel profilinin açığa çıkarılmasında vurgulanmak istenen varsayım, tek bir profilin bir şirketin değer sistemini temsil edebileceğidir. Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin vermiş oldukları cevaplar neticesinde, ilk kuşak girişimcilerin mevcut örgüt kültürü üzerinde etkili oldukları, fakat günümüzün gelişen ve sürekli bir değişim gösteren toplumsal, ekonomik, teknolojik ve yönetim anlayışları çerçevesinde oluşan şartlara göre yöneticiler, yönetim ve çalışanlar arasındaki bağın oluşmasını sağlayarak işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında yol gösterici oldukları gözlenmiştir.

Ayrıca işletme sahipleri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, kendilerine geliştirme şansı tanıyan, çalışanlarını koruyan, profesyonel yönetim anlayışına paralellik gösteren adil bir yönetim anlayışı sergileyen, fakat aile işletmesi olmalarından ötürü, aile kültürünün ağırlığını hissettirdiği merkezîyetçi yönetim anlayışına yakın bir anlayış sergilemektedirler.

Sonuç olarak; aile işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürünün, aile değerlerinde etkilendiğini fakat işletmelerin yeni yönetim prensiplerine uyum çabası içerisinde oldukları ve yönetim etkinliğini sağlamada örgüt kültürüne önem verdikleri görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul: Türkmen Kitap Evi, 2003, s.26
- Akıncı, Z.B., Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, İzmir: Human Resources, 1997, s.33
- Amstrong, M., Management Process and Functions, London: İnstitu of Personel Management, 1990, p.206
- Aydın, E., Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme Ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri, Çanakkale Onsekiz Mart Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.13
- Beyer, M.J., Trice, M.H., Changing Organizational Cultures, Classics Organizations Theory, Fourth Edition, 1996, 473
- Bowman, N., Transferring Management in The Family-Owned Business, Institute For Family Business, The John F. Baugh Center For Entrepreneurship. Waco, Texas, 2003, p.3
- Callahan and Fleenor, C.P., Managing Human Relations, Columbus Merriz Company, 1988, p.414
- Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 2000, s.393
- Karakütük, M., Yerel Yönetim Birimi Olan Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale Belediyesi Uygulaması, 2003, s.30, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü, isimli çalışmadan faydalanılmıştır.
- Kırım, A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, I. Basım, İstanbul: 2002, s.3
- Kızılgel, S., Yaşar, E., Sosyoloji Teorileri, Konya: Kuzucular Ofset, Cilt:2, 1992, s.99
- Morgan, G., (Çev:Gündüz Bulut), Yönetim ve Teorilerde Metafor, İstanbul: Mess Yayınları, 1997, s.174
- Newstrom, W.J., Organizational Behaviour At Work, New York: McGraw-Hill Inc., 1993, p.59
- Özalp, İ., Uluslar arası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:849, Eskişehir, 1995, s.246
- Özdamar, K., Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi, II. Baskı, 1999, s.253
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Ün. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 149, 2001, s.93
- Platin, Ekonomi ve Aktüel Dergisi, Yıl:3, 2000, s.60-63
- Pettigrew, A.M., On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 1979, p.575
- Schermerhon, J., Management for Productivity, Ohio: John Wiley & Sons, 1993, p.302
- Shein, E., Leadership and Culture, Jessey Bass Pub., 1992, p.47
- Steinhoff, and Owens, Towards R.G. A theory of Organizational Culturu, Journal of Educational Administrations, Vol.27, No:3, 1989, p.10-17
- Westhead, P. & Cowling, M., "Performans Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The UK" International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 1997, p. 30-51
- Yelkikalan, N. & Aydın, E., Aile şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Bilgi Birikimi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı:1-2, 2003-2004, s.137

TOPLUMSAL KÜLTÜR AİLE KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ BAĞLAMINDA PATERNALİZM BOYUTUYLA İŞLETME KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Arş.Gör. Gül Selin ERBEN

T.C. Maltepe Üniversitesi/İşletme Bölümü
348577, Maltepe-Başbüyük/İstanbul

Tel: (0216) 626 10 50

Faks: (0216) 626 10 70

E-posta: selinerben343@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri, işletme yöneticiliğinin ve sahipliğinin tek bir kişi ya da ailede toplandığı işletmelerdir. İşletmenin patronu aynı zamanda müteşebbis ve de yöneticidir. Türkiye’de ve tüm dünyada örneklerini gördüğümüz birçok aile işletmesi mevcuttur. Literatürde aile işletmelerinin devamlılığını engelleyen en önemli unsurlar arasında genç kuşak yöneticiler yani varislerle eski kuşak arasındaki anlayış, inanç ve değer yargılarındaki farklılaşmalara değinilmektedir. Tüm bu farklılaşmalara, iki nesil hatta üç nesil arasındaki kültür farklılığı da denilmektedir.

İşletme kültürü, örgütlerin gerek yönetsel gerekse operasyonel faaliyetlerini etkileyen bir unsur olarak son 20-25 yıldır işletme yaşamına damgasını vurmuş ve akademik çevrelerde de bilimsel çalışmalarda yoğun bir biçimde ele alınmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’deki aile kültürü ve işletme kültürü ilişkisi Türkiye’nin toplumsal–ulusal kültüründen hareketle, Kanungo ve Jaeger tarafından ortaya atılan, daha sonra da Kanungo ve Aycan tarafından geliştirilen “Kültüre Uyum Modeli” yardımıyla ele alınacaktır. “Kültüre Uyum Modeli” kullanılarak Türkiye’deki toplumsal kültürün ne derece paternalist varsayımlara dayandığı ve bununla ilişkili olarak Türk aile kültüründeki güç aralığı ve kadercilik gibi boyutların işletme kültürüne etkisi aile işletmeleri bağlamında irdelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Kültür, Aile Kültürü, İşletme Kültürü, Aile İşletmeleri, Paternalizm

1.GİRİŞ

İşletme yönetimi, endüstri psikolojisi ve örgütsel davranış gibi disiplinlere son yirmi yıldır damgasını vuran kültür çalışmaları, çeşitli kuram ve modellerle bir takım varsayımları ve hipotezleri araştırma amacını gütmektedir. Bu varsayım ve hipotezler, genel anlamda kültür olgusunun işletme

yönetimi, örgüt pratikleri ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini inceler niteliktedir. Bazı araştırmalar kültürü bağımsız değişken olarak ele alırken bazı araştırmalarda ise kültürün moderatör(koşullu değişken) olarak etkileri incelenmektedir. Bu çalışmada toplumsal kültürün aile kültürünü oluşturduğu düşüncesinden hareketle Türk toplumsal kültürünün paternalistik değerler, inançlar ve normlar içerdiği varsayımı çerçevesinde, paternalistik toplumsal kültürün paternalistik aile kültürünü oluşturduğu ileri sürülecektir. Paternalist özellikler gösteren aile kültürüne sahip aile işletmelerinde kurum kültürün aile kültüründen etkileneceği ve bunun da yönetim fonksiyonlarını ve insan kaynakları uygulamalarını etkileyeceği ileri sürülecektir.

Araştırma, toplumsal kültürün aile kültürünü etkilediği varsayımından hareketle toplumsal kültür değerlerinden biri olan paternalizmin aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yönetim fonksiyonları ve insan kaynakları uygulamalarını ne şekilde etkilediğini, Aycan ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan "Kültüre Uyum Modeli" çerçevesinde ve bu modele getirilecek olan bazı önerilerle ele almayı hedeflemektedir. Bu modelin savunduğu görüş, toplumların kültürel özelliklerinin kurum kültürünü etkilediğidir. Çalışmada Türk toplum kültürünün temel varsayımları ve değerleri literatür araştırması ve çeşitli ampirik çalışmaların bulgularından yararlanılarak ortaya konulmakta ve bu varsayımlardan hareketle Türk aile yapısının biçimsel ve ilişkisel özellikleri betimlenmektedir.

2. TOPLUMSAL KÜLTÜR VE AİLE BİRİMİNİN KÜLTÜREL YANSIMALARI

Literatürde yer alan en kapsamlı ve en özlü kültür tanımlarından birine göre ;"*Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinç altı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır*"(Bozkurt, 1996) Bu tanım, kültür olgusunun bütünleştirici, çevreye uyumlaştırıcı, maddi ve manevi yaşam alanlarına referans sağlayıcı ve bir toplulukta yaşayan bireylerin algılama, düşünme ve davranma biçimlerine temel olan varsayımları şekillendirici özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Sosyoloji ve kültür antropolojisi alanında, Türk toplumunun kültürel varsayımlarının, değerlerinin, inançlarının, ve tutumlarının ortaya konulduğu çok çeşitli ampirik ve kuramsal araştırmalar bulunmaktadır. Örgüt yaşamında kültür olgusu üzerine çalışma yapan uzmanlardan Schein, kültürü üç katmanlı bir yapı çerçevesinde ele alırken,(Schein,1989) ulusal kültür ve kurumsal kültür ikiliğini araştırmalarına konu eden Hofstede ise örgüt kültürünü belirsizlikten kaçınma, güç aralığı, bireycilik ve erillik/dışılık gibi değerler atfederek ele almıştır. (Hofstede, 1980) Endüstri psikolojisi ve örgütsel davranış disiplinlerinin kültür çalışmaları sırasında kullandığı çeşitli kültür varsayımları bulunmaktadır. Toplulukçu/bireyci, evrenselci/istisnacı, eşzamanlı/ardışık zamanlı gibi, belirli bir topluluk içinde yaşayan bireylerin insanları, doğa(çevreyi) ve zamanı algılayış ve anlamlandırış biçimlerine işaret eden bu özellikler kültür çalışmalarında çeşitli tanımlamalar çerçevesinde çalışılmasında ve kategorileştirilmelere gidilmesinde kolaylık sağlamaktadır.

Kanungo ve Aycan tarafından geliştirilen Kültüre Uyum Modeline göre(Şekil 1.), insan kaynakları uygulamaları toplumsal kültüründen etkilenen kurum kültürü tarafından belirlenmektedir. Model ayrıca fiziki ve sosyo-politik ortamın endüstriyel ve sosyo-kültürel ortamı belirlediğini ve bu ikisinin de kurum kültürünü belirlediğini ileri sürmektedir.

Türk toplumsal kültürünü anlamak ve tanımlamak için antropolojik yaklaşımdan yararlanıp kültürel varsayımlarımızın neler olduğunu ortaya koymak Türk aile yapısının ve bu yapı içindeki ilişki boyutlarının neler olduğunu anlamak için yol belirleyici olacaktır. Kağıtçıbaşı'nın da vurguladığı gibi aile ya da kişi-insan gelişiminin bağlamsal yaklaşım çerçevesinde yürütülmesi bireyin aile birimi, ailenin de sosyo-kültürel ortam içinde var olmasından kaynaklanmaktadır.(Kağıtçıbaşı, 2000) Bu çalışmada, Türk toplumsal kültürünün Türk aile yapısı ve kültürünü etkilediği ve belirlediği varsayımından hareket edilecektir. Bu doğrultuda, öncelikle toplumsal kültür varsayımlarımızın neler olduğunu literatürde yer alan teorik çalışmalar ve uygulama bulgularının ışığı altında ortaya koymakta

Fayda vardır. Literatürde Türk toplumsal kültüründe insan ilişkileri, zaman ve çevre algısıyla ilgili temel varsayımları ve değerleri ortaya koyan bazı ampirik çalışmalar bulunmaktadır.

Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında ele alınacak konu olan paternalizm ve paternalistik özelliklerin araştırılması için toplumsal düzeyde incelenmesi gereken **ilişki boyutlarının** neler olduğunun belirlenmesi ve bu ilişki boyutlarının ne derecede paternalistik özellikler taşıdığının tartışılması gerekmektedir. Burada sözü geçen ilişki boyutları, örgüt bazında düşünüldüğünde **mahremiyet algısı, kararlara katılım, bağlılık ve boyun eğme, otoriteriyenlik, korumacı tutum** şeklinde sıralanabilir. Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır. "Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer." Paternalistik özellikler daha çok **feodal ve patriarkal düzene** sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. "Babacan" ve "pedersahi" gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet halkını himayesi altına alıp ona bakmakla yükümlüdür. Paternalizm, Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi geleneksel Doğu toplumlarından görülen ve istenen önemli bir kültürel özelliktir. (Aycan, 2001) 1950'li yıllara kadar bir tarım ülkesi olarak niteleyebileceğimiz Türkiye'nin kırsal kesiminde feodal bir üretim biçimi bulunmaktaydı. Feodal toplumlar, sosyal hakların yasal düzenlemelerden çok "saygın" aileler veya hanedanlarca korunduğu toplumlardır. Türkiye'de 1950'li yıllardaki sanayileşme hareketlerine kadar var olan feodal yapıdaki alt yapı ilişkileri(üretim) sosyal ve kültürel yaşamı da etkilemiştir. (Aycan, 2001) Literatürde paternalizm olgusu daha çok aile ilişkilerinde ele alınmış ebeveynin "kontrol" ve "ilgi/bakım" rolleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu roller iki karşıt özellik olarak değerlendirilse de Kağıtçıbaşı'nın Karşılıklı Duygusal Bağlılık Modeli(Kağıtçıbaşı, 2000) ve Hindistan geleneğindeki baba figürüne atfedilen "karta" rolü, ana-baba kontrolü ve sevgisinin aynı anda var olabileceğini göstermektedir.(Aycan, 2001)

Paternalizmi, örgütsel düzeydeki ast-üst ilişkileri ya da aile içindeki ebeveyn-çocuk ilişkisi bağlamında ele almadan önce Türk toplumsal kültür unsurlarının paternalistik özellikler yansıtip yansıtmadığına ya da paternalizmle uyumlu olabilecek kültürel varsayımların Türk toplumsal kültüründe var olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Literatürde var olan tanımı ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalizmi, **toplulukçuluk, yüksek güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik**, (Hofstede,1980), **girişkenlik/iddialılık ve yaygın kültür algısı** varsayımlarla ilişkilendirmek olanaklıdır. Aycan'ın 10 ülke kapsamında yapmış olduğu çalışmada paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak bulgulanmıştır. Aynı çalışmada güç aralığı algısı ve topluluğa bağlılık algısı en yüksek olan ülkeler yine paternalizm algısı en yüksek olan Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'dir. (Aycan ve Kanungo,2000) Kabasakal ve Bodur'un finans ve gıda sektöründe çalışan 323 orta düzey yönetici ile toplumsal değer, norm ve pratikleri nasıl algıladıkları ve nasıl olmaları gerektiğini düşündüklerini ölçmeye yönelik olarak yapmış olduğu anket çalışmasının verilerine göre, çalışanların toplumda güçlü grup içi kolektivizmi ve yüksek güç aralığı algıladıkları tespit edilmiştir. Grup içi kolektivizm(toplulukçuluk), aile ve örgütlerde toplulukçuluk ve dayanışmanın derecesiyle tanımlanırken kurumsal kolektivizm ise toplumun ne derece kolektif çalışmayı ve grup dayanışmasını desteklediği ve ödüllendirildiği ile ilgilidir. Öte yandan, yine aynı çalışanlarca toplumda olması istenilen kurumsal ve grup içi kolektivizm derecesi yüksek iken düşük güç aralığının arzulandığı bulgulanmıştır.(Kabasakal ve Bodur, 2003) Türk toplumunun temel kültür varsayımları ve değerlerini tercih edilen liderlik tipi bağlamında bölgesel bazda ortaya koyan bir başka araştırmanın bulgularına göre paternalist lider tipinin en çok tercih edildiği bölgelerimiz Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri iken, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir.(Aycan,Fikret-Paşa,2000) Kabasakal ve Bodur'un yapmış olduğu araştırmanın sonuçları, Türk toplumunun bu toplumda yaşayan bireylerce girişken/iddialı olarak algılandığını, ancak arzulananın daha yumuşak ve hassas/narin bir toplum örüntüsü olduğunu ortaya koymaktadır.(Kabasakal, Bodur, 2003) Hofstede'in dünya çapındaki IBM şirketleri çalışanlarıyla yapmış olduğu çalışmada Türkiye erkeksilik/kadınsılık ölçeğinde ortalarda yer alırken kadın yanıtlayıcılar kontrol edildiğinde Türkiye'nin kadınsılık/erkeksilik ölçeğinde daha çok erkeksilik özelliğini taşıdığı bulgulanmıştır. Hofstede'in çalışması GLOBE bulgularıyla karşılaştırıldığında son 20 yılda Türkiye'nin daha girişken/iddialı bir toplum haline geldiği gözlemlenmektedir. Bu durum,

1970'lerden itibaren ülkedeki politik istikrarsızlık, yüksek orandaki enflasyon ve işsizlik ve kente doğru gerçekleşen kitlesel göçün yarattığı belirsizlik ortamıyla açıklanmaktadır.(Kabasakal ve Bodur, 2003) Literatürde iddialı/girişkenlik özelliği **erkeklik özellikleriyle** ilişkilendirilirken yumuşaklık ve hassasiyet daha çok **kadınsılık özelliği** olarak değerlendirilmektedir. Paternalizmin kelime köküne ve literatürdeki tanımlarına baktığımızda erkek egemen kelimelerle tarif edildiğini ve "pederşahilik" gibi nitelermelerle açıklandığını görmekteyiz.(Aycan) Kültürün paternalizm boyutuyla ilişkilendirdiğimiz erkeklik, toplulukçuluk, yüksek güç aralığı algısı ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olması gibi özelliklerin dışında Kabasakal ve Bodur'un(2003), Hofstede'nin(1980) ve Schwartz'ın(1994) yapmış olduğu araştırmaların sonuçları, Türk toplum yapısının hiyerarşik olduğunu ve bu tarz toplumlarda liderlerin güçlerini tıpkı bir baba-çocuk ilişkisinde olduğu gibi itaatten kaynaklandığını göstermektedir. Bir liderlik biçimi olarak paternalizm, yöneticinin statüsünü sadece çalışma ortamı ile kısıtlamayan, **yaygın kültürün** egemen olduğu toplumlarda daha sık görülmektedir. Paternalist lider, çalışanların profesyonel yaşamları dışındaki özel yaşamlarına da dahil olmaktadır. Türkiye'de de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır. (Kabasakal ve Bodur, 2003) Araştırmanın bulguları göstermektedir ki Türk toplumunda bireyler **belirsizlikle** ve önceden tahmin edilemeyen durumlarla baş edebilmektedir. Paternalist kültür özellikleri arasında güç-yetkiyi elinde bulunduran kişi,(devlet, lider, yönetici, ebeveyn) vatandaş, çalışan, takipçiler ya da çocuk için neyin iyi olacağına kendisi karar verdiğinden bu kişiler için olayların önceden belirlenmişliği söz konusu değildir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında Türk toplumsal kültür örüntüsünün temel varsayımlarının paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

3. TÜRK AİLE KÜLTÜRÜNDE PATERNALİST VARSAYIMLAR

Aile sosyolojisi literatüründe yer alan temel aile kategorileri "işlevsel geniş aile" ve "çekirdek aile" gruplarıdır. Geniş aileler birden fazla çiftin oluşturduğu, ortak tüketim, çoğu zaman ortak ekonomik faaliyetler ve ortak bir bütçenin söz konusu olduğu, babasoyluluğa dayanan ve üç kuşaktan oluşan ailelerdir. (Duben, 2002) 1950'lerden sonra Türkiye'de yaşanan kırdan kente göç olgusunu takip eden yıllarda Serim Timur'un 1969'da Türkiye çapında yapmış olduğu araştırma sonuçları, kırsal bölgelerde yaşayan geniş ailelerin yaşadığı hane oranının göç edenlerin çoğunluğunun yerleştiği üç metropolden daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada Timur'un geniş aile hanelerini de **ataerkil geniş aile** ve geçiş aşamasındaki geniş aile olmak üzere iki grup altında ele aldığını vurgulamak gerekmektedir. Timur'a göre üç kuşağın oluşturduğu haneyi, ancak otoriteyi temsil eden kişi yaşlı kuşaktan olduğu zaman ataerkil geniş aile olarak tanımlamak uygundur. (Duben, 2002) Kentleşme, endüstrileşme ve yeni ekonomi politikaları gibi değişkenlerle 140 yıllık geleneksel ve ataerkil-babasoylu nitelik taşıdığı varsayılan geniş aile hanesinin değişime uğrayıp çekirdek aileye dönüştüğünün bir mit olduğunu ileri süren bazı araştırmacılar bu düşüncelerinin çeşitli araştırmalar ve istatistiki veriler de desteklendiğini ileri sürmektedirler. 140 yıldır Türkiye'nin kırsal bölgelerinde yaygın olan hane türünün geniş aile hanesinden çok çekirdek aile örüntüsünde olmasının bulgulanması sebebiyle, 1950'li yıllardan itibaren yaşanan kente göçün, kent yaşamının, geleneksel, babasoylu, kırsal, geniş aile hanesini parçaladığı tezinin yanlış olduğunu söylenebilir.(Duben,2002) Yapılan çalışmaların verileri ışığında Türkiye'de gerek kırsal gerekse kentsel bölgelerdeki hane türünün oluşumunda 1950'lerde yaşanan göçün çok fazla etkisi olmadığı söylenebilmektedir. Türkiye'de kırsal bölgeden kente gelen aile hanelerinin büyük çoğunluğu zaten çekirdek aile yapısındaki aileler olduğundan, kente göç olgusunun hanelerde bir dönüşüme neden olduğunu söylemek güçtür. Bu doğrultuda, ilgili yazında yer alan "modernleşme teorileri" nin ileri sürdüğü gibi geleneksel geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş Türkiye'de endüstrileşme, modernleşme ve Batılılaşma'nın bir sonucu olarak gerçekleşmemiştir. Tüm bu gelişmelerden önce de Türkiye'de gerek kırsal gerekse kentsel alanda bağımsız çekirdek aile yapıları bulunmaktadır.(Baştuğ, 2002, Swedish Research Institute) Ancak, Türkiye'de son 140 yıldan beri gerek kırsal gerekse kentsel bölgelerde çekirdek aile oranının fazla olmasına rağmen, geniş aile ve geniş akrabalık ilişkilerinin toplumun genelinde yaygın ilişki örüntüsü olduğu gözlemlenmektedir.(Duben,2002)

Durkheimci, yani işlevselci bakış açısıyla tanımlandığında, üretim ve tüketim birimleri olarak haneler, organik yapı teşkil etmektedir. Durkheimci yaklaşımda olduğu gibi işlevsel roller yükleyen tanımları dışında haneyi sadece içinde yaşanan ev olma özelliğine vurgu yapan tanımları da bulunmaktadır.(Duben,2002) Berkes'in ifadesiyle hanelerin halk tanımı, hem akrabalık bağlarına hem de bir üretim birimi olma özelliğine işaret eder. Berkes de haneleri müstakil ekonomik birlik ve mekan üzerinde akrabalık ilişkilerinin katılmış şekli olarak tanımlamaktadır.(Berkes,1942)

Türkiye'de 1950'li yıllardan itibaren yaşanan sosyo-ekonomik değişimler çerçevesinde bir aile-değişim modeli kurgulayan Kağıtçıbaşı, aile yapılarını ve işlevlerini üç model çerçevesinde ele almıştır.(Kağıtçıbaşı,2000) Aileyi içinde bulunduğu makro ortamda sosyal, yapısal ve ekonomik unsurlarla bağlarını inceleyerek ele alan Kağıtçıbaşı, bağlamsal modeller kurgulamıştır. Önemle altı çizilmelidir ki Kağıtçıbaşı toplumun kültürel varsayımlarının, sosyal normlarının, değerlerinin ve sosyal yapısının aile birimini etkilediğini ileri sürmektedir. Aileyi bu bağlamsal çerçevede ele alan Kağıtçıbaşı, sosyal ve kültürel özelliklerin değişmesiyle ailelerinde yapısal ve işlevsel dönüşümler geçirdiğini ileri sürmektedir. Kağıtçıbaşı'nın literatüre kattığı üç model, genel anlamda aileyi, sosyal özellikleri bakımından ele aldığı ve yapısal-demografik değişkenleri kapsayan aile yapısı ve etkileşim ve sosyalleşme işlevleri açısından ele aldığı aile sistemi olmak üzere iki grup altında incelemektedir. Ailenin yapısal özelliklerinin sosyo-ekonomik gelişmelerden etkilendiğini ve aile işlevini değiştirdiğini ortaya koymuştur. (Örneğin ailenin geniş ya da çekirdek oluşu, düşük ve ya yüksek doğurganlık, kadının aile içindeki statüsü sosyo-ekonomik bağlamsal unsurlarla belirlenmektedir.) Aile sistemini oluşturan iki alt sistemden biri olan sosyalleşme değerleri bağımlılık-bağımsızlık boyutunda olup çocuğa atfedilen değer psikolojik ya da ekonomik olmasına göre değişkenlik gösterir. Sosyalleşme değerleri de sosyo-ekonomik unsurlardan bağımsız değildir. Aynı şekilde çocuk yetiştirme yaklaşımı, nesiller arası ilişkiler, ana-baba-çocuk ilişkisi de aile yapısından etkilenmektedir. Tüm bunların ışığı altında aile yapısının kültürel bağlam içinde olduğu ve kültürel ortamın hem yapıyı hem de aile sistemini etkilediği vurgulanmaktadır. (Kağıtçıbaşı, 2000)

Kağıtçıbaşı'nın geliştirmiş olduğu üç modelde de aile, kültür bağlamı içinde toplulukçu(ilgisellik kültürü) ve bireyci(ayrışıklık kültürü) kültürler olmak üzere ele alınmıştır. Kağıtçıbaşı'nın iki kutupta yer alan **karşılıklı bağımlılık ve bağımsızlık modellerine** alternatif olarak geliştirmiş olduğu **karşılıklı duygusal bağlılık modeli**, karşılıklı bağımlılık modelinden bağımsızlık modeline doğru bir geçiş olduğu düşüncesinden hareketle oluşturulmuştur.Kağıtçıbaşı'nın **karşılıklı bağlılık modelindeki** kırsal, tarımla uğraşan ve düşük refah toplumlarındaki ailelerde çocuğun ekonomik değeri ön plandayken, bağımsızlık modelinde ise kentleşmiş, sanayileşmiş ve yüksek refah toplumlarında çocuğun psikolojik değerinin ön planda olduğu yani çocuğun gelecek için bir yatırım olarak değerlendirilmediği vurgulanmaktadır. Batı merkezli modernleşme kuramlarına göre Batı'nın çekirdek ailesi ideal aile tipi olarak değerlendirilmekte ve bu prototipten farklı olanlar "yetersiz" olarak nitelendirilmektedir. Yine Batı merkezli modernleşme kuramlarında sosyo-ekonomik gelişmelerle, Batı tipolojisinden farklı olan her aile modelinin çekirdek aile modeline doğru değişeceği görüşü hakimdir. Ancak, bu düz tarihsel-evrimsel düşüncenin ileri sürdüğü gibi her türlü bağlılığın kırsal, tarımla uğraşan ve refah düzeyi düşük toplumlarda olmadığı, sosyal, yapısal ve ekonomik değişme ve gelişmelerin yaşandığı toplumlarda kültürel devamlılığın sağlandığı görülmektedir. **Karşılıklı duygusal bağlılık modeli**, toplulukçu kültüre sahip gelişmiş ve kentleşmiş bölgelerde daha yaygındır. Örneğin, bugün Doğu Asya Kaplanları olarak nitelenen Kore, Tayvan, Singapur, Tayvan ve Malezya gibi ülkeler toplulukçu kültürlerine rağmen ekonomik gelişmeleriyle Batı kuramlarının ileri sürdükleri modelden farklı bir durumun olabilirliğini ortaya koymaktadır. Daha önce vurgulandığı gibi paternalizm, Çin, Japonya, Kore, Hindistan gibi Pasifik Asya ülkelerinde görülen bir kültürle özelliktir.(Aycan,2001) Yapılan araştırmalar, toplulukçu kültüre sahip ve ekonomik gelişme sürecini yaşayan bazı toplumlarda aile yapılarının karşılıklı duygusal bağlılık tarzı bir ilişki etrafında oluştuğunu göstermektedir.

Karşılıklı duygusal bağlılık modeli iki diyalektik unsur içermekte, bireye hem bağlılık hem de özerklik alanı sağlamaktadır. Bir kültürel özellik olarak paternalizm de gerek ast-üst ilişkisinde gerekse çocuk-ebeveyn ilişkisinde gönüllü bir itaat ve tabi olma durumu karşılığında üstün ya da ailenin

kontrol ve ilgi/bakımını öngörmektedir. Batı yazını, hem karşılıklı duygusal bağımlık modelindeki diyalektik ilişkiyi hem de paternalizmin doğasında bulunan kontrol ve ilgi/bakım özelliklerini anlamlandıramadığı için bu özelliği kabul edememektedir. (Aycan,2001) **Karşılıklı duygusal bağıllık modelinde** çocuğa yönelik ana-baba yaklaşımı da hem orta düzeyde bir denetimi hem de özerkliği vurgulamaktadır. Bu nokta, Batı düşün ve bilim tarihinde egemen olan ve Kartezyan düşüncede temellerini bulan düalistik düşünme biçimine ters düştüğü için Batılılar tarafından iki karşıt özelliğin ya da eğilimin aynı anda var olması anlamlı bulunmamaktadır. Karşılıklı duygusal bağıllık modelinde aile etkileşimi ve sosyalleşme düzeyinde **yetkili ana-baba tavrı, düzen sağlayıcı denetimi ve sevgiyle beraber özerkliği de içeren, iki zıt yaklaşım olduğu varsayılan denetim ve sevgiyi bir arada barındırmaktadır. Yetkili ana-baba tavrının, yetkeci ya da serbest ana-baba tavrından daha olumlu bir tutum ve tavır olduğu araştırmalarla da kanıtlanmıştır.** (Kağıtçıbaşı,2000) Paternalistik özelliklerle ilişkilendirdiğimiz aile modeli Karşılıklı Duygusal Bağıllık Modeli olup bu modelde ailevi ve kişiler arası ilişkiler sadece duygusal boyutta birbirine bağlı olarak devam etmektedir. Türkiye’de karşılıklı duygusal bağıllık modeline uygun örüntüdeki ailelerde paternalist özelliklere rastlamak mümkündür.

Aycan’ın paternalizmin türleri ile ilgili olarak geliştirdiği kuramsal model, güç hiyerarşisinde daha güçlü olarak algılanan “üstün” ve “bu iktidar ilişkisinde daha edilgen, ve itaat eden konumda olan astın rolleri bağlamında kurgulanmıştır. (Aycan, 20001) Buna göre Aycan, *iyi niyetli paternalizm* ve *çıkarıcı paternalizm* olmak üzere iki tip paternalizm olduğunu ileri sürmektedir. İyi niyetli paternalizmde üst astının iyiliği ve refahını düşünmekte ve bunun karşılığında da ast üstüne saygıdan dolayı bağıllık göstermektedir. Çıkarıcı paternalizmde ise üst, istediklerini elde etmek için asta ilgi ve yakınlık göstermekte, bunun karşılığında da ast da kişisel çıkarları için üste bağıllık göstermektedir. İyi niyetli paternalizmde üst, astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onu denetlemekte ve kontrol etmekte, ast da buna inanıp bunu benimsediği için üste boyun eğmektedir. Buradaki ilişki otokratik bir yaklaşım iken çıkarıcı paternalizmde üst istediklerini elde etmek için astı kontrol etmekte ve ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğmektedir. Bu tarz bir denetim ilişkisi de otoriter bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda Kağıtçıbaşı’nın Karşılıklı Duygusal Bağıllık modelindeki aile etkileşiminin iyi niyetli paternalizme benzediğini söyleyebiliriz. Karşılıklı bağımlılık ya da X kalıbı denilen modelde çocuğun maddi değeri ön planda ve baba-erkek bir aile yapısı bulunmaktadır. Aile etkileşiminin ebeveynle adına çıkarıcı bir çerçevede gerçekleştiği X kalıbı çıkarıcı paternalizm örüntüsündeki ast-üst ilişkilerine benzemektedir.(Kağıtçıbaşı, 1990). Karşılıklı duygusal bağımlılık ya da Y kalıbı denilen modelde ebeveyn çocuk etkileşiminde çocuğun ekonomik yararının yerini duygusal yararı almıştır. Aile, çocuğa maddi yatırımdan çok duygusal bağlarla bağlanmıştır. Bu ilişkide çocuk yetiştirmede çocuk iyiliği için kontrol edilmekte ancak duygusal bağımlılığın yanında çocuğa belli bir özerklik alanı da sağlanmaktadır. Y kalıbında, X kalıbının öngördüğü gibi itaate dayalı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu tarz aile modeli de iyi niyetli paternalizm ilişkisinde gözlemlenen ilişkilere benzemektedir.

Paternalizm “tatlı sert” ve “babacan otorite” tanımlarıyla iki zıt eğilime işaret etmektedir. Paternalizm, Konfüçyus öğretisinin temel ilkelerinden olan yol göstericilik ve otoriteye sadakat ve itaati zorunlu kılmaktadır. Türk aile yapıları ve akrabalık ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar Türk ailesini ataerkek, yani aile üyeliğinin baba soyundan gelenlerin devam ettirdiği ilişkiler oluşturduğundan anne tarafından gelen nesille ilgili çalışmalar yapılmamıştır.(Baştuğ, 2002)

4.TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERDE BİR LİDERLİK BİÇİMİ VE KURUM KÜLTÜRÜ ÖZELLİĞİ OLARAK PATERNALİZM

Bir liderlik özelliği olarak paternalizmi tanımlamak oldukça güçtür. Literatürde paternalizm “iyi niyetli diktatörlük”, “meşrulaştırılmış otorite”, “stratejik esneklik” gibi tanımlarla nitelendirilmektedir(Aycan). Paternalizmi sosyal, örgütsel ve kişisel bağlamda değerlendirmek mümkündür. Burada paternalizmi bir liderlik ve kurum kültürü özelliği olarak ele alacağımızdan kişisel ve örgütsel bağlamda paternalizm özelliği irdelenecektir. Paternalist lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurar, işle ilgili olmayan alanlara dahil olur, sadakat bekler, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini ister. Çalışanla yönetici

ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar da işletme ortamını aileleri olarak algılamakta, liderlerine onları sorgulamaksızın itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. Çoğu zaman liderlik, yöneticilik vasfının da üstünde bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki; liderlik içkin ve doğuştan gelen bir özelliktir. Türkiye’de siyasi ve endüstri alanındaki lider portresi otokratik, **paternalist** ve danışman lider tipolojilerinin bir bileşkesi şeklindedir. Türkiye’nin çeşitli coğrafi alanlarında 4824 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın verilerine göre en baskın-yaygın yönetici/lider tipolojisi sırasıyla, otoriter (53%), **paternalist** (25%), danışman (13.6%) ve demokratik (8.5%) yöneticilerdir(Kabasakal ve Bodur,2003). Arzu edilen yönetici tipolojisi ise sırasıyla danışman (35.2%), paternalist (28.9%), demokratik (25.6%) ve otoriter (10.3%) yöneticilerdir. Paternalist lider özelliklerinin daha çok Türkiye gibi yaygın kültüre sahip ülkelerde tercih edilmesinin nedeni, bu kültürel örüntüde patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmamasının ve hareket alanının daha genişlemesinin doğal karşılanmasıdır.

Bugün Türk toplumunda gözlenen en yaygın lider tipolojileri sırasıyla otokratik, **paternalist** ve kararlı liderlerdir. (Kabasakal ve Bodur,2003) Otokratik liderler, tüm kararları kendileri alırken takipçilerinin bu kararlara onları sorgulamaksızın uymalarını isterler. Ast konumundaki çalışanların düşüncelerine önem vermezler ve cezalandırma mekanizması olarak topluluk içinde azarlamaktan ya da eleştirmekten kaçınmazlar. Kendi tercihlerini empoze etmek adına diğer bireylerin özgürlük alanlarını ihlal edebilirler. **Paternalist** lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizilmesi gerekmektedir. Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden kimi zaman onlara sormaksızın ve onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. **Paternalist** özelliklere sahip lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşırlarken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacağı da düşünülmektedir. Paternalist liderler çalışanlara ya da takipçilerine karşı gerekli ilgiyi göstermedikleri takdirde otoriter lidere dönüşmekte ve takipçileri tarafından eleştirilmektedirler. 60’tan fazla ülkede gerçekleştirilen GLOBE(Global Liderlik ve Örgütsel Yetkinlik Programı) projesi veritabanından seçilen Avrupa Birliği üyesi ya da üyeliğe aday olan aralarında Türkiye’nin de olduğu 22 Avrupa ülkesinde gıda, finans ve tele-komünikasyon sektörlerinde, en iyi lider algısı ve tanımının kültürler arasında farklılık göstereceği varsayımından hareketle 6052 orta düzey yöneticiye 112 sorudan oluşan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı, kültürel farklılıkların tercih edilen lider özellikleri ve davranışlarının oluşumunda belirleyici bir etken olduğu varsayımını test etmektir. GLOBE projesinin Türkiye ayağı finans ve gıda sektöründen 323 orta düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.(Kabasakal vd., 2000) Bu araştırmaya göre Türkiye’de en iyi lider “takım-yönelimli” özelliğe sahip olan lider olarak belirlenirken GLOBE araştırmasındaki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşük ancak ülke bazında değerlendirildiğinde yüksek puan alan bir diğer lider özelliği de karizmadır. (Kabasakal ve Bodur,2003) Tercih edilen liderlik özellik ve davranışlarını bulmaya yönelik olan kullanılan ölçekteki alt boyutlar incelendiğinde Türkiye’de en çok tercih edilen lider özelliği kararlılık(2.) iken, diğer 61 ülkeyle karşılaştırıldığında tercih edilen özellik ve davranışlar açısından ilk çeyrekte yer alan özellikler, takım-bütünleştiricilik(6.), otokratik (8.), diplomatik(10.), yönetim olarak yetkinlik(10.), görüş sahibi(13.), mevki bilinci(14.) ve takım çalışması yönelimli lider özellikleridir. Türkiye’de yapılan bu araştırmada arzu edilen örgüt kültürü özellikleriyle ideal olarak değerlendirilen lider özellikleri ve davranışlarının uyumlu olduğu görülmektedir.(Kabasakal ve Bodur, 2003) Türkiye’deki yöneticiler performans yönelimliliğe ve planlamaya daha fazla önem verilmesini isteseler de örgütsel ve grup içi kolektivizme atfedilen değer de oldukça yüksektir. Grup içi kolektivizme verilen önemde Türk toplum yapısında ailenin oynadığı rolün önemi vardır ve şirketlerde de üst yönetim kademelerinde daha çok aile üyeleri bulunmaktadır. Türkiye’de gerek siyasi yaşamda gerekse işletme yaşamında liderlere ilişkin paradoksal bir durum söz konusudur. Liderler, üstün statü ve yetkilerle donatılırken aynı zamanda bu geniş yetki ve iktidarlara yüzünden çeşitli kuşkuları ve eleştirileri de üstlerine

çekmektedirler. Bu durum Türkiye’de var olan hem batılı hem de doğulu değer ve pratiklerin bir sonucudur. Türkiye’deki liderler, etkililik ve performans beklentilerinin yanında hiyerarşik ve iddialı/girişken ve **paternalist değerleri** uzlaştırma çelişkisini yaşamaktadır. Şöyle ki; toplumda performans, planlama ve otoritenin daha eşitlikçi bir biçimde dağıtılmasına yönelik isteklerin bulunmasının yanı sıra, toplulukçuluk eğilimleri de bulunmaktadır. Bunun sonucunda ideal lider, grup dayanışmasını sağlarken nepotizmden kaçınan ve bunların yanında değişimi gerçekleştirebilen, performans ve öngörü sağlayabilen kişi olarak algılanmaktadır. (Kabasakal ve Bodur, 2003)

5. AİLE İŞLETMELERİ VE TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR

“Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve /veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.”(Karpuzoğlu, 2002) 1996 yılı itibarıyla Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 94.1’i aile şirkettir. Bu oran Kuzey Amerika’da halka açık şirketlerin %60’ı ve bütün işletmelerin % 92’si şeklindedir. Amerika’da 1640 yılında kurulup bugün “12. jenerasyonun yönetim kademelerinde bulunduğu aile şirketleri varken, Türkiye’de en eski aile şirketi 1870 yılında kurulmuştur.(Karpuzoğlu,2002) Aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmelerinin ve gelecek nesillere ulaşabilmelerinin önündeki engellerden en önemlisi aile şirketlerin kurumsallaşma sorunudur. Alacaklıoğlu, Türkiye’de aile şirketlerini zora sokan ve dağılmalarına neden olan sorunları, kuşak çatışması, güç ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısı eksikliği olarak sıralamaktadır. Ataerki düzen, sorgusuz bağlılık, geleneksel töreler ve sözlü kültürün var olduğu aşiret aile düzeni yerine bireysel öncelikler ve kişisel gelişmeye, sorgulama ve kendi deneyimini edinme, eğitim ve yazılı kültürden oluşan demokratik bağımsız aileye geçişle yeni kuşaklar bu yeni aile yapısına uygun şirket kültürü, yapısı ve yönetim anlayışının benimsenmesini istemektedirler.(Alacaklıoğlu, 2003) İşletmelerin kurumsallaşması işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesidir. Bu özellikler örgütlerin hem faaliyet biçimleri, kuralları ve prosedürlerinde(kurumsal düzenlemeler) hem de kurum politikaları ve örgüt-çevre ilişkilerinde, sistem etkili olmalıdır. Bu kurumsallaşma tanımı daha çok örgütsel kurumsallaşmayı açıklamaktadır. Ülkemizdeki çoğu aile şirketinin kurumsallaşamaması ve sonuç olarak yok olmasının arkasında bu şirketlerin sistem temelli yönetim anlayışı yerine lider bağımlı yönetim uygulamalarını kullanmaları gerçeği vardır.(Karpuzoğlu, 2002)Daha çok örgütsel/yapısal kurumsallaşmaya vurgu yapan bu tanıma ek olarak kurumsal yönetim, hissedar ve diğer hak sahiplerinin şirket amaç ve hedeflerini belirlediği ve hedeflere ulaşılması için şirketin varlıklarının ve temsilcilerinin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir süreçtir.(Alacaklıoğlu, 2003,) Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşme sürecidir. Kurumsallaşma aynı zamanda, kurumun resmiliği kazanması ve kamuya mal olmasıdır.

İşletmelerin kurumsal olup olmadıklarından çok kurumsallaşma düzeylerinden bahsetmek daha doğrudur. Bu doğrultuda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden bazı unsurlardan söz edilmektedir. kurum kültürü, yönetim kalitesi(lider yöneticiler), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı kurumsallaşma düzeyine etki eden başlıca unsurlardır. (Atılın,2003) Aile şirketlerinde, aile bireyleri tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, değer, tutum ve kurallar işletme ortamına da taşındığından güçlü bir kurum kültürünün oluşumu kolaydır. Ancak kimi zaman aileden getirilen inanç, değer, tutum ve kurallar örgütteki işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önünü geçmesi, önemli pozisyonlara ailedeki statüsü yüzünde yetkin olmamasına karşın ailedeki statüsü yüzünden önemli pozisyonlara getirilen kişilerin örgütte yol açtığı zararlar ya da gerekli değişime karşı direnen köklü aile kültürü gibi nedenler aile şirketlerinde kültür unsurunun olumsuz boyutlarıdır.Yönetici ya da liderlerin özellikleri de aile şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden önemli unsurlardandır. Yöneticinin merkeziyetçi/paternalistik, katılımcı ya da profesyonel/aristokratik tarzı benimsemesi aile şirketinin

kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. Var olan kurum kültürü ve yönetici ya da lider özellikleri iş yerinde insan kaynağına yönelik tutum ve davranışları etkilemektedir. Bir sonraki bölümde paternalist lider ya da yönetici tipinin ve paternalist değerlerin yer aldığı kurum kültürünün aile şirketlerinde insan kaynağına yönelik uygulamalar ve aile şirketlerinin kurumsallaşmaları üzerindeki etkileri tartışılacaktır.

5.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE PATERNALİST LİDER YA DA YÖNETİCİ TİPİNİN ŞİRKETİN KURUMSALLAŞMASI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ

Aile şirketlerinin yönetim tarzları ve ailenin öğeleri, aile şirketlerinin kültürel görünümünün belirlenmesinde etkili olan unsurlardır. Yönetim tarzları paternalist, katılımcı ve profesyonel yönetim biçimi şeklinde gruplandırılmaktadır. Bu yönetim biçimlerinden paternalist yönetim biçiminde işletme politikası, stratejileri ve uygulamalarının işletmenin tek yöneticisi konumundaki sahibi tarafından belirlenmesi söz konusudur. Kabasakal ve Bodur(1998) tarafından yapılan araştırmada paternalist yöneticilerin çalışanların fikirlerini aldıklarını ancak son sözü yine kendilerinin söyledikleri bulgulanmıştır. Bu noktada paternalizm ve otoriteryenliği ayırmak doğru olacaktır. Paternalist yönetim biçimini benimseyen yöneticiler çalışanlarının fikirlerini alsalar da son sözü söyleme haklarına ellerinde tutarlar. Bu durum, paternalist toplumlarda ve örgütlerde çalışanlarca beklenen bir olgudur. Bu noktada sözü geçen katılımcılığı, uygulama aşamasında değil ancak fikir alma ve amaç oluşturma aşamasındaki katılımcılık olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Paternalist yönetim biçiminde yöneticinin ilgi ve sevgisini belirli çalışanlar üzerinde diğerlerine oranla daha fazla yoğunlaştırmasından kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilir. Bu olgu da nepotizm ve ayrımcılık tartışmalarını gündeme getirmiştir. Kurumsallaşma şirket yönetiminin bütünüyle aile dışından profesyonellere bırakılması anlamına gelmemektedir. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki engellerden biri yönetim ve denetim kademelerinde aile üyelerinin bulunmasından ötürü şirket içi başarısızlıkların ve sorunların gündeme getirilmesinden kaçınılması yer almaktadır. (Uras,2004)

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden unsurların en önemlilerinden biri de insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlardır.(Yücelman, 2004) Kurumsallaşmanın temel dinamiklerinden biri olan insan kaynağına yönelik uygulamalar işletme kültürü ve yöneticinin yönetim politikalarından etkilenmektedir. Aile işletmelerinin kurum kültürleri de toplumsal kültür tarafından belirlenen aile kültürlerinden etkilenmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, paternalist kültür özellikleri taşıyan aile işletmelerinde yöneticinin insan kaynağına yönelik tutum ve davranışları, iş zenginleştirme, güçlendirici süpervizyon, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, performansa dayalı ücretleme gibi insan kaynağına yönelik uygulamalarını etkilemesi beklenmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için gerekli görülen örgüt içinde yetki devrine olanak tanınması, planlama aşamasında çalışanların katılım dereceleri, iletişimin yapısı(enformal-formal) karar verme süreçleri ve denetim araçlarının yapısı, var olan aile işletmesinin kültürüyle uyumlu olduğu ölçüde etkin sonuçlar doğuracaktır. Şöyle ki, paternalist kültüre sahip bir aile işletmesinde tek otorite/baba figürü olduğundan yetki devri hoş karşılanmayacak ve bu durum çalışanlarca da desteklenecektir. Paternalist kültür ve paternalist lider/yöneticinin var olduğu aile işletmelerinde çalışanlar karar ve fikir oluşturma aşamalarında katılımları desteklenecek ancak son söz yönetici tarafından söylendiğinde de bu durum yadırganmayacaktır. Paternalist işletmelerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı olmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenecek ve desteklenecektir. Yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlarla bunların bir sonucu olan insan kaynağı uygulamalarının aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi büyüktür. Çalışanlara yönelik **iş zenginleştirme, güçlendirici süpervizyon,**(Aycan ve Kanungo,2000) **performansa dayalı ücret/ödül** gibi insan kaynakları uygulamalarının var olan kurum kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Paternalist kültüre sahip aile işletmelerinde iş zenginleştirme uygulamasının özelliklerinden geribildirim ve bağımsızlık/özerklik hoş görülemeyeceğinden iş zenginleştirme uygulamalarının başarılı

olması beklenmemektedir. Yine paternalist kültürde karar alma ve fikir oluşturma süreçlerinde çalışanların katılımı desteklendiğinden ve bu kültürde topluluğa karşı bağlılığın yüksek olduğu ve çalışanların üstlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmede istekli oldukları varsayımlarından hareketle, güçlendirici süpervizyonun etkili bir insan kaynağı uygulaması olması beklenmektedir. Paternalist kültüre sahip aile işletmelerinde yöneticinin ilgisinin ve desteğinin kendisine daha fazla saygı ve bağlılık gösteren çalışanlara yönelebilmesi sakıncasının var olduğundan daha önce bahsedilmişti. Ancak ast-üst ilişkisinde yöneticinin Bu sakıncanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek için performans dayalı ücret ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olabilir. Aycan ve Kanungo'nun 10 ülkede yapmış olduğu çalışma yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımlarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımları toplumsal kültürden etkilenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin toplumsal kültürü paternalist olarak algılaması çalışanların proaktif(insiyatif alabilme, talimatlara sıkı sıkıya bağlı olmama) oldukları yönündeki düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Araştırma bulguları proaktivite ile paternalizm arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre paternalizmle katılımcılık arasında olumlu bir ilişki vardır. (Aycan ve Kanungo 2000)

Aile işletmelerin kültürel örüntüsü seçilecek olan insan kaynakları uygulamalarında göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlardan biridir. Kurumsallaşma sürecinde insan kaynağının etkisi tartışılmaz boyuttadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde, yönetim sistemleri, amaç belirginliği, planlama, kültür, insan kaynakları ve çevre unsurları etkili olmaktadır. Aile kültürünün işletme kültürünü doğrudan etkilemesi aile şirketlerinin kurumsallaşması önündeki bir engel olarak değerlendirilmektedir. Aile kültürü ve dolayısıyla işletme kültürü özelliği olan paternalizm insan kaynakları uygulamalarını ve diğer yönetim fonksiyonlarını etkilemektedir. Paternalist kültür örüntüsü aile işletmelerinde insan kaynaklarını karar alma ve fikir oluşturma süreçlerinde katılımcılığa, gruba bağlılığa ve verilen görevlerin yerine getirilmesine yönelik olarak desteklemektedir. Aile kültürü ve işletme kültürü özelliği olan paternalizmle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi halinde insan kaynağından ve kültür olgusundan kaynaklanan kuşak çatışması, yetki ve otorite devrinde yaşanan sorunların ortadan kalkması beklenmektedir. Bunun yanı sıra ABD'de 1640 yılında kurulup bugün 12. nesil tarafından yönetilen aile şirketleri bulunurken Türkiye'de en köklü aile şirketi ancak 4. nesile ulaşabilmiştir. Türkiye'deki aile şirketlerinin yok olmalarının temel nedenlerinden biri olan kurumsallaşamama gerçeğinin arkasında da insan kaynakları uygulamaları ve diğer yönetim fonksiyonlarının yönetici kadrolarındaki aile bireylerinin aile kültüründen getirdiği kültürel unsurların iş alanına taşınması ve iç ve dış piyasadaki rekabetin gerekleri doğrultusunda hareket edilememesinin var olduğu düşünülmektedir. Aycan ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan modelde insan kaynağı uygulamaları insan kaynağına yönelik varsayımların yanı sıra rekabetin niteliği stratejik amaçlar ve görevin niteliği gibi görev bazlı varsayımlardan etkilenmektedir. (Aycan ve Kanungo, 2000) Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinden, kültüre uyumlu insan kaynağı uygulamalarının yanı sıra iç ve dış çevre unsurları, rekabet ortamının niteliği ve stratejik amaçlar gibi kurumsal unsurların da etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

TEŞEKKÜR

Kuramsal bir model niteliğindeki bu çalışmada Türk toplumsal kültürünün paternalist kültür özelliklerinde olması beklenen bazı temel özellikleri taşıdığı çeşitli ampirik çalışmalar ve literatürde var olan kuramlarla desteklenerek ortaya konulmuştur. Aycan ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan Kültüre Uyum Modeli'nde toplumsal kültürün kurum kültürünü etkilediği, kurum kültürünün de insan kaynağına ilişkin varsayımları ve dolayısıyla seçilecek olan insan kaynağı uygulamalarını etkilediği ileri sürülmektedir. Bu çalışmada toplumsal kültürün aile kültürünü, aile kültürünün de aile işletmelerinin kurum kültürü ve insan kaynağına ilişkin uygulamalarını etkilemesi beklenmektedir. Bu önerge Aycan'ın Kültüre Uyum Modeli'nde kurum kültürünü etkileyen değişkenlere aile kültürünün de eklenmesi sonucu oluşturulmuştur. Türk ekonomisi için hayati bir önem taşıdığı ve İMKB'de hisse senetleri işlem gören şirketlerin tamamına yakınının aile şirketleri olduğu gerçeğinden hareketle aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri yolundaki temel engellerden biri olan kurumsallaşamama

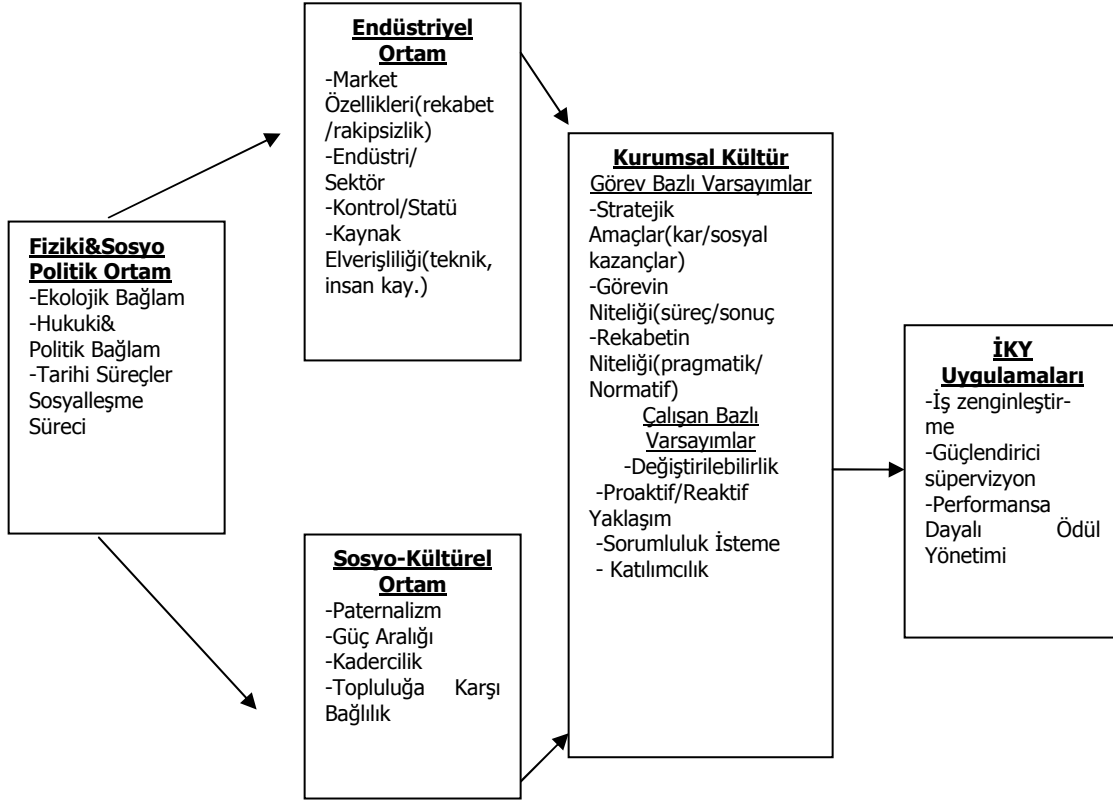
sorunu işletme kültürü ve insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmada Türk toplumunun kültürel yapısının paternalist özellikler taşıdığı ileri sürülmüştür. İleride bu konuyla ilgili uygulamaya yönelik olarak yapılması planlanan çalışmada öncelikle Türk toplumsal yapısının paternalizm tanımıyla ne derecede birebir örtüştüğü araştırılacaktır. Varılacak sonuçlar çerçevesinde aile kültürü moderatör değişken olarak ele alınıp toplumsal kültürün aile işletmeleri kültürü üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu ampirik çalışmada toplumsal kültürümüzün paternalist kültürü örüntüsünde olması ve aile kültürümüzün de bu örüntüden etkilenmesinin sonucu olarak aile işletmelerinin kültürlerinin de paternalist özellik taşıması beklenmektedir.

Çalışmada temel alınan kuramsal modeli oluşturan Aycan ve Kanungo'ya, Batı literatüründe çok da fazla ele alınan bir konu olmamasına karşın geleneksel doğu kültürlerinde ve Türk toplumunda oldukça yaygın bir biçimde gözlenen kültür özelliği olan paternalizmi, örgütsel davranış, endüstri psikolojisi ve insan kaynaklarıyla ilişkisi bağlamında ele alan ve ileride bu konuyla ilgili çalışmalar için gerekli ilk adımı atan Zeynep Aycan'a ve çalışma süresince gerek metodolojik gerekse içerikle ilgili konulardaki yardımlarından ötürü Prof. Dr. Tülay Bozkurt'a teşekkürlerimi sunarım.

KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. 2003. İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık, Aspen Family Business Group Family Business Consulting Inc. Kapsamında gerçekleştirilen sunum.
- Atılğan, T. 2003. Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumunda Sunulmuş Bildiri, 24-25 Nisan, Akdeniz Üniversitesi
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. 2000. Toplumsal Kültürün Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z.Aycan(Der), *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları: 25-57
- Aycan, Z. Ve Fikret-Paşa, S. 2000. Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: A national profile and regional differences. 15. Uluslararası Kültürler Arası Psikoloji Kongresinde Sunulmuş Bildiri. Temmuz 16-21, Pultusk, Polonya
- Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-31
- Aycan, Z. (in press), Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K. & Kim, U (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, London, Sage Inc.
- Baştuğ, S. 2002. The Household and Family in Turkey: An Historical Perspective, R. Jiljestrom ve E. Özdalga (Der), *Autonomy And Dependence in the Family*, Swedish Research Institute, İstanbul: 99-115
- Berkes, N. 1942. *Bazı Ankara Köyleri Üzerinde Bir Araştırma*, Ankara, Uzluk Basımevi
- Bozkurt, T. 1996. *İşletme Kültürü Kavram ve Tanımlar*, Kalder Kalite Derneği-Türk Psikologlar Derneği,
- Duben, A. 2002. *Kent, Aile, Tarih*, Çev: Leyla Şimşek, İstanbul, İletişim Yayınları
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2003. Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomenon in Chhokar J., Brodbeck .(in progress) *Managerial Cultures of The World: A GLOBE Report of In-depth Studies of the Cultures of 25 Countries*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 1998. Leadership, values and institutions: The case of Turkey. Western Academy of Management Kongresinde Sunulmuş Bildiri, Türkiye
- Kabasakal H, Bodur, M. 2000. Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(1): 1-29
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1990. *İnsan, Aile, Kültür*, İstanbul, Remzi Kitabevi,
- Kağıtçıbaşı, Ç. 2000. *Kültürel Psikoloji- Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, İstanbul, Evrim Yayınevi
- Karpuzoğlu, E. 2002. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayıncılık
- Schein, E. 1989. *Organizational Culture and Leadership*, 2'nd Edition, San Francisco, Jossey Bass Publishers
- Uras, G., Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik", *Milliyet*, 29 Şubat 2004, 10.
- Yücelman, A. "Kurumsallaşmak mı? O da ne? ", *Cumhuriyet*, 4 Mart 2004, 22.

Şekil 1.



Kültüre Uyum Modeli (Aycan ve ark.,2000)

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÜRETKEN İŞ DEVRİ:
KOŞULLARIN ARAŞTIRILMASI VE YENİ DAVRANIŞ GELİŞTİRME
DURUMU "PORTSAN MERMER A.Ş. ÖRNEĞİ"**

Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel Univ. İİBF Yönetim ve
Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Çünür Doğu Kampusü Isparta

Tel: (0246) 211 30 44

Faks: (0246) 237 09 20

E-posta: gpapatya@iibf.sdu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Nurhan PAPATYA

Süleyman Demirel Univ. İİBF Üretim Yönetimi ve
Pazarlama Anabilim Dalı Bşk.

Çünür Doğu Kampusü Isparta

Tel: (0246) 211 30 45

Faks: (0246) 237 09 20

E-posta: npapatya@iibf.sdu.edu.tr

Öğr.Gör. Hüseyin DALĞAR

Süleyman Demirel Univ. BMYO Öğretim Elemanı
15300 Bucak/Burdur

Tel: (0248) 325 58 43

Faks: (0248) 325 52 30

E-posta: hdalgar@hotmail.com

Süleyman AKSOY

Portsan Mermer A.Ş.Yönetim Kurulu Üyesi ve
Genel Yönetmen

Antalya Asfaltı Üzeri 6. Km PK.12 Bucak/Burdur

Tel: (0248) 325 50 39

Faks: (0248) 235 50 40

E-posta: suleyman@portsan-marble.com

ÖZET

Bu çalışma işletme literatüründe güçlendirme ile kavramsal benzerliği bulunabilecek "üretken iş devri"nin Aile İşletmeleri (Aİ) perspektifinde incelenmesine yönelik, Türkiye'nin sektöründe etkin mermer ve traverten ihracında Türkiye dördüncüsü ve kendi markası ile dış pazarlarda faaliyet gösteren üç işletmeden biri olan Portsan Mermer A.Ş.'de vak'a çalışmasını kapsamaktadır. Doğrudan nitel araştırma yöntemine bağlı değerlendirilen vak'a çalışmasında, işletmenin ÜİD koşulları ve yeni davranış geliştirme durumu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretken iş devri, yetki devri ve güçlendirme, içgirişimcilik, iş kültürü.

GİRİŞ

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de Aİ verilen öneme bağlı olarak araştırmalar hızla artmaktadır. Daha çok üzerinde durulan konular yönetsel zihniyet ve yöneticinin eskimesi ya da yenilip yenilenmediği üzerindedir (*Bu yönde çalışmalar için Bkz. Haas, 1987; Akdemir, 1994*); ve çağın gereksinimine ilişkin hangi dönüşümün izleneceği ve değişimlerin gerçekleştirileceği, daha somut olarak farklılıkların yönetilmesi ve benzersizliklerin yaratılması gerektiğine açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. İşin yaratıcılığı öldürmeden devri buna yönelik düşünülmektedir.

Çoğu zaman, devir ile iş arasında kurulmak istenen ilişki yetki ile açıklanmaya çalışılır. Yetkinin devredilmesi, işin devri olarak algılanır. Ancak yetki devrinin yapılması, işin istenen ve üretken bir düzeyde gerçekleştirilmesine yeterli gelmemektedir. Bu nedenle son zamanlarda güçlendirmek¹ ve üretken iş devri konuları üzerinde durulmaktadır. Ya da gerçekçi bir yetki devri için, belirlenecek işin devredilecek kişilere yönelik anlamının yeniden ele alınması gerekliliği belirginleşmektedir. Bu çalışma daha çok, üretken iş devri (ÜİD)’nin önemini, koşullarını, sonuçlarını “doğrudan nitel araştırma yöntemi”ne bağlı vak’a çalışması ve yeni davranış geliştirme açısından, Türkiye Mermer Sektörünün önemli Aile İşletmelerinden (Aİ) olan Portsan Mermer A.Ş.’nin analizini kapsamaktadır.

1. ÜRETKEN İŞ DEVRİ: ÖZGÜR İŞLETME İÇİ GİRİŞİMCİLİK

İşletmelerin yenilikçi, verimli ve müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı oranda varlıkları söz konusudur. Ancak buna yönelik özgür işletme içi girişimcilerin hareket alanı büyük önem taşır. Özgür işletme içi girişimciler sürekli hareket halinde ve işleri üretken olarak devir alır (*Pinchot, 2002: 24; Ayrıca Bkz. Brockhaus, 1994: 25–38*). Böylece işletme sermayesinin aslında daha çok yenilenen, daha verimli, daha etkili olan “insan sermayesi”ne yönelmesi sağlanır (*Lawler, 2002: 16*). Ya da çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri ortamların oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olacak işleri devretme fırsatı da yaratılmış olur. Özellikle bu yönlü çalışmalar, çalışanların üretme tutkusunun beslenmesi açısından oldukça değerlidir. Ayrıca çalışanların üretken olmasının öğretilmesine ilişkin yaklaşımın geliştirilmesi, beklentilerinin artmasına ve çalışanların gelişmesine yol açacaktır (*Bkz. Chrisman, Chua, Steier, 2003: 441–448*).

Genel anlamda üretken iş için sonuçlar hakkında çok spesifik ve spekülatif olunmaması gerekir. Doğru hamlelerin yapılması ve çok ayrıntılı anlatılması, iyileştirme için zaman kaybına neden olabilir. Önemli olan üretken işe ilişkin kendinizi anlatmak ve üretkenliğe yönelmektir. Diğer bir deyişle üretken iş için, işe ilişkin etkileri tanımak, değerlendirmek ve yapılabilecekler hakkında güçlü inanç oluşturmak gerekliliğidir. Bu bir bakıma kendini yönetme sorumluluğunu üstlenmek, geliştirmeyi istemek ve eyleme hazır olmayı niteler (*Taşkın, 1997: 62–65*).

Burada işin anlamının bulunması gerekir. Buna yönelik olarak işyeri mevcut diyalogların güçlendirilmesine, olası ilişkilerin geliştirilmesine, amaç birliği ve yeteneklerin gerçekleştirilmesine olanaklı olması beklenir. Anlamalı bir işyeri, üretken iş devri için teşvik edici, güdüleyici olur. Anlamalı bir işyeri, çalışanların çabalarının fark edildiği, iş-çevre dengesi gerçeğine saygı gösterildiği, ortak inançların üretildiği, aynı vizyon, hedeflerde buluşmayı nitelediği, dürüst, yapıcı diyalogların gerçekleştirildiği, adalet ve güvenin yaşandığı, çalışanların derinlerdeki çalışma isteğini uyandırdığı, yaratıcılığı desteklediği, işbirliği duygusunun ağır bastığı, işin nasıl yapılacağı konusunda işin sahiplerinin olduğu duygusunun yerleştiği, kişisel gelişmelerin ve öğrenme olanaklarının açık olduğu, markaya, ürüne katılımlarında olumluluk yaratıldığı, ilişki zenginliği fırsatı tanındığı, bürokrasiden uzak ve saygının altın kural olduğu,

¹ Türkçede güçlendirme (empowerment) kavramı çoğu zaman yetkilendirmek kavramı şeklinde kullanılmaktadır. Oysa, yetkilendirmek çalışanlara yetki verme, etkili kılma, belli konularda seçim hakkı verme ile ilgilidir. Güçlendirme ise, çalışanı çeşitli özellikleri itibarıyla daha güçlü hale getirme (to empower) ile açıklanır. Bkz. Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** Beta ya. No. 1382/120, İstanbul. 2003, s. 415–416.

bireyselliğin desteklendiği ve gerçekten değer verildiği bir ortamı niteler. Bunlar işyeri ve işin dolayısıyla ÜİD'nin anlam anahtarları ve en derindeki kaynaklarıdır (Terez, 2000: 8-9; Ayrıca Bkz. Taşkın, s. 135-137). İşyerinde çalışanların "gönüllü" olarak çaba göstermelerinin sağlanması; yaptıkları işten hoşnut olmalarına, sorumlu ve katkı önermelerini kendilerinin geliştirmelerine ve yeteneklerini paylaşmalarına yol açacaktır. Gönüllülük inançla çalışmayı niteler. Çünkü inanç çalışmayı ve davranışları harekete geçirir. Hareket sonuçları yaratır (Connors, Smith, 2000: 4).

Üretken İş Devri (ÜİD) Çerçevesi

ÜİD, işin doğru kişilere, organizasyonun kendine özgü yaklaşım içinde yapması gerektiği bir süreç olarak görülür. Yönetim bilgisinde son zamanlarda söz edilen "güçlendirme (empowerment) kavramı ile açılanmaya çalışılmaktadır (Bkz. Argyris, 1998: 98-103; Saruhan, Türker, 2003: 817-832). Ancak ÜİD güçlendirme kavramının ilerisinde, ama birlikte değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

ÜİD yetki devri değildir. Hem kapsam, hem anlayış, hem de hedefler açısından farklılık gösterir. Yetki devri, karar verme hakkının başkasına devredilmesine ve sorumluluğun devredilmemesine ilişkindir (Bkz. Özlap, 1997; Wells, 1994). ÜİD'nin özünde yetki devri vardır. Ancak ÜİD'de, devredilecek yetkiden çok, işe/sürece yönelik vurgu yapılır ve işte üretkenlik/yaratıcılık hedefi gözetilir. Dolayısıyla bu yönden güçlendirme kavramı ile çıkarılır. Çünkü güçlendirmede çalışanın işin sahibi haline gelmesi, daha etkili iş yapma olanağı tanımlanır. Burada temel olan yönlendirme ya da katılım ve motivasyondur (Erdil, 1997). Ne var ki, ÜİD'de çalışana yapılan vurgu güçlendirmede kadar değildir. Daha çok işe/işteki üretkenlik için yaratıcılık dolayısıyla ve "iş kültürü"ne dikkat çekmeye çalışır. Ancak, ÜİD koşulları, dolaysız olarak güçlendirmeyi etkileyecektir. Her şeyden önce de, işletmeye ve işe olan bakış açılarını ve davranışlarını farklılaştıracaktır (Koçel, 2003: 414-423). İşin üretken devredilmesi için şu çerçeve düşünülür (Bkz. Bethel, 2001: 9; Eren, 1998: 292-314).

İşin açıkça tanımlanması: Bu verilen işin ne olduğu ve nasıl yapılacağına ilişkin bir açıklamayı kapsar. Önemli olan, işi yapma gerekçelerinin doğru şekilde açıklanmasıdır. Çünkü, bu sayede gerçekleştirilecek işte bir istek uyandırılmış olur.

İşte öncesi ve sonrası için yol gösterici kurallar belirtilmesi: Önemli olan yaratıcılığın sınırlanması ve yaratıcılığın yok edilmesine ilişkin kurallar sunmak değil, ciddi yaratıcılık ve daha iyi performans için rehber kurallar geliştirmek ve bunları paylaşmaktır.

İşe ilişkin yetkinin verilmesi ve güçlendirmenin yapılması: İşe ilişkin yetkinin tam, doğru ve net verilmesi, iş başarısının ayrılmaz parçasıdır. Yetkinini verilmesi için, temel ilkelerin gözetilmesi gerekir. daha sonra güçlendirme sağlanmalıdır.

İşin kontrolünden çok izlenmesinin sağlanması: Sıkı kontrol ve yakın gözetim ya da işin sürekli olarak nasıl gittiğinin görülmek istenmesi çalışanları bunalır. Yaratıcılıkların, yeteneklerin ve becerilerin kullanılması için bir özgürlük tanınması gerekir.

İşin yapılmasının beslenmesi: Bu besleme, işi verenin geri beslenmesi, işi alanın ise ileri beslemesi şeklinde geliştirilir. Görüşlerinin alınması ve katkısının sağlanması hissi çalışanın, gerekli düzeltmeler ve ayarlamalar ile işi üretken yapmalarını kolaylaştırır.

Sonuçlar kadar süreçlerin desteklenmesi: Sonuç kadar ilişkin gösterilen çabaların da göz önüne alınması, çalışanın yüreklendirilmesinde ve motive edilmesinde önem taşır. Çünkü süreçteki etkinlik ve çaba, sonuca olumlu yansıyacaktır.

2. VAK'A ÇALIŞMASI: PORTSAN MERMER SAN. A.Ş.

Vak'a çalışmaları öğrenilmiş derslerin, gelecek başarımları yaratma konusunda deneyimleri paylaşımcı bir yaklaşımla "gerçek" hikayeleme olanağı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla ÜİD'nin, yetki devri ve güçlendirme gibi konular ile kavram ve kapsam itibarıyla farklılık göstermesi ya da ÜİD'ne ilişkin değerlendirme için somut yönelimin

oluşturulmasında, “doğrudan nitel araştırma yöntemi”ne bağlı vak’a çalışması da bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöntem ve Yaklaşım Hakkında Bir Kaç Söz

Yaklaşık 8 aylık bir işletme gözlemi, görüşme, odak grup çalışmaları ve sürekli geliştirilen sorulara yanıtlar bulma istikametinde yapılan vak’a çalışması, Portsan Mermer A.Ş.’nin iş devri ile ilgili deneyimlerinin paylaşılması ve ilişkin tanımlamalarını kapsamaktadır. Vak’a incelenmelerinde ÜİD’ni işletmenin sadece yaşamak ve rekabet için değil, aynı zamanda rekabetçiliği sürdürme açısından bir amaç olduğu vurgulanmıştır. Ancak ÜİD’nin önemini vurgulamaya çalışırken, işletmenin bakış açısı üzerindeki etkili faktörlerde dikkate değer olduğu unutulmamış; ÜİD yapmanın çoğu zaman yönetsel zihniyetin dönüşümüyle ilişkilendirilmesi ve üretkenliği öldürmeden işin devredilmesine yönelik bir davranış gerektiğine açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Vak’a çalışmasında daha çok iş devrinin üretken yapıp yapılmadığı üzerinde durarak, uygulama koşulları, ilke tanımları ölçüt olarak kabul edilmiştir. Yetki devri ve güçlendirme kavramları üzerinde farklılığa değinmelerde bulunulmasına rağmen, konu odağını kaçırmamak için yetki ve güçlendirme kavramları üzerinde fazla yoğun görüşme ve konuşmalar gerçekleştirilmemiştir. Bu yönüyle vak’a çalışması etkinliği için, teorik bilgiler işletme yöneticilerinin doğrudan bilgilere olan duyarlılığı ile güvence altına alınmış; ve doğru yaklaşım olarak görülmüştür. Böylece işletmenin doğasını bilen uygulamacıların da kendi vak’alarını yazma, sonuçlar çıkarma konusunda işin içinde yer almaları değerli bulunmuştur.

Portsan Mermer A.Ş. vak’asının incelenmesi, vak’aaya işletme sahip ve yöneticilerinin katılım ve katkısının kritik önem taşıması yanında, içerden bilgileri en iyi şekilde ulaşma fırsatı da açıkça sağlanmış olması açısından alanda yapılan çalışmalarda başlangıç niteliği taşıdığı düşünülebilir. Bu bağlamda hep birlikte düşünme durumunun, gerçekçi ve üretken çalışmaların, etkili öğrenme ve gelişme olanağı yarattığı değerlendirilebilir. Özellikle işletme sahip yönetim ve yöneticilerinin özdeğerleme, özbilinç ve gelişmenin sürekliliği açısından da, diğer Aİ için bir referans özelliği taşıdığı rahatlıkla söylenebilir.

Genelde vak’a çalışmasında iki temel yaklaşım gözetilmiştir. Öncelikle, çalışma yönteminin belirlenmesine dikkat edilmiş; daha sonra analiz konusu iş devrinin üzerine odaklanılmıştır. Bunun için öncelikle bir çalışma modeli tasarlanmış ve buradan hareket edilmiştir. Bununla, gözlem ve nitel araştırma yöntemine belli bir standart sağlamaya; olaylara, durumlara, kritik deneyimlere ve öğrenme noktalarına ilişkin tanımlamalarda bir avantaj yaratılmaya çalışılmıştır. Ancak vak’a çalışması modelinde analiz temel süreç olarak düşünülmüştür.

Vak’a çalışması için Model

İşletme	
İş Devri ve ÜİD amaçları	Genel İşletme Bilgiler
ÜİD Görüşmeleri ve Öğrenme Noktaları	
Değerlendirme ve Kristalize Sonuçlar	

Portsan Mermer A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler: İş Devri ve ÜİD Amaçları

Vak’a çalışmasında öncelikle işletme için iş yeniden devri ve ÜİD amaçlarının açıklamasının yapılması uygun görülmüş ve buna yönelik temel olarak 5 temel amaç anlatılmıştır:

- *Çalışanların iş yapma kararsal süreçlere katılımı ile hedef, proje, fikir ya da işin sahibi olma duygusunun pekiştirilmesi (Katkı ve Katılım),*
- *Büyük işler için yapılan/yapılacak hataların önemli bir öğrenme süreci yaratacağı ve çalışanların küçük başarısızlıkları yaşama hakkının tanınması; en az başarı kadar başarısızlığında gelişmenin bir parçası olarak düşünme ya da risk ve başarısızlığın yaşanabilir bir yönü olduğunun kabul edilmesi (Akıllı Hatalar),*

- En az kazançlar kadar, çalışanların başarı yolundaki kayıpların da kutlanması gerektiğinin düşünülmesi (Pozitif Ödüllendirme),
- Kusursuz bir iş ve yüksek kazanç için yapılabilecek bir denklemde, "kusursuzluk" ve "yüksek" beklentisinin çıkarılması (Vizyon),
- Kazan/kaybet gibi kavramların yerine, araştırma, gözlem, olasılıkları sınama ve seçenekleri değerlendirme gibi kavramların gözetilmesi (Kazan/kazan Yaklaşımı).

Söz konusu işin üretken bir şekilde yapılabilmesi için bu amaçlar doğrultusunda, görüşmeler ve öğrenme noktaları oluşturulmuştur. Bu yönde işletme yöneticilerinin pozitif ilgi ve katılarının ÜİD konusunda daha çok düşünmede, konuşmada ve açıklama yapmada güçlü argümanlar olmuştur.

Tablo 1: Portsan Mermer Sanayii A.Ş. Genel nitelikleri

<i>Kuruluş yeri ve tarihi:</i> <i>Sahiplik-mülkiyet yapısı</i>	1988 yılında bölge halkının ortak sermayesiyle Bucak/Burdur bölgesinde kuruldu. Daha sonra Mehmet Cadil ailesi tarafından satın alınmış ve mülkiyenin tamamı Cadil ailesi bireylerine geçmiştir.
<i>Faaliyet alanı</i>	Doğal taş (mermer) hammaddesinin çıkarılması (ocakçılık) ve hammaddeye şekil verilerek (imalat), tüketiciye sunulması (pazarlama).
<i>Konumlandırma</i>	2001 Yılı Kurumlar Vergisi İl ikincisi, 2002 Yılı Kurumlar Vergisi İl İkincisi, 2002 ve 2003 Akdeniz Bölgesi Mermer ve Traverten İhracatında birinci sırada, aynı zamanda Akdeniz Bölgesinin mermer işleme tesisleri arasında en yüksek üretim kapasitesine sahip işletme; 2003 yılı Ege ve Akdeniz Bölgesi Mermer ve Traverten İhracatında İkinci sırada, 2003 yılı Türkiye genelinde Mermer ve Traverten İhracatında dördüncü sırada.
<i>Yönetim yapısı ve çalışan sayısı</i>	Yönetim kurulu Cadil Ailesi bireylerince oluşmaktadır. Mehmet Cadil yönetim kurulu başkanı ve asıl işletme sahibidir. Muammer Cadil (oğul) ve Kadir Bakacak, Süleyman Aksoy (damatlar) tarafından yönetilmektedir. İşletmede toplam çalışan sayısı 320'dir.
<i>Çalışan sayısı</i>	İşletmede 2003 yılı itibarıyla 350 kişiye istihdam edilmektedir.
<i>Üretim kapasitesi</i>	İşletme 2003 yılı sonu itibarıyla 567.000 m2 üretim gerçekleştirmiştir. Özellikle 2000 yılında meydana gelen yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde üretim kapasitesi genişlemiş, 200.000 m2 civarında seyreden üretim kapasitesi, üç yıl zarfında üç katına çıkarılmıştır.
<i>Makine-teknoloji parkı</i>	İşletme gelişen teknolojiyi yakından takip etmekte, gelişmelere göre makine parkını değiştirmekte ve kapasitesini arttırmaktadır.2003 yılı itibarıyla işletmenin elindeki makine-teknolojinin toplam değeri 7.000.000 dolar düzeyindedir.
<i>Ürün portföyü</i>	İşletme mermer ürünlerinin hemen hemen tamamının üretim ve pazarlamasını yapmaktadır. Fakat bölgedeki hammadde yapısı traverten ve bej adı verilen taşlara uygun olduğu için, bu ürünlerin üretim ve pazarlaması ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Yine traverten ve bej taşlarında ürün çeşitliliğine gidilmiş, bu taşların uzantısı olan döşeme, fayans, antik ve dekoratif ürünler, ürün portföyüne dahil edilmiştir.
<i>Pazarlama yapısı</i>	İşletme üretmiş olduğu ürünlerin % 75'ini dış piyasaya, % 25'ini de iç piyasaya pazarlamaktadır. Pazarlama faaliyetleri iç pazara satışlar ve ihracat şeklinde sınıflandırılmış ve pazarlama yapısı iç piyasa-dış piyasa dinamiklerine göre oluşturulmuştur.
<i>İhracat durumu</i>	İşletme ihracat yönelimli çalışmaya başladığında, ihracatını araçlar vasıtasıyla yapıyordu. Daha sonraları (özellikle 2000 yılı sonrası) araçları devre dışı bırakarak, ihracat bölgelerinde şube ve ofisler açmak suretiyle, doğrudan dış tüketiciye ulaştı. Böylelikle ihracat payını ve büyüklüğünü arttırdı. İşletme ihracat rakamları açısından ülke bazında sektörde dördüncü, genelde ise, ilk 750 içinde ve mermer sektöründe ürünlerini kendi markasıyla dış piyasalara sunan üç işletmeden birisi konumundadır.
<i>Toplam satış cirosu</i>	İşletme 2003 yılı sonu itibarıyla toplam satışlardan, 12.750.000 Dolar ciro elde etmiş, bu cironun % 75'i dış satımlardan (9.562.500 dolar), % 25'i iç satışlardan (3.187.500 dolar) sağlanmıştır.
<i>Tedarik ve Hammadde rezervleri</i>	Bölge doğal taş hammaddesi açısından oldukça iyi rezervlere sahiptir. Özellikle işletmenin öncelikli ürünleri olan traverten ve bej taşlarının rezervleri bakımından bölgeden sağlanmaktadır.
<i>Kuruluş yeri ve avantajları</i>	Bucak bölgesi İstanbul-Antalya E-24 karayolu üzerinde, Antalya Limanı'na 80 km uzaklıkta, yol üstü sayılabilecek bir konumdadır. Bölgenin engebeli olmayan arazi yapısı ulaşım olanaklarını kolaylaştırmaktadır. Bölgede mermer sektörünün büyük bir gelişme içerisinde olduğu düşünülürse, mermer işletmeleri kalifiye elemanı bulma zorluğu çekmemektedir.
<i>Bölgedeki diğer işletmelerin konumu</i>	30000 nüfuslu Bucak ilçesinde 35 tane orta ve büyük ölçekli mermer işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler bölge ekonomisinin de lokomotif konumundadır. Bölge insanının % 20'si bu işletmeler tarafından istihdam edilmektedir. Bu işletmelerden 15 adetinin kendisine ait ocak işletmesi (istihraç)vardır. Diğerleri ise hammaddeyi dışarıdan veya bu işletmelerden temin ederek üretim ve pazarlamasını yapmaktadır. Ayrıca ocak işletmesi olmayanlar büyük ölçekli işletmelere fason üretim yaparak hayatini sürdürmektedir.

Kaynak: www.portsan-marble.com; www.gelirler.gov.tr; www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/burdur/krekortmenleri.htm; Ege Maden İhracatçı Birliği Raporu (2003).

Vak'a Çalışmasının Özeti: Portsan Mermer San. A.Ş.'de ÜİD ya da Temel Gerçeği Araştırmak

Vak'a çalışmasında hareket edilen sorular, bir sonraki oturuma (görüşmeye) kadar geliştirilmiş ve sorulmuştur. Bu görüşümler her ay 2 oturum şeklinde gerçekleşmiştir.

Görüşmelerden elde edilen bulgular; a) *temel görüşme noktalarının açıklanması ve yazılması*, b) *görüşme noktalarına bağlı öğrenme notlarının çıkarılması ve c) değerlendirme/kristalize sonuçların oluşturulması* üç kategoride değerlendirilmiş ve şu özete erişilmiştir:

a) *Temel Görüşme Noktalarının Açıklanması ve Yazılması*: Temel görüşme noktaları, *Yetki ve Yetkilendirmeye ile ÜİD'ne ilişkin* iki ana açıdan açıklanmış ve yazılmıştır.

Yetki ve Yetki Devrine İlişkin Özet: Genellikle işletme yöneticileri hem işteki yoğunluk ve artan iş yükü nedeniyle, hem alt kademedekileri yetiştirmek ve güven vermek için, hem de ilgili konuda yetersizlik söz konusu olduğunda görevle ilgili yetkinin devredildiği ifade etmiştir. Ayrıca yöneticiler işin doğası nedeniyle rutin işlerin mevcut olması dolayısıyla benzer görevler için de yetkinin devredildiğine açıklık getirmiştir. Ancak, yetki devri için devredilecek kişide güvenilirlik, yapma kapasitesi ve becerisi, temsil niteliği, sorumluluk bilinci, paylaşım açıklık gibi temel bazı ölçütlerin aranması gerektiği üzerinde vurgu yapmışlardır. Yanısıra yöneticiler yetki devri için görev yapabilme yeteneği ve beceri düzeyi, işin maliyetinin önemli sınırlar oluşturduğunu söylemişlerdir. Burada, özellikle, devredilen göreve ilişkin yetkinin yanlış kullanılması başarısızlık noktasındaki yönetici endişelerinin, işteki duyarsızlık ve sadakatsizliğin bulunabilirliği kaynak olabileceği/etkili olduğu ifade edilmiştir. Yetkiyi devralanın ise, her şeyden önce deneyim eksikliği, aile ilişkilerinin işletme ile iç içe olması dolayısıyla, ortamdaki olan/olası kişisel olumsuz eğilimlerin bulunması, işin rutinlik içermesi ve gelişmeyi sınırladığı yönündeki düşüncelerden dolayı çekinceleri bulunduğu gözlenmiştir.

Güçlendirme noktasında, çalışanların donanımları artırma, sorumluluk verme, değer verme, denetim, güven hissi uyandırma ve özendirme gibi davranışların önemi vurgulanmıştır. Bunun özellikle, verimlilik, iş hoşnutluğu sağlama, performans artırımı ve hataların minimize edilmesi açısından değerlendirilebileceği açıklanmıştır. Ancak güçlendirme konusundaki çalışanların bilinç düzeyini, şımarma, yetki gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, duygusallık, temel iş/işletme ilkelerine aykırılık, işletme vizyonuna zarar verme gibi olumsuzluklarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Tablo 2: En Son Gerçekleştirilen Yetki Devri ve Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin İfadeleri Karşılaştırma ve Olumlu/Olumsuz Değerlendirmeler (01.01.2004-23.02.2004)

Güçlendirme		Yetki Devri	
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Sorumluluk bilinci ile işe bağlılık, Üretim artışı, Arızaların azalması, Tamir bakım sürelerinin kısalması, Kalite artışı, İstikrarlı üretim, Hedeflerin oluşması, Hedeflere ulaşamama noktasında kişisel performansların değerlendirme olanağının doğması.	Olumsuz davranış değişiklikleri, Beklentilerin artması (ücret artışı, araç isteme vb.), Astları seçmede duygusal davranışlar sergileyerek kişisel ilişkileri ön plana çıkarma.	İş yükünün azalması, Devredilenlerin kariyer artışı olanağının bulunduğu noktasındaki inançlarının oluşması, Verimlilik artışı.	İşin yapılmasındaki yetersizlik, Verim düşüklüğü, İş bilgisinin paylaşılmaması, Sorumluluğun yükünü kaldıramama.

ÜİD'ne İlişkin Özet: İşletme ÜİD koşullarına/çerçevesine uygun bir çalışma yapmasına rağmen, bunu gerçekleştirmede önemli sorunları bulunmaktadır. Sözgelimi işletme yönetimi, çalışanların karar alma sürecindeki hızlılığı ve organizasyondaki orta/alt kademe çalışanlarının inisiyatif kullanma konusundaki bağımsız yaklaşımlara sahip olması, ÜİD için bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Ancak, ÜİD için ilgili kişilerin süreçte göstermiş oldukları her hangi bir tutarsızlıklar ve bunun sürekliliği durumunda tepe yönetiminin kararlarında gecikmeye neden olacağı ifade edilmektedir. Yanısıra, üst yönetiminin aile ilişkileri doğrultusunda süreçte duygusal yönlü davranışları; işletmede kötü uygulamaların ve olumsuz gerçeklerin tartışılması konusunda sessiz kalınmasına ya da olumsuzlukların üzerine gidilmesinde isteksiz olunmasına (bireysel fikirlerin işletmeye uygulanmaya çalışılması), daha iyi yapma konusunda eleştirme/eleştirilmede çekincelere ve her şeyden önce tablet ödüllendirme ya da "aferin almaya" yönelik yaklaşımın geliştirilmesine gerekçe oluşturmaktadır.

Ayrıca ÜİD için, birlikte karar alma alışkanlığının olmaması, öğrendiğini paylaşma duygusunun olgunlaşmaması, işin üretkenliği için değerlendirme ölçütlerinin ussal olmaması ya da oluşturulmaması, organizasyon içindeki alt/üst düzey yöneticilerin duygusal davranışlarının egemenliği, işteki başarıyı ödüllendirmedeki yanlışlıklar (patronun duygusal ödüllendirmeye çalışması), birimler arası bilgi alışverişinin sistemli ve sürekli bir şekilde gerçekleşmemesi, birimler arası iş ve sorumluluk alanların net olarak belirlenmemesi; işletmenin iş çevresiyle olan ilişkilerini geliştirmede popülist davranışların geliştirilmesi, işletmenin kendi değerlerini ve göstergelerini tartışmak yerine, diğer işletmelerin iş yapısını tartışması ve konuşması, dahası çalışmalarda peşin hükümlü olması da olumsuz görülmektedir.

Üretken iş ve çalışma ortamının güven üzerine inşa edilmesinde çalışanların yaklaşımı, daha çok, sosyal haklardaki belirsizlik ve değerlendirme zorluğu üzerinden, özellikle üst düzey yöneticilerin yapılan hataları olumsuz değerlendirme yönelimlerinin bulunması ve bu yüzden çalışanların iş ve bilginin paylaşma yönüne olumsuz bakılmasına neden oluşturmaktadır. Ancak, üretken iş için özgür ve demokratik bir yönetsel zihniyeti olgulaştırma çalışmaları bulunması ve çabaları, iş devralmada çalışanları olumlu etkilemesinden söz edilebilir. Bunun yanı sıra, olumluluk için işletme organizasyonunun yeniden yapılanması ve bazı yaratıcı birimlerin oluşturulmasının etkili olacağı düşünülmektedir.

Hem yöneticiler, hem de çalışanlar, inisiyatif kullanmanın önemini ve fakat yapılacak işlerde standartlaşmaya gidilmesinin kolay olduğunu, dolayısıyla bunun üretken iş için bir sorunsal yarattığını bildirmektedir. Burada hedeflerin net bir şekilde belirlenmemiş olmasının, sorumluluğun fazla olmasının, çalışanların organizasyondaki işlerin daha kolay yapılması ve çalışma ortamı kalitesinin artırılmasında görüş bildirmekten kaçınmalarının ve çekincelerin olmasının, ayrıca aile bireylerinin, alınacak kararlardaki görüş ayrılıkları ve davranış değişiklikleri bu sorunsalın gelişmesinde etkili olduğunu savunulmaktadır.

Ancak her durumda yöneticiler, ÜİD savunan görüşler içinde bulunmaktadır. Özellikle yönetimde paylaşma açıklık hareketi ÜİD konusunda, bilgi birikimi/deneyimini kullanıma açma gerekçesini, duygusallığı iş gerçeğinden ayırma ve işteki sorunun giderilmesinde hamleleri/görüşleri beslediği beyan edilmektedir. Buna rağmen çalışanların iş devralmada çekincelerinin ya da her iş için aynı güç yaratıcı formasyonlarını kullanmamalarının bir hayli dikkat çektiği gözlenmiştir.

Daha üretken işler için işletme yöneticilerin, huzurlu, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı çalışma ortamı oluşturma, motive edici araçların güçlendirildiği ve ödüllendirmenin iyi çalışmayı özendirici hale getirilmesinin, yapılan iyi işlerden dolayı çalışanların yüceltilmesinin, çalışanların ortak hedefe yönlendirilmesi ve kurumsal kimliğin oluşturulmasının, düşüncelerin özgür bir biçimde ifade edilebildiği bir ortamın yaratılması gerekliliğinin önemi savunulmuştur. Bu bağlamda yöneticiler, bunun nasıl yapılması gerektiğine ilişkin olgunluğun nasıl sağlanması gerektiği, yapılanların da ihtiyacı karşılamada ne kadar yeterli olacağı konusunda değerlendirmelerini sürdürdüklerini ifade etmişlerdir.

Ayrıca hangi işlerin üretken olup olmadığı konusunda da sorunlar bulunmaktadır. Dolayısıyla her işin üretken olabileceğinden çok, üretken çalışanların varlığı tartışılmaktadır. Bu yüzden daha çok devredilecek işe göre adam arandığı; sorunları hızlı gözlemlenip, ani kararlar için sorumluluk alan ve yetenekli çalışanlara işlerin devredilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu yön işletmede üretken işten çok, üretken çalışanların işletmede arandığı ifade edilmektedir.,

Yöneticiler devredilen/devredilecek işler için ilişkilerde, çalışanların dinlenmesi ve üst düzey yöneticilerin işteki yaratıcılıkların kullanma yönelimi ve istekliliklerinin önemi üzerinde durulması gerektiği belirtilmiştir. Ancak, geçmişteki hataların akıllıca ele alınması, fark edilerek ders çıkarılması, geçmişte yapılan doğru ve başarılı işler, işletmenin kuruluşundan bugüne kat edilen mesafenin göz önünde bulundurulması, geçmişteki başarıların geleceğe yönelik strateji

belirlemede kullanılması, çalışma azminin yüksek olması işletmenin ÜİD amacını destekleyebileceği düşünülmektedir.

Uygun ve ÜİD'nin verimlilik, hoşnutluk gibi sonuçlar ile hız ve sorun giderme becerisi gibi süreçlere bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle üretken iş, işbölümü ve sorumluluk alanlarının yeniden değerlendirilerek, çalışanların sorumluluk alanları konusunda serbest bırakılması, organizasyonda iletişimin güçlendirilmesi ve paylaşımı çoğaltmak için e-posta adreslerinin açılması, 2004 yılı için belirlenen hedef pazarlara sunulacak yeni ürünlerin belirlenmesi ve tanıtımının yayılması, yönetim kurulu başkanının kişiye özel günlerde çalışan herkese günün anlamına yönelik hediyeler verilmesi, üretim verimliliğinin artırılması, çalışma kalitesini yükseltmek üzere çalışanların görüşlerinin alınarak eksikliklerinin belirlenmesi, lojistik çalışmaların (örneğin; yemekhanenin yeniden düzenlenmesi) yapılması, iş yükünü azaltacak uygulamalara geçilmesi, iş güvenliğini artıracak donanımların sağlanması yönündeki yapılacak çalışmaların katkısı olabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca ÜİD için işletmede kişisel gelişme çalışmaları önemsenmektedir. Bunun için, okuma ve araştırma, süreli yayınları takip etme, konuyla ilgili iyi olanlardan bilgi alma, periodik seminerlere katılma, internet ortamında grup bilgi paylaşımını sağlama gibi yöntemlere başvurulabileceği düşünülmektedir. İşletmede kütüphane oluşturulma çalışmalarının ve bilgi paylaşma oturumlarının yapılabileceği değerlendirilmektedir. İşletmede iş ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde belirlenmesi, organizasyon dahilinde bilgi alış-veriş yollarının (ast-üst) netleştirilmesi, çalışanların inisiyatif kullanma haklarının verilmesi ve bunun sık sık hatırlatılmasının ÜİD için bir avantaj olduğu beyan edilmiştir.

b) Görüşme Noktalarına Bağlı Öğrenme Notlarının Çıkarılması: Bu görüşmeler bağlamda işletmenin ÜİD'ne ilişkin öğrenme notları şu şekilde değerlendirilmiştir:

ÜİD Nedenlerini Vurgulama: ÜİD nedenleri organizasyonel etkinlik beklentisi, yönetim ve yöneticinin artan iş gücü ve verimlilik arzusu, üstün kendisini vurgulama gereği, adem-i merkezileşme şeklinde örgütlenme anlayışının olgunlaştırma yönü, işlerin süreçlerin ve sonuçların niteliğini geliştirme isteği, öğrenen bir işletme haline gelme ve öğrenme fırsatları yaratma yönelimi, daha iyi performansla erişme düşüncesi, çalışma şevkini artırma ve iddialı projelere katılma ile motivasyon sağlama hedefi, işbirliğine yönelik bir tutum oluşturma ve sürdürme ısrarı, organizasyon ve operasyon kalitesini artırma ve süreç kontrolü, işletme değerini, organizasyon karlılığını artırma ve bilgi beceri dağarcığını geliştirme çabaları, iş mükemmelliğine ulaşma vizyonu olarak vurgulanabilir.

ÜİD İçin Başarı Unsurlarını Çıkarma: ÜİD için başarı unsurları görevle ilgili yetki devrinin ötesinde, daralan perspektiften daha aktif duruma ulaşma gereği, yönetimin ÜİD yönünde açık bir tavır sergilemesi, performansı ölçme ve üretilen iş ve değer ile ilgili göstergeleri değerlendirme, gelişen iş yapma biçimlerini sistematik olarak ele alma, çalışanların ilişkilere aktif katılımı ve alınan sonuçları birlikte değerlendirme, faaliyetlerin üretken işlere göre tasarlama olanağı, her düzeyde politika ve stratejileri toplantı, eğitim ve yayınlar yoluyla anlatma ve diyalogu geliştirme, üretilen iş bazında değerlendirmeleri yapma, kritik iş süreçlerini belirleme, her düzeyde işbirliği olanaklarını berraklaştırma, hedeflerle yönetim ve gelişme takımları kurma, yatay örgütlenme ile bilgi akışını hızlandırma olarak belirlenebilir.

ÜİD İçin Zorluklar ve Tehditleri Niteleme: ÜİD için zorluklar/tehditler sonuçlarının izlenmesine ilişkin bilgi eksikliği, çalışanların beklentileri ile örgütsel beklentilerin çakışmaması, iş ile üretkenlik arasındaki sürekli bağıntının kurulamaması, işletmede çalışanların işi/işletme ile gurur duymalarının sağlanamaması, işletmede güçlü takım çalışması ve kültürünün oluşmaması, işi, süreçleri ve işletmeyi sahiplenme duygusunun geliştirilmemesi, yerleşik bir anlayışın dışına çıkılmaması ve buna ilişkin bir politika yayılım yönteminin olmaması, hiyerarşi engellerinin bulunması ve ilişkilerin önündeki kuralcılığı aşamama, bireyciliğin işletme kültürünün temel özelliklerinden biri olması, bütünselik bir performans ölçüm sisteminin olmaması, iş güvencesine ilişkin endişelerin bulunması, herkesin paylaştığı bir vizyonun oluşturulmaması, büyüme ve

gelişme ile birlikte artan iş yükü, başarıların rakamlara dökülmesinde insan odağının kaybedilmesi, süreçlerde ve operasyonlarda fazla kuralcı ve belirleyici olunması şeklinde nitelendirilebilir.

ÜİD için Kritik Etkenler: ÜİD için kritik etkenler çalışanların katılımı, çalışma ve başarıların takdir edilmesi, sürekli eğitim, gerçek liderlik biçimi ya da paylaşılan liderlik, yüksek katılım ve değer üretimi, zaman bazlı yönetim, öz değerlendirme, tepe yönetimin gelişmeye kendisini adanması, görev rotasyonu olarak düşünülebilir.

c) Değerlendirme ve Kristalize Sonuçların Oluşturulması: Her şeyden önce işletmenin kendi durumu hakkında berrak bir fikre sahip olma düşüncesi, tahlil etme ve öğrenme isteği, ÜİD kültürünün geliştirilmesine doğal olarak katkı sağlamaktadır. Buna yönelik işletmenin temel bazı çalışmaları yapması gereği ortadadır. Sözgelimi; ÜİD için işletme yönetiminin ve yöneticilerinin kendini konuya adanması ve destek vermesi esastır. Yanısıra, ÜİD vazgeçilmez bir anlayış ve vizyon olmalıdır. Ancak bunun için, çalışanların işlerini üretebilecek bilgilerini ve becerilerini geliştirmelidir. Önemli olan, farklılıkları yönetmek ve farklılığın değerini anlamaktır (Bkz. MESS, 1999: 123-152). ÜİD yetki devri ve güçlendirmeden farklı bir yönü nitelemektedir. Dolayısıyla, bu yön çalışanlarla paylaşılmalıdır. Burada çalışanlarla iletişim kurmak hayati bir önem taşır. Ayrıca, ÜİD için tepe yönetiminin çalışanları yüreklendirmesi gerekir; üretkenlik için tepe yönetimi örnek tavır göstermelidir. ÜİD’de etkin insan kaynakları yönetimi motive etmede temel süreçtir. Kaldı ki, üretken iş davranışlarını geliştirmek için sabırlı ve azimli olmak gerekir. Dolayısıyla, süreçlerin sonuçlardan önce düşünülmesi gerekir.

Temel görüşme noktalarına ve çıkarılan öğrenme notlarına bağlı ÜİD’ne ilişkin şu değerlendirme ve kristalize sonuçlara erişilmiştir: (Bu çıkarımların şekillendirilmesi için Bkz. Stern, Borcia, 2002: 20-21).

Sabırsızlık: İşin devri ile çabuk sonuç elde etme arzusu ve hızlı hareket etme; yarar tartışılmaksızın ÜİD sonuçlarını devşirme isteğinin bulunması.

Basitlik: Derinlemesine analiz ve teşhis yapmamak; daha bildik ve denenmiş yollardan işi devretmek; yeni yolların araştırılmasına gidilmemesi.

Korku: Olumsuz sonuçlar karşısında sorunun nedeni olmaktan kaçmak yönünün ağırlıklı olduğu düşüncesi; bu yüzden ÜİD için savunmacı bir düşünce ve davranış içine girilmesi.

Beceri Eksikliği: Sorun çözümünün, analiz veya incelemeden daha çok önemsenmesi; bu yüzden ÜİD için öğrenme pozisyonunun yaratılmasında zafiyet yaşanması.

Dikey Bakış Eksikliği: Soruna ilişkili ve bütünsel bakmaktan uzak durulması; ÜİD için genel verimlilik bağlamlarını inceleme olanağının sağlanamaması.

Aşırı rekabet Baskısı: Yaşanan hızın egemenliği ve zorlamaların duyarsızlığın desteklenmesi; dolayısıyla ÜİD için işin ruhuna varamama ve işe duygusal zekanın yansıtılmaması.

Potansiyeli harekete Geçiremem: Yüksek performans için yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkışının engellenmesi; dolayısıyla ÜİD için canlı ve yaşayan bir sistemin görmezden gelinmesi.

Plansızlık: Aşırı bilgi yoğunluğu karşısında zihnin yorulması; planlama ve strateji geliştirmede zorlanması.

Güdüleme Eksikliği: Yapılan/yapılacaklara bağlı başarımların değerlendirilmemesi ve ödüllendirilmemesi; dolayısıyla ÜİD için yönetimin ödüllendirme üzerinde farklı bir yön düşünmemesi.

Yaratıcılığı Desteklememe: Geleneksel uygulamalar ve sınırlamaların zorlanmaması; bu nedenle ÜİD için değişimi hayal etme ve mühendisleme konusunda teşvik yetersizliğinin bulunması.

SONUÇ: YENİ DAVRANIŞ GELİŞTİRME DURUMU

Yapılan vak’a çalışmasında ÜİD için; değer, süreçsel etkinlik ve öğrenme kültürü katkıları araştırıldı. Vak’a çalışmasında temel olarak iş devri işlevi ve buna ilişkin süreçlerin değerlendirilmesi ile, ÜİD durumunun belirlenmesine özen gösterildi. Ancak görüldü ki, işletme

genelinde hala ÜİD'nden daha çok, yetki devri hakim bir tema olarak belirginleşti. Bu yön ÜİD için yönetsel zihniyetin olgunlaştırılması gerekliliği göstermemektedir. Bu nedenle ÜİD için yeni davranış geliştirme anlayışı belirginleşmektedir. Yeni davranışın geliştirilmesinde şu 17 öneri değerlendirme gereği ortaya çıkmıştır:

Birlikte öğrenmek ve zihinsel modeller geliştirmek: ÜİD olan bilgilerin paylaşılmasına yönelik bir dinamiği içermelidir. Önce birey, grup ve daha sonra örgüt düzeyinde sarmal bir etki ile gelişen öğrenme, bilgi, beceri, tavır ve değer üzerinde pozitif değişiklik yapmaya yönelmelidir. Birlikte öğrenme bilgi, beceri ve yetkinlik artışı sağlar. Öyle ki, sürekli öğrenme, entelektüel ve üretken kapasiteye yansır. Böylece paylaşılan anlayış ve bilgi işletme için zihinsel modeller geliştirilmesine yardımcı olur. Zihinsel modeller, dünyayı algılama ve harekete geçme biçimini etkileyen yerleşik varsayımlardır. Özellikle zihinsel modeller ÜİD konusunda düşünce ve davranışları etkiler. İşletmenin üretkenlik için birlikte öğrenme, ortak vizyon ve sürekli diyalogu kapsamı açısından da önemli görülmelidir. Ortak vizyon geleceğin paylaşılmasında ve sürekli diyalog, birlikte gelişmede daha iyiye yönelik değerlendirilir.

Çalışanları güçlendirmek ve gönüllü katkılarını değerlemek: Her bir çalışan değerlidir ve hepsinin öğrenme, plan yapma, eyleme geçme ve risk alma sorunlarını çözmekte kendi yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini kullanmaları konusunda yetkilendirilip desteklenmesi gerekir. Çevresel öğrenme olanaklarının artırılması, öğrenme sürecinin zenginleştirme konusunda örgütün değişime açık olması büyük önem taşır. Ancak, ÜİD için güçlendirmede "birlikte başarma" duygusunu engelleyici olarak kullanılmamasına özen gösterilmesi gerekir. Gönüllü katkılar, çalışanları işyerinde değerli olduklarının hissi ile takdir edilmelerine bağlı gelişecektir.

Ar-Ge kültürü ve yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturmak: Çalışanların bilinç düzeyinin yükseltilmesi, bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, daha büyük fırsat ya da farklı iş yapma durumu sağlar. Yenilikçi bir örgüt kültürü, yeteneklerin, yaratıcılıkların, duyguların geliştirilmesini gerektirir. Bunun için performansın işi üretmeye yönelik göstergelere bağlı değerlendirilmesine ve doğru hamlelerin atılmasına ihtiyaç vardır. Burada herkesin benzersizliğini kabul ederek, benzersiz davranışların geliştirilmesini örgüt amaçları doğrultusunda sağlamak ve işi üretmek temel olmalıdır. Gereksinimlere dayalı olmak, yeni iş geliştirme pozisyonunu desteklemek, faaliyet etkinliği için örgütü yalınlaştırmak ve açık/dürüst davranmak başarı ilkeleri olarak düşünülebilir.

Bilinç kazanma ve bilinç düzeyini üstte çıkarmak: Örgütte çalışanların adil ve dürüst yollardan iş yapmaları, daha sonraki çalışmalar için temel oluşturur. Gizli gündemlerin hissedilmesi, kestirme yolların özendirilmesi çalışanların kendilerini gösterme konusunda bilinç kaymalarına yol açabilir. Bilinçli olmanın anlamı, önce bir şeyin farkında olmak, sonra da bu yeni farkındalık ışığında sorunlulukları harekete geçirmektir. ÜİD için hareket "yanlış" "kötü" gibi suçluluk, öfke, utanç veya başka olumsuz duyguları güçlendirici yönlü gelişmez. Bizzat bilinç kazanma ve keşfetme olanağını tanımlar. Bilinçli olmak ve düzeyini üstte çıkarmak ise, farklılığı ya da farkına varma; neyi kimin için neden yaptığını, temel değerleri ve önceliklerin neler olduğunu, yüreği, beyni ilgilendiren konular ile duygusal olgunluğu (zeka) gerektirir.

Yöneticinin değerlendirme sürecini işlevselleştirmek: ÜİD, ayarlamaların gelişmeye yönelik yapılmasını niteler. İşe, pozisyona göre/özgü gereksinimler değerlemede göz önüne alınması üretkenliği destekleyecektir. Yeni davranışın geliştirilmesi kişinin kendisine, işletmesine, kültürüne ve geleceğine ilişkin değerlendirmeleri de beraberinde getirecektir. Özelliklerle, zihinsel beceriler ve etkinlikleri, duygusal uyumu ve motivasyonu, iletim tarzı ve kendine özgü pozisyonu/gereksinimleri ortaya çıkar.

Temel ilkeleri dönüştürme yeteneğini kazandırmak ya da yol gösterici kuralları koymak: Dönüştürme ilkelerini üretken işlerin gerçekleştirilmesine yönelik ele almak, çalışanlarına özen göstermekle ilgilidir. ÜİD için iş devrinden önce işe doğru (en iyi) insanları yerleştirerek ile başlamak, daha sonra çalışanları takdir etmek, anlamlı geri bildirimini gerçekleştirmek, yaratıcı

konusunda ivedilik duygusu oluşturmak, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesine yönelik ortam yaratmak, ilişkileri yönetmek "temel ilkeleri"n dönüşümüne ve iş mükemmelliği yaklaşımı oluşturulacaktır. Böylece etkili (proaktif) bir yaklaşım benimsenmesi, yeni gelişmelere / gereksinimlere bağlı dönüşüm yeteneğinin beslenmesi sağlanır.

Güçlü iletişim ve ilişki ağının tazeliğini önemsemek: Yaratılacak güvenilir ve huzurlu bir iş ortamı, olumlu tavrın ve inancın geliştirilmesine yönelik değerlendirilir. Süreçte güçlü iletişim ÜİD için motive edicidir. İlgili, sevecenlik işteki endişelerin giderilmesine; eksik bilgi vermekten kaçınma doğru sonuçların üretilmesine; bilinenlerin paylaşılması güvene; işin sahiplenilmesine ve ilişkiler ağının tazeliğinin korunmasına yol açar. Kasıtlı/müdahaleli bir yön baskısı, dolayısıyla devredilen işin üretkenliğini tehlikeye sokacaktır.

Çatışmalardan ve çelişkilerden yararlanmak ve farklılığın değerini anlamak: Çatışmalar doğru davranışın geliştirilmesi, yeteneklerin açığa çıkarılması ve becerilerin kullanılması açısından çift yüzü keskin bir bıçaktır. ÜİD için bu bir sinerji yaratabilir. Çatışmaların olumsuz olarak sonuçları, başlı başına aslında sistem sorunudur. Bu açıdan geliştirilecek yeni davranış ve iyileştirme çalışmaları "çatışmalardan yararlanmak için yönetme"yi gerektirir. Enerji akışının doğru sağlanamaması, tehlikeler/tehditler ile karşılaşılmasına ve onulmaz hasarlara yol açabilir. Bir bakıma ÜİD ve sistem başarısı için "çatışma yönetimi", karşılıklı güven ortamı içinde, güçlü örgütsel politikaları benimseyen yönetim tarzlarının etkinliğine bağlanır. Karşılıklı yarar, açık iletişim, gerçekçi ödüllendirme ve her şeyden önce "yozlaşmadan uzlaşma" etkisinin yaratılmasını, yapıcı gerginliklerin beslenmesini gerektirecektir.

Dengeyi hedeflemek ve kurumsal değer konusunda insan rolünü değerlemek: Üretimden önce insanı temel almak, ve her şeyden önce üretime gösterilen önemin ötesinde insanı onurlandırmak, kim tarafından nasıl'ın verildiği ile ilişkilidir. Çalışanın işletmeye olan katkısının değerlendirilmesi; üretim tekniklerinin, örgütsel-bireysel önceliklerinin, işletme politikalarının ve gerçekleştirilen uygulamaların, çalışanlar ile üretim dolayısıyla işletme arasında dengenin oluşturulmasına yönelik ele alındığında bir anlam bulur. ÜİD üretimden (operasyonlardan) daha fazla çalışana önem vermeyi niteler. Üretime yüklenen değer zamanla çalışanları mutsuz etmede, dengesini yitirmesine, özensiz çalışmasına ve beklentilerin altına düşmesine neden olur. Oluşan negatif stres yaratıcılığı engeller, yenilikçiliği umursamaz duruma düşürür. Üretim gibi bir sonuç ivedi ve önemli görüldüğünde, daha sonraki üretken iş yapma konusundaki eğilimleri engellediği gibi niteliğini kaybedebilir. Kaldı ki, ÜİD hem işletmeyi, hem de çalışanları marka olmasında beklentileri kıracaktır.

Çalışanları markaya dahil etmek ve "birlikte ayakta" düsturunu paylaşmak: Çalışanların üretken iş için stratejik ortak kabul etmek, katkılarını markanın bir parçası haline getirmeye bağlıdır. Çalışanların markaya katılımları, imajı oluşturmada belirleyici olur ve üretken işi destekler. Bu süreçte kendisine değer verilen çalışanın devredilen işte üretken olmasına bağlı da, işletme imajı gelişir. İşletme ile çalışanlar arasındaki güçlü bağın oluşması ve bütünleşmesi, işletmenin piyasa değerini artıracaktır. Çalışanlara gösterilecek özen, toplam performansın artırılmasına yardım edecektir. İşin ilginç olması da, çalışanların yeteneklerini etkili olarak kullanmalarına olanak verecektir.

Kutlamaları kaçırmamak ve öyküyü geliştirmek: Çalışanların üretimlerini, ürettiklerini kutlamak, buna yönelik hiçbir fırsatı kaçırmamak ÜİD için önemli avantajlar yaratacaktır. Çalışanların işin sahibi olarak hissetmelerine yardımcı olacaktır. İşletmenin buna yönelik, yayınlar çıkarması, elle yazılmış takdir notları, aile günleri toplantıları düzenlemesi, eğlenme yollarının araştırılması ve zenginleştirmesi yararlı olur. Bu yön özellikle, üretken iş yapma ve devralma performansın sürdürülmesinde dolayısıyla, kişisel ve örgütsel öykünün geliştirilmesinde olağanüstü bir katkı sağlayacaktır.

Yarınla ilişkiyi/bağlantıyı kurmak ve geliştirmeyi sağlamak: Yarın düşüncesi başlı başına özgünlüğü ve özgürlüğü ele almaya bağlanabilir. Kontrol etmeye, güvenden uzak ortam

yaratmaya, yıkıcı rekabeti, sınıflandırmayı ve örgütler ile takdir arasındaki ilişkiyi olumsuz kullanmaya çalışma, özgünlüğü ve özgürlüğü, dolayısıyla yarının yitirilmesine yol açar. Yarınla ilişki, bugünkü iş gereksinimleri ile çözümlerin sonucudur. Özgünlük ve özgürlük, herkesin kendi işini, devralınan göreve sahip olma, tasarlama ve değer yaratmaya ilişkin geliştirme olanağı sağlar. Ancak özgürlüğü sorumluluktan ve yükümlülüğünden kaçmaya yönelik ele almanın anarşi yaratacak unutulmamalıdır. Yarınla bağlantı kurma, çalışanlar hakkında imajları değiştirme ve buna ilişkin çabaları desteklemekle mümkündür.

Liderliğin paylaşılmasını sağlamak ve gerçeklerle yüzleşmek: Liderlik doğal bir süreç olduğunda paylaşılır. Bu, liderlik niteliklerinin paylaşılması ve diğerlerinin önünün açılmasını tanımlar. ÜİD için temel olarak düşünülmesi gereken ve gerçek ilişkilerin kurulması liderliği paylaşma olmalıdır. Gerçek ilişkileri kurabilme güvene ve güvene bağlı yetkinlik, süreklilik, özen, içtenlik gibi süreçlere bağlıdır. Liderliğin çalışanları harekete geçirmesi ve dayanak noktası olması, üretken iş yapma ve devralma durumlarını belirleyecektir.

Beyaz alanlar oluşturmak ve riskleri göze almak: Üretkenlik sürekli neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda beyaz alanlar arar. Beyaz alanda sınırlar daha az, olanaklar daha fazladır. Diğer bir yönden deneme, geliştirme ve uygulama yaratıcılıkla birleştirildiğinde, işin üretilmesi sağlanacaktır. Beyaz alanlar yeteneklerin açığa çıkarılması ve bunları birlikte üretme/geliştirme fırsatı yaratacaktır. ÜİD için beyaz alanlar, çalışanların kendi işlerini yönetme, inisiyatif alanlarına ve yetenekleri geliştirme fırsatı verir. Böylece işyerinde iyi zaman geçirme olanağı sağlanır.

Ortaklık zekasını geliştirmek ve değer yaratmak: İşletme bir ortaklıktır. Çalışanların katkılarıyla/işbirlikleri ile nitelendirilir. Ortaklık güvene dayalı ve karşılıklı yarar sağlama yönlü davranış düzgülerinin geliştirilmesine ve bir yapının oluşmasına yol açar. Özellikle, kendini ortaya koyma ve geribildirim, karşılıklı yararı gözetme, güvenme, geleceğe yönelme, değişim ve karşılıklı bağımlılıktan rahatsız olmama "ortaklık zeka"sının geliştirilmesinde temel beceriler olacaktır. Herkesin/hepsinin kazandığı ya da karşılıklı kazanç ilkesi bu zekanın geliştirilmesiyle ilgilidir.

Üst düzeyli kalite standartlarını geliştirmek: Başarı için ölçmek, standartlar ya da ölçüt belirlemek bir zorunluluktur, aynı zamanda ölçütler bir gelişme ve aşkınlık durumunu da vurgular. Ancak, standartlar hiçbir zaman başarı ölçüsü olarak ele alınmamalıdır. Çünkü başarı başarısızlıktan kaynaklanabilir. Diğer bir deyişle kazanılan bir başarı sarhoşluk verebilir ve zihni bulandırabilir, başarısızlık durumu ise yapılacaklar konusunda zihni berraklaştırabilir. Önemli olan, kalite standartların yapısında büyük gelişme umutları barındırmasıdır. Üretken iş ancak en iyi olma olasılığındaki süreçteki mükemmelliğe bağlanabilir. Olasılık beraberinde işe adanmayı, işle özdeşleşmeyi ve üretken iş gerçekleştirmeyi sağlayacaktır.

Bilginin geçerli, eğlenceli ve ilginç olmasını sağlamak: İşin tek ve mutlak gerçekleştirme yönünün olmadığı, bir çok yönün bir çok bilgi ile eğlenceli bir yön içerdiği açıktır. Bilgiyi geçerli, eğlenceli ve ilginç bulmadıktan sonra, çalışanların işi üretken duruma dönüştürmeleri bir hayli zor olabilir. Ancak, bilgi işe yaradığı ölçüde geçerli ve değerli bulunur. Çalışanların bilginin işi ne kadar etkilediğini görme olanağının verilmesi ve sağlanması, daha üretken bir iş yapma ve rahatlıkla işi devralma durumu yaratacaktır.

Sonuç olarak denilebilir ki, ÜİD özellikle rekabetin sürdürülmesinde ve işletme performansının artırılmasında temel süreçtir. Vak'a çalışmasına bağlı ÜİD için yeni davranış durumu ya da önerileri her derde deva hazır reçete olmaktan çok, bir konsept özellik taşımaktadır. Mutlak ve değişmez değildir. Her Aİ'nin kendine özgül durumları olduğunda düşünüldüğünde, böyle bir çalışmaya zaten gerek duyulmayacağı açıktır. Ancak, ele alınan vak'a çalışması bağlamında, söz konusu konseptler daha yeni ve yenilenen "değişim modeli"ni tanımlamada bir çok işletmeye yardımcı olacağı gözden uzak tutulamaz. Önemli olan, her işletmenin kendine özgü/özgül koşulları oluşturması ve durumu değerlemesidir.

TEŞEKKÜR

Çalışmamızın düşünce planında ve uygulamasında her türlü kolaylığı sağlayan ve bilgi paylaşmaya açık Portsan Mermer A.Ş. yönetimine; özellikle işletme kurucusu Sn. Mehmet Cadıl'a, Sn. Muammer Cadıl'a, Sn. Kadir Bakacak'a katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1994). Yönetici Engeli Ankara.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes." Harvard Business Review (May-June): 98-103.
- Bethel, S. M. (2001). "Üretken İş Devri." Executive Excellence 5 54 (Eylül): 9.
- Brockhaus, R.H. (1994). "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons." Entrepreneurship Theory & Practice 19 (1): 25-38.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, L. P. Steier (2003). "An Introduction to Theories of Family Business." Journal of Business Venturing 18: 441-448.
- Connors, R., T. Smith (2000). "İnançlarla Çalışmak." Executive Excellence 4 40 (Temmuz):4.
- Ege Maden İhracatçı Birliği Raporu (2003).
- Erdil, O. (1997). "Yönlendirmenin Temel İlkeleri." Çerçeve Dergisi (Ocak-Mart).
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Ya. No. 402/34 İstanbul.
- Haas, F. C. (1987). Eskiye Yöneticiler (çev. Ş. Ülsever-E. Ülsever). Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakültesi Ya. No. 244/117 Eskişehir.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. Beta Ya. No. 1382/120 İstanbul.
- Lawler, E. E. III (2002). "İnsan Sermayesi." Executive Excellence 6 61 (Nisan): 16.
- MESS, (1999). İnsanları Yönetmek (çev.G. Bulut). MESS Ya. No. 307 İstanbul..
- Özlap, İ. (1997). Yönetim ve Organizasyon. C.II Anadolu Üniv. Ya. Eskişehir.
- Pinchot, G. (2002). "Özgür Kuruluş İçeri Girişimcilik." Executive Excellence 6 63 (Haziran): 24.
- Saruhan, Ş. C., M.V. Türker (2003). "Personeli Güçlendirme: Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi? Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." 22-24 Mayıs Afyon Kocatepe Üniv 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 817-832.
- Stern G.,Y. Borgia (2002). "Sorunların Temeline İnme." Executive Excellence 6 63 (Haziran): 20-21.
- Taşkın, E. (1997). Yöneticinin Sosyal Stratejisi. Kazancı Matbaası İstanbul.
- Terez, T. (2000). "İş ve Anlam." Executive Excellence 4 41 (Ağustos): 8-9.
- Wells, R. G. (1994). Yetki Devri (çev. V. Üner). Rota Ya. No. 5 İstanbul.
- www.gelirler.gov.tr.
- www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/burdur/krekortmenleri.htm.
- www.portsan-marble.com.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA HER ZAMAN ÇÖZÜM MÜ?: VEKALET YAKLAŞIMI VE BİR UYGULAMA

Yard. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT
Dumlupınar Üniversitesi,
Bilecik İİBF,
Kamu Yönetimi Bölümü

Yard. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU
Dumlupınar Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Dünya çapında dominant form olan aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olması ve çok azının ikinci nesile geçecek kadar yaşadığı düşünülürse, bu tür işletmelerin başarı ve başarısızlık etmenlerinin ortaya konulmasının ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Bu çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşması ana yaklaşımından hareketle, bu tür işletmelerde karşılaşılan karar alma, stratejik planlama ve vekaletle ilişkin sorunlar; iş grubu şeklinde örgütlenmiş bir aile işletmesinin tecrübeleri ışığında incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Karar Alma, Vekalet Teorisi, Stratejik Yönetim

GİRİŞ

Aile işletmeleri dünya çapında dominant for olmakla birlikte (Kuratko ve Hodgetts, 1997; Chrisman ve diğerleri, 2003), yönetim ve organizasyon teorilerinde üzerinde yoğunlaşılacak bir konu olmamıştır. Bu ihmal, aile işletmeleri hakkında yapılacak çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda ortaya konulacak bulguların, bu tür işletmelerde uygulanmasından doğacak pozitif sonuçların elde edilmesi olasılığını ortadan kaldıracak gibi; yni zamanda yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmaların bu işletmeler için uygun olmayabileceği endişesinin de büyümesine yol açmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, aile işletmelerine özgü dinamikleri ortaya çıkaracak çalışmaların yapılması ülkemizde de dominant olan bu türün daha iyi anlaşılmasına ve başarı unsurlarının daha net ortaya konulmasına yol açacaktır. Her ne kadar bu alanda yabancı bilim adamları tarafından yapılan çalışmalar önem taşısa da, Türkiye örneğinin diğer ülke deneyimlerinden farklı özellikler taşıması (Buğra, 1994) ülkemizde yapılacak çalışmalar kendi

dinamiklerimize ulaşmamız açısından daha faydalı sonuçlar doğuracağını bize hatırlatmaktadır. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet bi grubun çalışmaları, vekalet teorisi, karar alma ve stratejik yönetim perspektifleri kullanılarak incelenmeye çalışılacaktır.

TEORİK ÇERÇEVE AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri dünya çapında dominant form durumunda olup, küçük bir manifatura işletmesinden çok uluslu bir işletmeye kadar değişik büyüklüklerde krurulabilmektedirler. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkını sahip ve üyelerinin aile üyelerine ait olması oluşturmaktadır. Bu fark aile işletmelerinin uzun dönemli başarı ya da başarısızlıklarına mal olacak önemli ipuçları sunmaktadır. Şöyleki, batıdaki aile işletmelerinin ancak %30'u ikinci nesile kadar hayatta kalabilmekte, üçüncü nesile devredilen şirket oranı ise %15'te kalmaktadır (Birley ve diğerleri, 1999). Birley ve diğerlerine göre (1999), bu düşük hayatta kalma oranlarının nedenlerini aile üyeleri arasında işletmenin nasıl yönetileceği konusunda oluşan çatışmalar ve yönetsel kararların ailenin şerefi gibi özel hassasiyetlerden etkilenmesi oluşturmaktadır. Tüm bu nedenler aile işletmelerinin yönetimini daha karmaşık hale getirmekte ve spesifik başarı unsurlarının ortaya çıkarılmasını gerekli kılmaktadır.

AİLE İŞLETMELERİ VE VEKALET (AGENCY) TEORİSİ

Vekalet teorisi, "amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşım" (Koçel, 2003; 358) olarak tanımlanmaktadır. Vekalet ilişkisinde bir kişi ya da grup adına hareket eden kişiye vekil (agenct), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekalet veren veya asil (principal) denmektedir. Vekalet veren belirli konularda amaçlarına ulaşabilmek amacıyla vekile kendi adına eylemde bulunmak için yetki ve sorumluluk verir. Bu ilişki daha çok anonim ortaklıklarda hissedarlar ile yöneticiler arasında görülmekte olup, sahip ve yöneticinin aynı kişi olduğu ve nisbeten dışa kapalı aile işletmelerinde pek görülmemektedir. Teori, asillerin çıkarlarının korunması noktasında vekillerin fırsatçı davranışlarının nasıl kontrol edilebileceği konusuna yoğunlaşmakta (Hatch, 1997) ve işletmelerin başarısı için bu iki ilgi grubunun çıkarlarının uyumlaştırılmasını hedeflemektedir.

Vekalet teorisine göre, sahip yöneticilerin görev yaptığı aile işletmelerinde iletişim ve işbirliği gelişmekte, fırsatçılığa karşı bir güvence yaratılmış olmakta ve işletme yönetiminin faaliyetlerini sürekli takip etme gibi konularda gereksiz maliyetlerden tasarrufta bulunmaktadır (Schulze ve diğerleri, 2003). Buna karşın Schulze ve diğerlerinin (2003) aktardıklarına göre, yapılan çalışmalarda bu tür işletmelerin %70'inde aile üyelerine teşvik primi adı altında bir ödeme yapıldığı belirtilmektedir.

Özgecilik (altruism) teorisi ise aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin, kan bağı ve akrabalık bağlarından dolayı birbirlerine karşı toleranslı olabilecekleri ve aile üyeleri ile işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı belirtilmektedir. Buna karşın, özgeciliğin aile işletmelerinde aile üyelerinden kaynaklanan bazı sorunlar yaratabileceği de belirtilmektedir. Bu problemlerden bazılarını, çocukların günlük işleri ebeveynlerine yüklemeleri, ebeveynlerinin parasını çarçur etmeleri ve onlara bağımlı yaşamak eğilimleri oluşturmaktadır (Schulze ve diğerleri, 2003). Özgecilik teorisinin bu iki yaklaşımı, kendi içerisinde bir çelişki (Samaritan's dilemma) olarak kabul edilmekte ve ebeveynlerin aile içi üyeleri teşvik etme noktasındaki çabalarının sonuçta kendi zenginliklerine zarar vermekle sonuçlandığı belirtilmektedir.

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, diğer bir ifadeyle profesyonelleşmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerin aşılmasında aile şirketlerinin gerçek anlamda kurumsallaşmaya inanmaları, aile olarak belirli özverilerde bulunmaları ve bazı kurallara uymaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde aileden gelen yöneticiler için özveride bulunmak gerçekten zor bir konudur. Ayrıca işletme açısından yöneticilerin karar alma süreleri belirli ölçüde artabilmekte, geç alınan kararlar yüzünden bazı fırsatlar bile kaçabilmektedir (İlter, 2001). Ancak uzun vadede düşünüldüğünde kurumsallaşmanın işletmeye getireceği yararların katlanılan özverilerden daha fazla olabileceği görülmektedir. Aile şirketleri belirli bir büyüklüğe ulaşp, kurumsallaşmayı tam olarak yapılandırdıkları zaman örgüt yapıları statik, hantal bir hale bürünebilmektedir.

İşletmeler örgüt yapılarını etkisiz hale getiren bu olumsuz durumu gidermek için stratejik yönetim anlayışını benimseyerek işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkacak değişiklikleri yakından izlemeli ve kendilerini değişen duruma uydurmaya çalışmalıdır. Stratejik yönetim belirli bir rekabet çevresi içinde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri yada en azından aynı etkinliği sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. Değişik bir ifadeyle stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin tepe yönetimini ilgilendiren süreçler topluluğudur (Eren, 1997).

Aile şirketleri stratejik yönetim süreci içinde aşağıdaki konular üzerinde durmalıdır. Stratejik yönetim ile ilgili çalışmaları yönlendirecek kişiler işletme içindeki tepe yöneticileridir. Tepe yöneticileri dikkatlerini amaçlar ve stratejiler üzerinde yoğunlaştırarak işletmenin önceliklerini belirlemelidir (Hinterhuber, 1984).

Stratejik yönetim süreci girişimcinin vizyon ve misyon belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticiler ile birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta daha sonra işletmenin iç ve dış çevre analizinin yapılmasıyla devam etmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Dış çevre analizi işletmenin karşılaşabileceği tehdit ve fırsatlarla ilgilidir. İç çevre analizinde ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri saptanmaya çalışılmaktadır. Etkili bir çevre analizinden sonra stratejiler belirlenerek uygulamaya konmalıdır. Stratejiler belirlenirken, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin belirlenen stratejiyi desteklemesine özellikle önem verilmelidir (Alpay, 2000).

Aile şirketleri stratejik yönetimi kullanarak yanlış karar alma, gereksiz ve zamansız yatırım yapma ve piyasada ömrünü tamamlamış ürünlerle faaliyetine devam etme gibi risklerden kendilerini koruyabilirler.

AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA SÜRECİ VE YÖNETİM KURULLARININ YAPISI

Aile işletmelerinde uygulanan yönetim şekli, icrada görevli (CEO) yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiler, yönetim kurulunun yapısı, karar alma sürecinin şekli ve yetki devri, işletme ortaklarına ve müşterilere karşı açıklık düzeyi işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olup olmadığı hakkında önemli ipuçları verebilmektedir.

Girişimci ve tepe yöneticisinin benimsediği yönetim şekli karar alma şeklini etkileyebilmektedir. Birinci nesil aile şirketleri ile büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde çoğunlukla merkezi bir yönetim şeklinin etkili olduğu görülmektedir. Bu tür şirketlerde kararlar işletme sahibi ile aile üyeleri tarafından alınmaktadır.

İşletme içinde başta girişimci olmak üzere tepe yöneticilerinin yetki devrine sıcak bakmamaları yada işletmenin bütününe ilgilendiren konulara ağırlık vermeyerek alt düzey yöneticilerin sorumluluk alanlarına karışmaları, işletme ile ilgili tüm gelişmeleri ayrıntıları ile izlemek istemeleri önemli sorunlar yaratabilmektedir. Bu yaklaşımlar işletmenin girişimciye bağımlı hale gelmesine yol açarak işletme personelinin gelişmesini ve yaratıcılığını etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Yönetim, işletme içinde bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için yönetsel yetki ve sorumlulukları uygun bir biçimde saptamalı, sorumluluk taşıyan personelin görev ve nitelikleri açıkça belirlenmelidir.

Aile işletmelerinde yönetim kurulunun yapısı ve üstlendiği görevler de kurumsallaşma açısından incelenmesi gereken diğer önemli bir konudur. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanarak icrada görevli yöneticiler (CEO) ile yönetim kurulu arasındaki yetki paylaşımından doğabilecek sorunların önüne geçilmelidir (Salmon, 2002). Bu amaçla yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra başkanı (CEO) olmalı ve diğer tüm üyelerin icrada görev almaması sağlanmalıdır.

Kompleks aile işletmeleri ile kurumsal bir yapıya sahip aile işletmelerinde genellikle merkeziyetçilikten kaçınma yönünde bir anlayış hakim olduğundan kararları profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile üyelerinden oluşan bir grubun aldığı görülmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yönetme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin (Denetleme –Audit- Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Üst Düzey Yönetim, Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi) oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde sağlayacak şekilde belirlenmelidir (Örnek bir yönetim kurulu üye yapısı için Tablo 1'e bakınız) (Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003).

Tablo 1. Yönetim Kurulu Üye Yapısı

İcra Başkanı	İşletme ile Yönetim Kurulu Üyeliği Dışında İlgisi Olmayan Üyeler	Bağımsız
İcra Başkanı	*Aile Üyeleri *Mal ve Hizmet Sağlayıcılar *Grup Şirketlerinden Birinde Görevli Yöneticiler *Grupta Önceden Çalışmış Yöneticiler	Bağımsız Değil

Kaynak: (Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu, 2002)

Aile işletmelerinin yönetim kurulları işletme ortaklarına ve müşterilerine karşı açıklık konusunda aşağıdaki kavramlara da önem vermelidir (Egon Zehnder International, 2000):

Şeffaflık/Transparency: Şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkındaki bilgilerin yeterli, doğru ve kıyaslanabilir biçimde ve zamanlı açıklanması.

Hesap Verebilirlik /Accountability: Yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi.

Sorumluluk/Responsibility: Şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanması

Adillik/Fairness: Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanması.

METODOLOJİ VE BULGULAR

METODOLOJİ

Araştırmanın başlangıç noktasını Journal Of Business Venturing dergisinin 2003 yılında yayınlanan 18. cildinin 4. ve 5. sayılarının aile işletmeleri ve girişimcilik konularına ayrılması ve konu üzerinde yapılan tartışmaların ülkemiz işletmeleri için de umut veren bir konu olması

oluşturmaktadır. Eşzamanlı olarak 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nin organize edilmesi de araştırmamızı ateşleyen ikinci bir motivasyon unsuru olmuştur.

Yukarıda adı geçen konularla ilgili yapılan İngilizce ve Türkçe literatür taramasından sonra aile işletmeleri konusuyla ilgili; stratejik yönetim, karar alma ve vekalet sorunları çerçevesinde çeşitli kavramsal boyutlar ortaya çıkarılmış ve bu boyutlar yardımıyla yarı biçimlendirilmiş sorular oluşturulmuştur. Konunun ülkemiz yönetim ve organizasyon yazını için yeni bir konu olması göz önünde bulundurularak, elde edilebilecek ek bulguların kaçırılmaması için soruların kesin sınırları çizilmemiştir.

Uygulama büyük ve şu an çeşitli mali ve yönetsel zorluklar içerisinde olan bir şirketler grubunun üst düzey ve tecrübeli eski bir yöneticisiyle yapılmıştır. Bu eski yönetici seçilirken dikkat edilen noktalar; şirket sahipleriyle herhangi bir sorununun olmaması, aile ve grup hakkındaki bilgilerin güvenilir olarak kendisine verilebilin birisi olması ve grubun şimdiye kadarki gelişimi hakkında detaylı bilgiye sahip olmasıdır. Bu eski yöneticiyle yapılan mülakat sırasında az önce belirtilen yarı biçimlendirilmiş sorular sözlü olarak kendisine iletilmiş ve yaptığı değerlendirmelerin ana noktaları notlar alınmak suretiyle kaydedilmiştir. İhtiyaç duyulmadıkça cevaplayıcıya müdahle edilmemiştir.

BULGULAR

Yapılan mülakat sonucunda vekalet teorisine ilişkin elde edilen bulgular şunlardır: Grubun yönetim kurulundaki dış üyeler mesleki açıdan yetersiz ve yönetim kurulu başkanının iyiniyetli olmasından dolayı denetlenmemekte ve söyledikleri sözlerin doğru olduğuna inanılmaktadır. Bu denetim eksikliği grubun büyük maliyetler yüklenmesine yol açmıştır. Şöyleki; grubun bankasındaki yöneticiler inşaat firmalarına ve Sümerbank'a aşırı miktarda kredi açmışlar ve bu yapılırken de zamanla holding yönetim kuruluna danışılmamaya başlanmıştır. Bu durum bankanın mali yapısını bozarak sonuçta 2001 krizinde bankanın faaliyetlerine devlet tarafından son verilmesine yol açmıştır. Grubun bankasını yitirmesi diğer bir çok şirketine de devlet tarafından teminat olarak el konulmasıyla devam eden bir süreci başlatmıştır. Görüldüğü gibi grup için vekalet maliyeti yıkıcı bir boyutta gerçekleşmiştir. Grubun yüklendiği bir başka vekalet maliyeti de aile dışı yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları aşırı harcamalardan kaynaklanmaktadır.

Özgecilik teorisinin öngörülerine uygun olarak bazı yetersiz aile üyeleri (damatlar) yönetim kuruluna alınmış ve bu kişiler grubun faaliyetleri için zararlı olabilecek bir çok kararın alınmasına neden olmuşlardır. Benzer şekilde ikinci nesil aile üyelerine önemli görevler verildiği halde bu kişiler işlerini yeterince önemsememişlerdir. Bu kişiler hobi olarak ilgi duydukları fakat grubun hiç uzmanlık alanına girmeyen bazı alanlara (bazı çok pahalı otomotiv markalarının Türkiye bayiliğini almak gibi) yatırım yapılmasına ve başarısız olunarak kaynakların çar çur edilmesine neden olmuşlardır.

Grubun stratejik yönetim faaliyetleri de büyük noksanlıklar içermekte olup ana başarısızlık nedeni olarak bankacılık ve otomotiv gibi uzmanlıklarının olmadığı alanlara yatırım yapmak gösterilebilir. Yanlış stratejilerin uygulanmasına az önce de söylediğimiz gibi aile içi ve dışı üyelerin tutarsız ve özellikle aile dışı üyelerin kendi çıkarlarını artırmaya yönelik çabaları neden olmuştur. Uygulamada görüldüğü üzere, birinci ve ikinci nesil aile üyelerinin eğitilmiş insanlar olması, grubun profesyonel yöneticilerle stratejik planlamalar yapıp uygulamaya konmasına yetmemiştir.

Grubun faaliyetlerine yön veren kararlar, aile işletmeleri literatüründe belirtildiği üzere baskın şekilde aile üyeleri tarafından alınmamakta fakat bu da etkinliği sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü yöneticiler kendi aralarında ortak kararlar alıp yönetim kurulu başkanına kabul ettirmeye çalışmakta ve bu kararlar çoğu kez vekillerin çıkarlarını koruyan ve dış güç kaynaklarıyla ilişkilerini geliştirmeye yönelik kararlar (uygun olmayan krediler verilmesi gibi) olmaktadır. Belirtildiğine göre, grup gücünü yitirdikten ve bir çok işletmesine devletçe el

konulduktan sonra bu yöneticiler kendileri için yüksek değerli gayrimenkul ve büyük çiftlikler edinme durumuna gitmişlerdir. Mülakat yapılan yönetici bu mal ediniminin kaynağının belirsiz ve şüpheli olduğunu ileri sürmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkili aile üyelerinden ve dış üyelerden oluşan kurumsal yapı etkin çalıştırılmadığı için başarılı sonuçlar alınamamıştır. Ya kararlar yönetim kurulu başkanı tarafından kurul üyelerine danışılmadan alınmış, ya da dışarıdan olan kurul üyeleri aralarında ortak kararlar alıp yönetim kurulu başkanına dikte ettirmişlerdir. Her ne kadar biçimsel olarak kurumsal bir yapının var olduğunu söylemek olasıysa da, aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin yer aldığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir yapıdan söz etmek olanaksızdır. Bu bağlamda, işletmenin öncelikleri belirlenememiş ve karlı olmayan alanlara yatırımlar yapılarak grubun mali kaynakları çar çur edilmiştir.

En azından bu çalışmada ele alınan grubun örneğinden yola çıkarak, firmaların biçimsel olarak kurumsal yönetim çabaları içerisinde olmalarının başarılı olmaları için yeterli olamayacağı ve stratejik yönetim, vekaletle ilgili sorunlar ve karar almada etkinlik gibi örgütsel eylemlere özel bir önem göstermelerinin hayati önemde olduğunu söylemek mümkündür. Yine çalışmanın sonucu göstermektedir ki, aile üyelerinin şirketlerde görevlendirilmeleri her zaman başarıyı getirmemekte, bu görevlendirilen kişilerin beceri, ilgi ve diğer bireysel özelliklerinin incelenmesine gerek duyulmaktadır. Aynı şekilde, şirket yönetiminde yer alan dış yöneticilerin vekalet teorisinde belirtildiği üzere kendi çıkarlarını azamileştirmeye çalışacakları bulgusundan hareketle, yönetim kurulları ya da fonksiyonel kademelere yönetici seçerken özel bir önem verilmelidir. Önemli bir yönetim fonksiyonu olarak denetim, vekalet teorisinde belirtildiği üzere etkin bir şekilde işletilmelidir.

KAYNAKÇA

- Buğra, A. *State and Business in Modern Turkey*, Sunny Press, 1994.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. A unified system perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18: 467-472.
- Egon Zehnder International, *Board of Directors Global Study*, 2000.
- Eren, E. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, DerYayınları: İstanbul, 1997.
- Hatch, M. J. *Organization Theory*, Oxford University Press, 1997.
- Hinterhuber, H. *Stratejik İşletme Yönetimi*, Çev. Lale Uraz, Erler Yayınevi, İstanbul, 1984.
- İlter, H. M, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları No:39, İstanbul, 2001.
- Karpuzoğlu, E. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları: İstanbul, Mayıs,2 001.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2003.
- Kuratko, D. F. Ve Hodgetts, R. M. *Entrepreneurship: A contemporary Approach*. Dryden Press, 1997.
- Kurumsal Yönetim İlkeleri, *Sermaye Piyasası Kurulu*, Temmuz 2003,
- Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, *TÜSİAD* Yayınları, No:336, Aralık,2002.
- Salmon, J. W. "Yönetim Kurulunuzu Nasıl Hareketlendirirsiniz", *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Mess Yayınları, İstanbul, Aralık, 2002.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*,2003, 18: 473-490.
- Yurdakul, A. *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, Cem Yayınevi, İstanbul 2000.

AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLERİN YÖNETSEL FAALİYETLERE MÜDAHALELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇILARI ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

ibakan63@hotmail.com

Arş.Gör.Dr. Mehmet

GÜVEN

KSÜ, İİBF, İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

mguven44@hotmail.com

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta:

tbuyukbese@ksu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri dünyadaki ve Türkiye'deki en yaygın işletme tipi olup, dünyadaki KİT harici tüm işletmelerin yüzde 65-85'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmesi en genel anlamı ile sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde; aile hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir. Girişimci aynı zamanda yöneticidir. Yani işletme sahipliği ile yöneticilik tek bir kişide veya ailede toplanmıştır."Aile işletmesi ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir" (Atılğan, 2003).

Girişimci, kendisine veya başkalarına ait üretim faktörlerini bir araya getirerek bir işletme kuran ve bu işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, kar ve zarardan doğrudan etkilenen kişidir. Yönetici ise, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan ve bunu kendisine meslek edinen kişidir. Burada yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, yani kar ve zarara ortak olmamasıdır.

Aile işletmeleri küçük şirketler anlamına gelmez (Kırım,2001:4). Aile işletmelerinin en büyük özelliği, bazıları kuşaklar boyu başarılı olup varlıklarını sürdürebilirken, bazıları kısa sürede dağılarak yok olup gitmeleridir. Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi, geleceği önceden gören ve ileride oluşabilecek olayları gerçekleştirmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan, yönetsel faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilen işletmedir.

Bu çalışmada üretilecek mal ve hizmetlerin, üretim miktarının, bunların sunulacağı pazarların belirlenmesi; tesis ve araçların, üretim safhalarının örgütlenmesi; çalışma koşullarının, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, vs. gibi yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahaleleri yöneticilerin perspektifinden incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla K.Maraş ve çevre illerde faaliyette bulunan aile işletmelerinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 150 işletmede, 350 yöneticiye anket gönderilmiş ve 195'i (% 55.7) geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler yardımı ile yöneticilerin demografik özelliklerinden "yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev ünvanı ve yönetsel tecrübe" ile "girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahalesine yöneticilerin bakış açıları" arasındaki ilişki araştırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel amacı farklı demografik özelliklere sahip yöneticilerin girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahaleleri konusunda farklı düşünceye sahip olup olmadıklarını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, yönetici, aile işletmeleri.

1. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmelerinde aile, hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir. Müteşebbis hem patron hem de yöneticidir (Alcorn, 1987: 28).

Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile işletmeleri denildiğinde sahipliği veya yönetimi bir aileye ait olan işletmeler akla gelmektedir (İlter, 2001:4-5). Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; 1. Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder. 2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar. 3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir. 4. Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler (Karpuzoğlu, 2002: 19-20).

Bununla beraber aile şirketleri geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Alayoğlu, 2003:15).

Aile şirketlerinin en ayırt edici özelliklerinden bir tanesi şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile şirketleri uzun vadeli (gelecek ile ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü az olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinden eğitim görmüş olanların kendi işletmeleri içerisinde istihdam edilmeleri maliyetleri düşürücü bir etki yaratmaktadır. Özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmaktadır. Ancak ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük hale getirmiş, dolayısıyla aile yönetimi bu yeni koşulların gereklerini yerine getirmedikçe ekonomik gelişmeyi engeller hale getirmiştir. Buna rağmen, son yıllarda "Aile işletmeleri" (Family businesses) özel bir önem

kazanmıştır. Artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşma "girişimcilik ruhu" kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. Aile işletmeleri girişimcilik yönü kuvvetli olan işletmelerdir. Bu nedenle aile işletmelerinin özelliklerinin, başarı koşullarının ve sorunlarının incelenmesi ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çeşitli üniversitelerde aile işletmeleri ile ilgili programlar oluşturulmuş ve "Family Firm Institute" , "Family Business Network" gibi uluslar arası kuruluşlar doğmuştur (Koçel, 2003: 16)

Aile işletmelerinde girişimci ile yönetici genellikle aynı kişidir. Aşağıda girişimci ve yönetici kavramları açıklanacaktır.

2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik ülke kalkınmasında olduğu kadar, günümüzde bölgesel ve yöresel kalkınmada önemi hızla artan bir olgudur (Whennekers, Thurink, 1999: 13). Bu durum girişimcilik faktörüne olan ilgiyi arttırmış bu yönde yapılan çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır (Gerni, 2001: 149).

Girişimcilik bazı bilim adamlarına göre, doğal sermaye ve emeğin bir araya getirilmesinden oluşan bir bütündür. Bazılarına göre de başkalarının ihtiyaçlarını sürekli karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda bir fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmeti ortaya koymak ve sahibine yani girişimciye kar sağlamak amacı taşıyan bir işletmedir. (Çelik, 1998: 9-10).

Girişim işlevi sermayecilik ile yöneticilik arasında yer almaktadır. Girişim işlevi sermayeciliğe kıyasla yönetime daha yakındır. Bu nedenle yöneticilik ile girişimciliği birbirinden ayırmak daha zordur (Akat ve diğ., 1999: 5-6). Bununla beraber bir girişimci "hem işletme sahibi, hem profesyonel yönetici, hem teknik eleman ve teknokratlık gibi özelliklere sahip olabilmektedir."(Müftüoğlu, 1989: 40).

Her girişim bir işletmedir. Fakat her işletme bir girişim değildir. Çünkü işletmenin girişim olabilmesi için, insan ihtiyaçlarının karşılanması, mal ve hizmetlerin bir araya getirilmesinin yanında sürekli faaliyette bulunulması ve üretilen mal ve hizmetlerin bir ekonomik değerinin bulunması gerekmektedir (Tosun. 1992: 262).

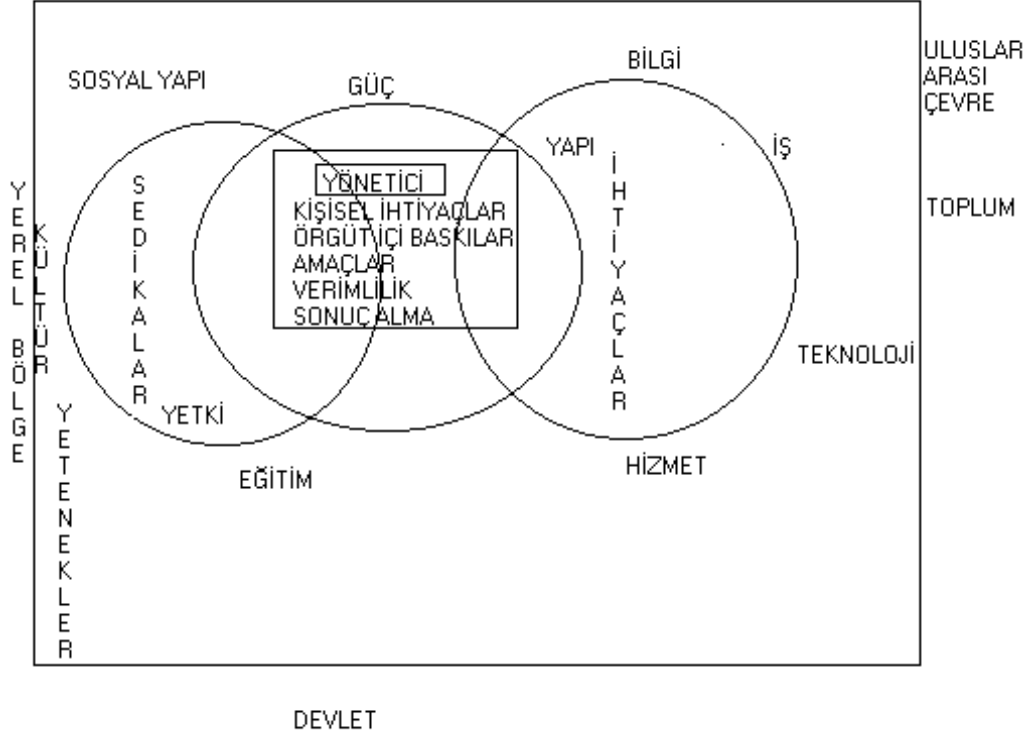
İşletme literatürlerinde işletme ve girişim arasında bazı farklı noktalara dikkat çekilmiştir. İşletme teknik birim olduğu ve üretimin yapıldığı yer olarak tanımlanmaktadır. Girişim ise daha ziyade ticari, mali ve hukuki bir birim olarak görülmektedir (Akat ve diğ., 1999: 8). Bir başka deyişle, işletme, ekonomik mal ve hizmet üreten teknik bir birim, girişim ise bir ya da birden çok teknik birimleri örgütlediren, yöneten, finanse eden ve bunlara sahip unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bir üst yöneticinin veya yönetim grubunun denetimi altında bulunarak, mal ve hizmet üreterek, ekonomik hayata katkıda bulunarak, insanların ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle kurulmuş olan ve üretim faktörlerini bünyesinde barındıran birime işletme adı verilmektedir. Girişim ise; üretim araçlarının, üretim amaçlarına uygun kullanılması durumudur. Buradaki temel amaç ise işletme sahibine kar sağlamaktır (Tosun, 1998: 18).

3. YÖNETİCİLİK KAVRAMI

İşletme yönetimi literatürlerinde genel olarak yönetici; işletmedeki işleri yönetmeden sorumlu ve mahiyetinde sorumlu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak işleri yapan kişi olarak tanımlanır (Hugh ve Feldman,1985: 15) Diğer bir tanıma göre yönetici; "karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kişidir. Burada yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, yani kar ve zarara ortak olmamasıdır. Yönetici emeğin karşılığı olan ücret, pirim veya kardan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir." (Akat ve diğ., 1999: 15-16).

Yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu beraber düşünmek ve yapmak zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır. Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. Bu durum Şekil. 1'deki gibi gösterilmektedir.

Şekil. 1. Yöneticiyi Kapsayan Baskı Grupları



Kaynak: Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 6. Baskı., İstanbul:1998, s.15.

İdeal bir yöneticinin şekilde belirtilen bütün bu işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla bazen mücadele etmek bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek v.s gibi şekillerle ilişki kuracaktır (Koçel, 1998: 16).

4. YÖNETİM FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİCİLERE MÜDAHALESİ

Özellikle bilgi çağı olarak isimlendirilen bugünün dünyasında yaşanan baş döndürücü değişme ve gelişmeler işletmeleri daha da önemli ölçüde etkilemektedir. Giderek karmaşık ilişkiler haline gelen işletme yöneticiliğini çağın gereklerine ayak uydurabilmek için yönetim alanında daima yeni kavram ve yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bu yeni yaklaşımların temel amacı, değişen dünyada işletme yöneticilerinin başarı şansını artırmaktır. İşletmelerin verimli, etkin ve başarılı olması yönetim anlayışına bağlıdır. Günümüz yöneticisinin ilişkide bulunduğu, yönettiği ve birlikte çalıştığı kimseleri tanıması gerektiği, yönetim fonksiyonlarının kapsamalarını ve özelliklerini bilmesi gerektiği tartışılmaz bir gerçektir.

Bir yönetim olayının var olabilmesi için zorunlu olarak bulunması gereken bazı temel fonksiyonlardan bahsetmek mümkündür. Bunlar ise; idari yapılanma, tesis ve araçların

örgütlenmesi, üretim miktarının belirlenmesi, mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi, işe alma ve işten çıkarılma, çalışana sunulan sosyal haklar, çalışma koşullarının belirlenmesi, yöneticilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iş kazalarının önlenmesi, işe devamsızlık, zaman kaybının önlenmesi, işgörenlerin güvenliği, kullanılacak teknolojinin belirlenmesi gibi bir çok faaliyetleri belirtmek mümkündür. Söz konusu konularda yönetici ve girişimcilerin bir takım sorunlar ile karşı karşıya kalması olasıdır. Bu bağlamda, işletme yöneticileri, yönetsel faaliyetler olarak adlandırılan hususların işleyişi sürecinde belirli zaman ve ölçütler dahilinde risk faktörünü en aza indirmek ve girişimcilerini bilgilendirmek amacıyla girişimciler ile karşılıklı etkileşim içerisine girmektedirler.

Ayrıca karar alma, kaynakların kullanımı, çalışanların motivasyonu, sorunların çözümü, yetenekli insanların işletmeye kazandırılması ve verimli bir şekilde çalıştırılması, işletmenin geleceği açısından hayati öneme sahip olan yönetsel konulardır. Söz konusu yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiler çok önemlidir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

Bu çalışmada idari yapılanma, tesis ve araçların örgütlenmesi, mamulün üretim safhasının örgütlenmesi, üretim miktarının belirlenmesi, üretilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesi, mal ve hizmet sunulan pazarların belirlenmesi, işe alma ve işten çıkarılma, çalışanlara sunulan sosyal haklar, çalışma koşullarının belirlenmesi, yöneticilerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluk dağılımı, iş kazalarının önlenmesi, işe devamsızlık, zaman kaybının önlenmesi, işgörenlerin güvenliği, kullanılacak teknolojinin belirlenmesi gibi yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahaleleri yöneticiler perspektifinden incelenmiştir. Bu amaçla Kahramanmaraş ve çevre illerde faaliyette bulunan aile işletmelerinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 150 işletmede, 350 yöneticiye anket gönderilmiş ve 195'i (% 55.7) geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler yardımı ile yöneticilerin demografik özelliklerinden "yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev unvanı ve yönetsel tecrübe" ile "girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahalesine yöneticilerin bakış açıları" arasındaki ilişki araştırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel amacı farklı demografik özelliklere sahip yöneticilerin girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahaleleri konusunda farklı düşünceye sahip olup olmadıklarını ortaya koymaktır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
Cinsiyetiniz Erkek Kadın	186 9	95,4 4,6	Medeni Durumunuz Evlü Bekar	147 48	75,4 24,6
Eğitim Durumunuz Ortaöğretim Üniversite Yüksek lisans	58 107 30	29,7 54,9 15,4	Yaşınız 20-30 31-40 41-50 51 +	48 88 52 7	24,6 45,1 26,7 3,6
Bu kurumdaki çalışma süreniz 1-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üstü	77 59 52 7	39,5 30,3 26,7 3,6	Yöneticilik Tecrübeniz 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl	10 106 57 22	5,1 54,4 29,2 11,3

Göreviniz			Görev Ünvanınız		
Genel müdür	46	23,6	Üst düzey yönetici	68	34,9
Yön kurulu üyesi	22	11,3	Orta düzey yönetici	77	39,5
Personel müdürü	50	25,6	Alt düzey yönetici	50	25,6
Muhasebe müd.	27	13,8			
Birim şefi	31	15,9			
Ustabaşı	19	9,7			

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında tamamına yakınının (%95,4) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin %75,4'lük çoğunluğu evli olup, % 24,6'sı bekardır. Yaş gruplarına bakıldığında yöneticilerin yarıya yakını (%45,1) 31-40 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %54,9'u üniversite, %15,4'ü ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin %69,8'lik çoğunluğu 10 yıldan az süredir bulundukları işletmede çalıştıklarını rapor etmişlerdir. Yöneticilerin %54,4'lük çoğunluğu 1-5 yıl arası, %40,5'i ise 5 yılın üzerinde tecrübeye sahiptir. Yöneticilerin %34,9'u üst düzey, %39,5'i orta düzey, %25,6'sı ise alt düzey yönetici olup, bunlardan %25,6'sı personel müdürü, %23,6'sı ise genel müdürdür.

Tablo 2. İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmelerin Özellikleri	Denek Sayısı	%	İşletmelerin Özellikleri	Denek Sayısı	%
Faaliyet alanı			İşletmenin bulunduğu il		
Tekstil	90	62,5	Gaziantep	40	27,7
Gıda	25	17,3	Diyarbakır	15	10,4
Çelik eşya	10	6,9	Kahramanmaraş	25	17,3
Madencilik	10	6,9	Şanlıurfa	20	13,8
Kimya	9	6,2	Adıyaman	18	12,5
			Malatya	26	18,0
Kuruluş tarihi			Personel Sayısı		
1-5 yıl	37	25,6	25-40	23	15,9
6-10 yıl	56	38,8	41-70	37	25,6
11-15 yıl	30	20,8	71-100	40	27,7
16-20 yıl	20	13,8	101-150	24	16,6
21 +	3	2,0	151+	20	13,8
Hukuki Yapı					
Anonim Şirket	74	51,3			
Kollektif Şirket	54	37,5			
Limited Şirket	16	11,1			

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin özellikleri tablo 2'de görülmektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında %62,5'lik büyük çoğunluğunu tekstil sektörünün oluşturduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu iller içerisinde ilk sırada %27,7 (40 işletme) ile Gaziantep yer almaktadır. Bunu, ikinci sırada, %18,0 (26 işletme) ile Malatya, üçüncü sırada % 17,3 ile (25 işletme) Kahramanmaraş, dördüncü sırada % 13,8 ile (20 işletme) Şanlıurfa, %12,5 ile (18 işletme) Adıyaman ve son olarak %10,4 ile (15 işletme) Diyarbakır takip etmektedir. Bu illerde toplam 144 işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Kuruluş tarihlerine bakıldığında işletmelerin %25,6'sı 1-5 yıl, %59,6'sı 6-15 yıl arası geçmişe sahiptir. İşletmelerin personel sayılarına bakıldığında %27,7'si 71-100 arası personele sahip olup birinci sırada yer alırken, %13,8'i 150'nin üzerinde personel çalıştırmaktadır. Anketin yapıldığı işletmelerin yaklaşık yarısı (%51,3) anonim şirket, diğerleri ise kollektif (%37,5) ve limited (%11,1) şirketlerdir.

Tablo 3. Yönetmel Faaliyetlerin Yürütölmesinde Girişimcilerin Yöneticilere Müdahalelerinin Farklı Yaş Gruplarındaki Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi

Yönetmel Faaliyetler	40 yaş ve altı		40 yaş üstü		t değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
İdari yapılanmada	3,57	1,17	3,69	1,09	-0,574
Tesis ve araçların örgütlenmesinde	3,51	1,18	3,42	0,94	0,504
Mamülün üretim safhasını örgütlenmesinde	3,37	1,14	3,64	0,80	-1,570
Üretim miktarının belirlenmesi.	3,92	0,81	4,03	0,70	-0,723
Üretilcek mal /hizmetlerin belirlenmesinde	4,03	0,81	3,92	0,77	0,716
Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi	3,70	0,99	3,50	0,88	1,099
İşe alma ve İştenden çıkarılma	3,47	1,07	3,31	0,95	0,816
Çalışana sunulan sosyal haklar	3,24	1,10	3,39	1,05	-0,699
Çalışma koşullarının belirlenmesi	3,21	1,11	3,81	0,95	-2,899***
Yöneticilerin belirlenmesinde	3,87	1,17	3,97	0,94	-0,512
Yetki ve sorumlulukların dağılımında	3,90	1,04	3,44	0,91	2,349**
İş kazalarının önlenmesi	3,25	1,17	3,35	1,12	-0,443
İşe devamsızlık zaman kaybının önlenmesi	3,19	1,22	3,39	1,10	-0,870
İşgörenlerin güvenliği	3,37	1,17	3,44	1,16	-0,336
Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde	3,75	1,25	3,81	0,95	-0,292

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Tablo 3'te çeşitli yönetmel faaliyetlerin yürütölmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahaleleri farklı yaş grubundaki yöneticiler açısından incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 40 yaş ve altındaki yöneticilerle, 40 yaşın üstündeki yöneticilerin idari yapılanma, tesis ve araçların örgütlenmesi, mamulün üretim safhasının örgütlenmesi, üretim miktarının belirlenmesi, üretilcek mal ve hizmetin belirlenmesi, işe alma ve işten çıkarmalar, çalışana sunulan sosyal hakların belirlenmesi, çalışma koşullarının belirlenmesi, yöneticilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iş kazalarının önlenmesi, işe devamsızlık ve zaman kaybının önlenmesi, işgörenlerin güvenliğinin sağlanması ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde 40 yaş ve altındaki yöneticilerle 40 yaşın üstündeki yöneticilerin bakış açıları arasında fark olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma koşullarının belirlenmesi ve yetki sorumluluk dağılımında yaş gruplarına göre yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (Çalışma koşullarının belirlenmesinde iki grup arasında p<0,01; yetki ve sorumluluk dağılımı konusunda ise p<0,05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.). Çalışma koşullarının belirlenmesinde 40 yaş ve altındakiler girişimcilerin etkinliğinin orta derecede (ortalama 3,21) olduğunu belirtirken, 40 yaş üstündeki yöneticiler girişimcilerin bu konudaki etkisinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (ortalama 3,81). Yetki ve sorumluluk dağılımında ise 40 yaş ve altındaki yöneticiler, 40 yaş üstündeki yöneticilere göre girişimcilerin daha etkili olduklarını rapor etmişlerdir.

Tablo 4. Yönetmel Faaliyetlerin Yürütölmesinde Girişimcilerin Yöneticilere Müdahalelerinin Farklı Eğitim Gruplarındaki Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi

Yönetmel Faaliyetler	Ortaöğretim ve altı		Yüksek öğrenim		t değeri
	Ortalama	Std. sapma	Ortalama	Std. sapma	
İdari yapılanmada	3,66	1,30	3,57	1,07	0,435
Tesis ve araçların örgütlenmesinde	3,42	1,14	3,53	1,12	-0,539
Mamulün üretim safhasını örgütlenmesinde	3,22	1,31	3,55	0,91	-1,572
Üretim miktarının belirlenmesi.	4,02	0,89	3,91	0,72	0,826

Üretilecek mal /hizmetlerin belirlenmesinde	3,90	0,91	4,05	0,74	-1,086
Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi	3,74	0,92	3,61	0,98	0,758
İşe alma ve işten çıkarılma	3,70	1,16	3,29	0,95	2,305**
Çalışana sunulan sosyal haklar	3,50	1,31	3,16	0,93	1,608
Çalışma koşullarının belirlen.	3,48	1,31	3,29	0,98	0,909
Yöneticilerin belirlenmesinde	3,92	1,26	3,89	1,04	0,172
Yetki ve sorumlulukların dağılımında	3,92	1,05	3,72	1,02	1,109
İş kazalarının önlenmesi	3,34	1,19	3,24	1,15	0,483
İşe devamsızlık zaman kaybının önlenmesi	3,42	1,23	3,14	1,17	1,328
İşgörenlerin güvenliği	3,58	1,11	3,29	1,18	1,446
Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde	3,80	1,31	3,74	1,12	0,270

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Yönetmel faaliyetlerin yürütülmesinde girişimcilerin hangi oranda etkili olduğu konusunda orta öğretim ve altında eğitim alan yöneticilerle, yüksek öğretim mezunlarının algı farklılıkları araştırılmıştır. İşe alma ve işten çıkarılma faaliyetlerinin uygulanmasında orta öğretim ve altında eğitim alan yöneticiler, yüksek öğretim mezunu yöneticilere göre girişimcilerin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. İki grup arasında p<0,05 düzeyinde anlamlı algı farklılıkları bulunmuştur. Diğer yönetmel faaliyetlere girişimcilerin müdahaleleri açısından yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5'te yönetmel faaliyetlerin yürütülmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahalelerine 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerle, 5 yıl üstü çalışan yöneticilerin bakış açıları karşılaştırılmıştır. 5 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışan yöneticiler, 5 yıl ve altında çalışan yöneticilere göre, üretim miktarının belirlenmesi dışındaki tüm yönetmel faaliyetlerde girişimcilerin yöneticilere daha çok müdahale ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle de mamulün üretim safhasının örgütlenmesinde (p<0,001), tesis ve araçların örgütlenmesinde (p<0,10), yöneticilerin belirlenmesinde (p<0,10) ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde (p<0,05) çalışma süresi farklı yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 5. Yönetmel Faaliyetlerin Yürütülmesinde Girişimcilerin Yöneticilere Müdahalelerinin Çalışma Süresi Farklı Olan Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi

Yönetmel Faaliyetler	5 yıl ve altı		6 yıl ve üstü		T değeri
	Ortalama	S. sapma	Ortalama	Std. sapma	
İdari yapılanmada	3,51	1,26	3,67	1,05	-0,835
Tesis ve araçların örgütlenmesinde	3,31	1,22	3,63	1,02	-1,724*
Mamulün üretim safhasını örgütlenmesinde	3,06	1,16	3,73	0,90	-3,833****
Üretim miktarının belirlenmesi.	4,05	0,76	3,87	0,80	1,391
Üretilecek mal /hizmetlerin belirlenmesinde	3,92	0,87	4,06	0,74	-1,035
Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi	3,51	0,90	3,77	1,00	-1,639
İşe alma ve işten çıkarılma	3,35	1,12	3,49	0,97	-0,774
Çalışana sunulan sosyal haklar	3,23	1,06	3,32	1,11	-0,478

Çalışma koşullarının belirlen.	3,31	1,14	3,39	1,07	-0,449
Yöneticilerin belirlenmesinde	3,71	1,32	4,05	0,90	-1,781*
Yetki ve sorumlulukların dağılımında	3,74	1,14	3,83	0,94	-0,519
İş kazalarının önlenmesi	3,22	1,19	3,33	1,13	-0,566
İşe devamsızlık zaman kaybının önlenmesi	3,15	1,18	3,30	1,21	-0,760
İşgörenlerin güvenliği	3,35	1,23	3,41	1,11	-0,314
Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde	3,51	1,38	3,96	0,96	-2,260**

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Tablo 6. Yönetimsel Faaliyetlerin Yürütülmesinde Girişimcilerin Yöneticilere Müdahalelerinin Farklı Yönetim Tecrübesi Bulunan Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi

Yönetimsel Faaliyetler	5 yıl ve altı		6 yıl ve üstü		T değeri
	Ortalama	S. sapma	Ortalama	Std. sapma	
İdari yapılanmada	3,60	1,12	3,59	1,20	0,077
Tesis ve araçların örgütlenmesinde	3,38	1,15	3,66	1,07	-1,451
Mamulün üretim safhasını örgütlenmesinde	3,21	1,06	3,80	1,00	-3,378***
Üretim miktarının belirlenmesi.	3,88	0,83	4,05	0,70	-1,315
Üretilecek mal /hizmetlerin belirlenmesinde	3,99	0,82	4,02	0,77	-0,211
Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi	3,62	0,90	3,71	1,06	-0,604
İşe alma ve İştenden çıkarılma	3,48	1,04	3,34	1,05	0,815
Çalışana sunulan sosyal haklar	3,25	1,00	3,32	1,22	-0,354
Çalışma koşullarının belirlen.	3,21	1,06	3,59	1,14	-2,053**
Yöneticilerin belirlenmesinde	3,82	1,15	4,02	1,05	-1,023
Yetki ve sorumlulukların dağılımında	3,79	1,04	3,79	1,02	0,031
İş kazalarının önlenmesi	3,13	1,23	3,52	0,99	-2,077
İşe devamsızlık zaman kaybının önlenmesi	3,12	1,18	3,43	1,20	-1,522
İşgörenlerin güvenliği	3,25	1,23	3,61	1,00	-1,902*
Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde	3,52	1,24	4,16	0,97	-3,511***

* p<0,10 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Anketi yanıtlayan yöneticilerden yönetim tecrübesi 5 yıl ve altında olanlarla 5 yıl üstünde olanların girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahalelerine bakış açıları karşılaştırıldığında mamulün üretim safhasının örgütlenmesinde ($p<0,01$), çalışma koşullarının belirlenmesinde ($p<0,05$), işe devamsızlık ve zaman kaybının önlenmesinde ($p<0,10$) ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde ($p<0,01$) anlamlı fark olduğu görülmektedir (Tablo 6). 5 yıl üstünde yönetim tecrübesine sahip yöneticiler sayılan faaliyetlerde girişimcilerin müdahalesinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 7. Yönetmel Faaliyetlerin Yürütölmesinde Girişimcilerin Yöneticilere Müdahalelerinin Görev Unvanları Farklı Yönetici Grupları Tarafından Değerlendirilmesi

	Görev Unvanı	N	Ortalama	F	Anlamlılık
İdari yapılanmada	Üst	50	3,86	3,798	0,025
	Orta	53	3,66		
	Alt	44	3,23		
Tesis ve araçların örgütlenmesinde	Üst	50	3,50	0,182	0,843
	Orta	53	3,55		
	Alt	44	3,41		
Mamulün üretim safhasını örgütlenmesinde	Üst	50	3,32	1,140	0,323
	Orta	53	3,38		
	Alt	44	3,64		
Üretim miktarının belirlenmesi.	Üst	50	3,96	0,030	0,970
	Orta	53	3,92		
	Alt	44	3,95		
Üretilcek mal /hizmetlerin belirlenmesinde	Üst	50	4,12	1,198	0,305
	Orta	53	4,00		
	Alt	44	3,86		
Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi	Üst	50	3,76	6,962	0,001
	Orta	53	3,91		
	Alt	44	3,23		
İşe alma ve İşten çıkarılma	Üst	50	3,32	0,956	0,387
	Orta	53	3,58		
	Alt	44	3,36		
Çalışana sunulan sosyal haklar	Üst	50	3,44	0,869	0,422
	Orta	53	3,17		
	Alt	44	3,23		
Çalışma koşullarının belirlenmesi	Üst	50	3,64	3,051	0,050
	Orta	53	3,11		
	Alt	44	3,32		
Yöneticilerin belirlenmesinde	Üst	50	3,86	1,220	0,298
	Orta	53	4,08		
	Alt	44	3,73		
Yetki ve sorumlulukların dağılımında	Üst	50	3,78	0,946	0,391
	Orta	53	3,92		
	Alt	44	3,64		
İş kazalarının önlenmesi	Üst	50	3,50	1,794	0,170
	Orta	53	3,26		
	Alt	44	3,05		
İşe devamsızlık zaman kaybının önlenmesi	Üst	50	3,42	0,957	0,386
	Orta	53	3,19		
	Alt	44	3,09		
İşgörenlerin güvenliği	Üst	50	3,62	1,808	0,168
	Orta	53	3,19		
	Alt	44	3,36		
Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde	Üst	50	4,14	4,820	0,009
	Orta	53	3,70		
	Alt	44	3,41		

Örgütsel faaliyetlerin yürütölmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahalesi üst, orta ve alt kademe yöneticiler perspektifinden değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Üst, orta ve

alt kademe yöneticilerin idari yapılanmada girişimcilerin müdahalelerine ilişkin yanıtları arasında anlamlı bir ilişki, bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Üst kademe yöneticiler idari yapılanmada girişimcilerin müdahalesinin çok olduğunu düşünmektedirler. Orta ve alt kademeye gidildikçe bu oran düşmektedir. Mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesinde farklı kademedeki yöneticilerin girişimcilerin müdahalelerine ilişkin yanıtları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p \leq 0,001$). Orta kademe yöneticiler girişimcilerin bu konuda daha çok müdahale ettikleri düşünürken, üst kademe yöneticiler ikinci sırada yer almaktadır. Alt kademe yöneticiler ise girişimcilerin en az müdahale ettiğini düşünen grubu oluşturmaktadır. Çalışma koşullarının belirlenmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahaleleri yöneticilerin bakış açısından değerlendirildiğinde üst, orta ve alt kademe yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Üst kademe yöneticiler çalışma koşullarının belirlenmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahalesinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Bunu alt kademe ve orta kademe yöneticiler takip etmektedir. Son olarak kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde üst kademe yöneticiler girişimcilerin müdahalesinin en çok olduğunu bildiren gruptur. Orta kademe ve alt kademe yöneticiler bunları takip etmektedir. Yöneticilerin kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde girişimcilerin müdahalelerine ilişkin yanıtları arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki vardır. Diğer yönetsel faaliyetlerde girişimcilerin müdahalelerine ilişkin üst, orta ve alt kademe yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

6. SONUÇ

Araştırmada örgütsel faaliyetlerin (idari yapılanma, tesis ve araçların örgütlenmesi, mamulün üretim safhasının örgütlenmesi, üretim miktarının belirlenmesi, üretilcek mal ve hizmetin belirlenmesi, işe alma ve işten çıkarmalar, çalışana sunulan sosyal hakların belirlenmesi, çalışma koşullarının belirlenmesi, yöneticilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iş kazalarının önlenmesi, işe devamsızlık ve zaman kaybının önlenmesi, işgörenlerin güvenliğinin sağlanması ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesi) yürütülmesinde girişimcilerin yöneticilere müdahalesi farklı yaş grubu, eğitim durumu, çalışma süresi, yönetim tecrübesi ve görev ünvanına sahip yöneticiler açısından ele alınmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. 40 yaş ve altındaki yöneticilerle 40 yaş üstündeki yöneticilerin yönetsel faaliyetlerden çalışma koşullarının belirlenmesi ve yetki sorumluluk dağılımına ilişkin yanıtları arasında; orta öğretim ve altında eğitim alan yöneticilerle yüksek öğretim mezunu yöneticilerin işe alma ve işten çıkarılma faaliyetlerinin uygulanmasına ilişkin yanıtları arasında; 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerle, 5 yıldan çok çalışan yöneticilerin mamulün üretim safhasının örgütlenmesi, tesis ve araçların örgütlenmesi, yöneticilerin belirlenmesi ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesine ilişkin yanıtları arasında; üst, orta ve alt kademe yöneticilerin idari yapılanma, mal ve hizmet sunulan pazarın belirlenmesi, çalışma koşullarının belirlenmesi ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesine ilişkin yanıtları arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, girişimcilerin yönetsel faaliyetlerin uygulanmasında yöneticilere orta derecenin üstünde müdahalede bulunduklarını düşünmektedirler (anketi yanıtlayanlara 1 hiç, 2 çok az, 3 orta, 4 çok, 5 pek çok seçenekleri verilmiş, olup ortalama 3'ün üzerinde bulunmuştur.).

KAYNAKÇA

- AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G., İşletme Yönetimi. Barış Yay. İzmir, 1999.
- ALAYOĞLU, N., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Musiad Yayınları, Erkam Matbaası, Kasım 2003.
- ALCORN, B. P., Succes and Survival In The Family Owned Business; Varner Books Inc. USA, 1986.
- ATILGAN, Turan, [www. Aeri. org.tr//pamuk 2003/sunular/4.oturum/turan.tpt](http://www.Aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/turan.tpt)
- ÇELİK, A., AKGEMCİ, T., Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yay., Ankara: 1998.
- GERNİ, M., "Erzurum İlinde Girişimci Özellikleri Araştırması", Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Der., Cilt: 15 Eylül 2001 s.149.
- GÜVEN, M., Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (Gap Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama) Basılmamış Doktora Tezi İnönü Üniv., SBE Malatya 2002
- HUGH, J. A., FELDMAN, C.D., Organizational Behavior, McGraw Hill Book Company Singapore, 1985.
- İLTER, H. M., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İst. Ticaret Odası Yay. Yay. No 19 İst. 2001.
- KARPUZOĞLU, E., "Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile İşletmelerine Özgü Planlar" M.Ü. İşletme Fakültesi- Öneri Dergisi Cilt sayı 15, Ocak 2001 s.115
- KARPUZOĞLU, E., Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınlar, İstanbul, 2002.
- KIRIM, A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 6. Baskı., İstanbul: 1998.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 9. Baskı., İstanbul: 2003.
- MÜFTÜOĞLU, T., İşletme İktisadı, Olgaç Matbaası, Ankara: 1989
- TOSUN, K., Yönetim ve İşletme Politikası, İst. Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 125. İst., 1990.
- TOSUN, M., Örgütsel Etkinlik, TODAİE Yay. No: 196, Ankara: 1981.
- WHENNEKERS, S. THURİNK, R., "Linking Entrepreneurship and Economic Growth" Small Business Economics" London: 1999.

AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ, TEKNOLOJİK YETENEK VE NETWORK YETENEĞİNİN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

Prof.Dr. Oya ERDİL
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1392)
E-posta: erdil@gyte.edu.tr

Arş.Gör. Erşan CİĞERİM
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1308)
E-posta: cigerime@hotmail.com

Arş.Gör. M. Şahin GÖK
Gebze Yük. Tek. Ens.
Çayırova Kamp. İşletme Fak.
Tel: (0262) 653 84 97 (1321)
E-posta: msahingok@hotmail.com

ÖZET

Örgütsel başarıyı etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden teknolojik yetenek, girişimcilik yeteneği ile şebeke yeteneğinin yenilik başarısı üzerindeki etkileri ve yenilik başarısının örgütsel başarıya etkileri aile işletmeleri için incelenmiştir. Şebeke, girişimcilik ve teknolojik yetenek kendi aralarında ilişkili olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinden oluşan örneklem için girişimcilik yeteneğinin etkili olduğu görülmüş öte yandan teknolojik yetenek ile şebeke yeteneğinin yenilik yeteneğini olumlu yönde ilişkili olduğu hipotezleri doğrulanamamıştır. Ancak şebeke yeteneğinin yenilik yeteneğini olumlu yönde etkilediği yüzde 10 anlamlılık düzeyinde doğrulanabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Performans, Yenilik Başarısı, İşletme Girişimciliği, Teknolojik Yetenek, Şebeke Yeteneği

1. GİRİŞ

Çeşitli boyutları olan örgütsel başarıyı etkileyen faktörler literatürde geniş olarak incelenmiştir. Teknolojik yetenek, pazarlama yönelimi, şebeke (network) yeteneği, yenilik yeteneği, girişimcilik yeteneği, iletişim yeteneği bu faktörlerden önemli görülen bazılarıdır (Ritter, Gemünden, 2003). Teknolojik yenilikler ve yoğun rekabet işletmeleri performanslarını

etkileyen faktörleri iyi analiz etmeye zorlamaktadır. Yenilik başarısı ve işletmenin yenilik gücünü etkileyen pazarlama yönelimi ve teknolojik yönelim literatürde kapsamlı şekilde incelenmiştir (Narver, Slater, 1990). Son yıllarda yenilik başarısında üzerinde durulan diğer boyutların girişimcilik yeteneği, öğrenme yeteneği ve şebeke yeteneği olduğu görülmektedir (Hurley, Hult, 1998; Liu v.d., 2003; Naman, Slevin, 1993). Yenilik başarısı, yeni ürün geliştirme yada diğer yöntem ve uygulamalarda yenilik yeteneğini temsil etmekte işletme başarısını etkilemektedir. Girişimcilik yönelimi olan işletmelerin pazar temelli öğrenme yoluyla yenilik yeteneğini geliştirdiği görülmektedir (Weerawardena, 2003). Yenilik başarısı ve işletme başarısında temel unsurlardan bir diğeri işletmenin ilişki geliştirme ve sürdürme derecesini tanımlayan şebeke yeteneğidir (Ritter, 1999). Şebeke yeteneği ve şebeke yönetebilme becerisi teknoloji transferi, bilgi değişimi, finans ve pazar bilgisi ediniminde stratejik önemi olan bir konudur. Öyle ki şebeke yönetiminde vizyon oluşturma, açık yönetim, ilişkiler yönetimi gibi seviyelerin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği öne sürülmektedir (Möller ve Halinen, 1999). Şebeke yeteneği ile işletme her seviyede ilişki geliştirecek, bu ilişkileri yönetebilecek, sürdürebilecek ve bilgi alışverişini sağlayacaktır. Her alandan elde edilen bilgi, yenilik başarısını ve firma başarısını getirecektir.

Bu bildiri çalışmasında aile işletmelerinde girişimcilik yeteneği, yenilik yeteneği ve şebeke yeteneğinin ayrı ayrı yenilik başarısına ve yenilik başarısının işletme başarısına etkileri incelenmiştir. Bu anlamda aile işletmelerinin yukarıda sayılan işletme başarısını belirleyici faktörlerdeki seviyeleri ve yaklaşımları örnek kitle için tanımlanabilecektir. Ayrıca geliştirilen hipotezlerle değişkenler arasındaki ilişkiler aile işletmeleri için test edilmiş olacaktır.

2. İŞLETME GİRİŞİMCİLİĞİ

Girişimcilik ekonomik çıktı ve istihdam ile yakından ilişkili olduğu için girişimcilik ile ilgili yeni bilgiler kişiler, firmalar ve toplumlar için önem taşımaktadır. Bu konu akademisyenler ve araştırmacıların ilgisini çekmekte ve çok sayıda çalışma yapılmaktadır (Busenitz, v.d., 2003). Bilimsel açıdan bakıldığında girişimcilik sahasının fazla bir ilerleme kaydetmediği, teorilerinin henüz geliştirilmekte olduğu görüşünün yanısıra çok disiplinli bir konu olduğu vurgulanmaktadır (Harrison, Leitch, 1996). Girişimcilikle ilgili çalışmalarda örneklem çerçevesi, hipotez geliştirme, istatistiksel analiz ve uzun dönemli dinamik analiz diğer örgütsel disiplinlere göre daha zayıftır. 90'lı yıllara kadar girişimcilik araştırmalarının çok az bir oranı yönetim dergilerinde basılmış, büyük kısmı girişimcilik ve küçük işletme dergilerinde basılmıştır. Girişimcilik araştırmalarında paradigma geliştirmede sınırlı ilerleme sağlanabilmiştir (Aldrich, Baker, 1997). Genel olarak, yönetim dergilerinde basılan girişimcilik çalışmaları zaman içinde yükselen bir trend göstermiştir (Busenitz v.d., 2003).

Örgütsel girişimcilik konusuna akademisyenler ve uygulamacılar son yıllarda artan şekilde ilgi göstermektedir. İçsel yenilik, ortak girişimler yada satın almalar, stratejik yenilenme, ürün, süreç ve yönetim yenilikleri ve çeşitlendirme yöntemleriyle mevcut işletmelerde girişimcilik faaliyetleri yürütülmektedir (Dess, 2003). Örgütsel girişimcilik öğrenme ve yeni bilgi üretimine de yol açmaktadır. Teknik, bütünsel ve keşifsel bilginin örgütsel girişimcilikle olan ilişkisi incelenmiş, bilginin geliştirilmesinde önemi ortaya konmuştur (Cavin, Miles, 1999). Son yıllarda girişimcilik araştırmalarının daha ziyade makro seviyede çevresel şartlara ve girişimcilik fırsatlarının özelliklerine yoğunlaştığı görülmektedir (Shane v.d., 2003; Eckhardt, Shane, 2003).

Araştırmalar girişimcilik ile aile işletmeciliği arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir (Chrisman, et.al., 2003). Birçok yeni girişim aile katılımı ve ailenin finansal ve insan kaynağını ortaya koymasıyla gerçekleşmektedir. Girişimcilik yazınında aile boyutu tamamen gözardı edilmese de yeterince dikkate alınmamaktadır.

Yeni girişimlerin büyük çoğunluğu aile işletmeleri ile gerçekleşmekte, aileler girişimcilik faaliyetlerini değerleri ve uygulamalarıyla etkilemektedirler. Öte yandan girişimcilik açısından aile

kaynaklarının nasıl kullanıldığı aile katılımının girişim tipini ve başarısını nasıl etkilediği anlaşılmalıdır (Chrisman v.d., 2003).

Girişimcilik finansal ve kişisel memnuniyet sağlamak üzere değeri olan farklı bir şey geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç zaman ve çaba gerektirmekte, finansal, fiziksel ve sosyal riskler taşımaktadır (Sagie ve Elizur, 1999). Girişimcilik yönelimi, yönetsel vizyon, yenilikçilik ve rekabetçilikle ilgilidir. İşletmenin rekabet gücü kazanmak ve hedeflerine ulaşmak için yenilikçi, proaktif ve risk alan davranışa girebilmesidir (Knight, 2001). Girişimci işletmelerin diğer bir özelliği yeni pazarlara girmeleri ve yeni ürünler geliştirebilmeleridir.

Hipotez: İşletme girişimciliği yenilik başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

3. TEKNOLOJİK YETENEK

Teknolojik yeteneğin yenilik başarısına etkileri araştırmacılar tarafından geniş olarak çalışılmıştır (Deeds, Hill, 1996; Weerawardena, 2003). Yoğun teknolojik değişimler ve fiyat dışı rekabetle tanımlanan işletme çevresi örgütleri her alanda yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Bu eğilimin bir sonucu olarak teknolojik yetenek boyutu, derecesi, çeşitleri yönünden (artımlı yada radikal gibi) incelenmiştir (Koberg, et.al., 2003). Teknolojik yetenek örgütün ürün, süreç, yönetsel ve pazarlama yenilikleri yapmasıyla sonuçlanacaktır. Yeni ve daha gelişmiş ürünlerle yeni pazarlara girmek bir örgüt için hedefse, teknolojik fırsatlar aranmalı ve tanımlanmalıdır. Teknoloji yeteneği teknolojik fırsatı tanımlama, temel teknolojiyi edinme ve daha ileri teknoloji için dış kaynaklarla bağlantı kurma ve ilişki kurma aşamalarını içermektedir (Fontes, Coombs, 1996). Teknoloji tabanlı işletmelerin özelliklerinden biri pazarlara girmeleri için sahip oldukları potansiyel ve girişimcilikle birlikte, yeni teknolojileri tanımlama ve geliştirme yeteneği olan teknolojik dinanizmdir.

Araştırmalar; müşterileri, tedarikçileri, araştırma kurumları ve rakipleri ile sıkı ilişkiler içinde olan işletmelerin daha yüksek ürün ve süreç başarısına sahip olduklarını göstermiştir (Ritter, Gemünden, 2003). İşletmeler artan şekilde diğer örgütlerle hem işbirliğine hem de rekabete dayalı ilişkilerin geliştirildiği, bilginin daha iyi kullanıldığı şebeke modellerine dönüşmektedir (Achrol, 1997). Teknolojik üstünlük sağlamaya yönelik yeteneklerini geliştiren örgütler, pazarlamadaki uyumları ve dağıtım imkanları konularında doğal olarak kaynak sahibi olurlar. Bu tür örgütlerdeki yeniliğin devamlılığının sağlanmasında teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği son derece önemlidir (De Moralis, 2003). Teknolojik yeteneklere dışarıdan sağlanan bilginin ve bilgi kaynaklarının kullanımı rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde önem taşımaktadır.

Teknolojik yetenekler örgüt içi bilgilerin kademeli olarak insanlar arasında etkileşimli bir şekilde yerleştirilmesi ve teknik sistem altyapısının oluşturulması ile etkinleştirilir (Leonard, Barton, 1995). Teknoloji yeteneği yüksek olan işletmenin yeni ürün geliştirme ve üretim süreçlerini kullanmak suretiyle pazarda öncü olması mümkündür. Bu yüzden teknoloji yeteneği yüksek olan işletmelerin yenilik yeteneği de yüksek olacaktır (Malerba, Marengo, 1995).

Hipotez: Yenilik başarısı teknolojik yetenek ile pozitif yönde ilişkilidir.

4. NETWORK (ŞEBEKE) YETENEĞİ

İşletmeler, diğer işletmelerle işbirliği yada rekabet ilişkileri içinde, diğer bir ifadeyle ilişkilerden meydana gelen networkler (şebekeler) içinde çalışmaktadır. İşletmenin başarısı içinde bulunduğu şebekede yer alan diğer organizasyonlarla ilişkisini nasıl yönettiğine bağlı olmaktadır (Ritter, Gemünden, 2003). İşletmeler arası ilişkiler, örgütler (çeşitli kurum ve kuruluşlar) arasında belirli işlevsel amaçları gerçekleştirmek üzere tesis edilen uzun dönemli düzenlemeleri içermektedir. İlişkilerin hedefleri çeşitli olabilmektedir; satış hacmini yada karı arttırmak, yeni pazarlara yada üçüncü taraflara ulaşmak, ortaklaşa yenilikler geliştirmek gibi (Walter v.d., 2001). Ürün ve süreç geliştirme faaliyetlerinde müşterilerle, tedarikçilerle,

araştırma kurumları ve rakiplerle işbirliği geliştirmenin önemli olduğu ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Ritter, 1999). Bir işletmenin şebeke yönetme yeteneğini anlamak için çalışanların tek tek kişisel seviyede ilişki geliştirme ve kullanma yeteneği ile işletme seviyesinde bütünleşik şebeke yönetme yeteneği değerlendirilmelidir.

İlişkilerin içinde yer alan kişilerde uzmanlık ve sosyal beceriler bulunmalıdır (Ritter, 1999). Uzmanlık becerileri ilişki içinde bulunulan ortağı, ihtiyaçlarını ve gerekliliklerini anlamak için önemlidir. Ekonomik beceriler, girdileri tanımlamak ve fiyatları oluşturmak için gereklidir. Ayrıca yasal konularda da bilgi sahibi olmak resmi anlaşmaların yapılmasında önem taşımaktadır. Diğer bilgiler arasında şebeke geliştirmede kullanılan diğer firmalara, onların personel ve kaynaklarına ait bilgiler ile kritik durumlarda uygun adımı seçmede kullanılan dış ortaklarla karşılıklı etkileşimden edinilen deneysel bilgi bulunmaktadır.

Sosyal beceriler ise iletişim, insanlara yakın olma, çatışma yönetimi yeteneği, empati, duygusal denge, adil olma, işbirliğine açık olma gibi yetenekleri kapsamaktadır. İşletme çevresinde karşılıklı ilişkiler birbirinden farklıdır ve uzmanlık ve sosyal yetenekler her durumda farklı şekillerde uygulanır.

Ritter'in şebeke (1999, 2003) modelinde şebeke yeteneğinin bulunması (uzmanlık ve sosyal beceriler) ile bu yeteneğin uygulanması (şebeke yönetiminde görevlerin yerine getirilmesi) şeklinde olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Görev temelli boyutta ilişkiye özgü ve çapraz ilişki bileşenleri bulunmaktadır. İlişkiye özgü bileşenler ilişkiyi başlatma, karşılıklı değişim (ürün, para bilgi vs.) faaliyetleri ile koordinasyon faaliyetlerinden oluşmaktadır (Mohr, Nevin, 1990). Çapraz ilişkisel görevler ise planlama, organize etme, görevlendirme ve kontrol etme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Şebeke yeteneği geliştirmede kaynak ihtiyacının karşılanması etkinliği arttırmak için bir ön şarttır (Ritter, 1999). Fiziksel, finansal, personel ve bilgi temelli kaynakların yeterli olması şebeke yönetme faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

Günümüzün şebeke ilişkilerine dayalı ekonomisinde işletmelerin rolü, gelişmesi ve performansı ilişki geliştirme yeteneği ile açıklanmaktadır. Bir işletme ürün ve süreçlerine değer katmak için teknolojik yeteneğe, öte yandan işletmenin dış çevresinde yer alan ve karşılıklı etkileşimde bulunduğu diğer (örgütlerle) oyuncularla bağlantı kurmak için şebeke yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Bir örgütün yenilik başarısında teknoloji yönelimli örgütler arası ilişkiler ile geliştirilen teknoloji yeteneği önem taşımaktadır. Diğer örgütlerle ilişki kurma ve kullanma yeteneği olarak tanımlanan şebeke yeteneği yenilik başarısına katkı sağlayan temel bir faktördür ve (Ritter, Gemünden, 2003) şebeke yeteneği olan örgütlerin pazar yönelimli yenilik yapma ve yenilikçi ürünler satma yeteneği de gelişmekte, yenilik başarıları artmaktadır (Liu, Calantone, 1998). Şebeke yeteneği ile geliştirilen örgütler arası ilişkiler pazar temelli bilgiye ulaşımı mümkün kılmakta, yenilikçi ürünlerin müşterilere ulaşımını sağlamaktadır (Ritter, Gemünden, 2003). Şebeke yeteneği teknolojik yeteneği arttırmakla kalmamakta, sosyal etkileşim ve sosyal beceri gerektiren içsel yenilik süreçlerini de geliştirmektedir.

Hipotez: İşletmelerde şebeke yeteneği, yenilik başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

5. YENİLİK BAŞARISI

Yenilik, işletme kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere açık olma nosyonu, yeni fikirleri süreçleri ve ürünleri başarılı bir şekilde geliştirme veya uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hurley & Hult, 1998). Bir işletme ürün ve süreçlerine değer katmak için teknolojik yeteneğe ve yenilik yapabilme becerisine ihtiyaç duymaktadır. Yenilik başarısında bir kısım araştırmacılar işletme kültürü, yenilik süreçlerinin analizi, çapraz fonksiyonel takımlar ve teknolojik yetenek gibi, içsel başarı faktörlerini uygularken, (Ritter & Gemünden, 2003; Cooper, 1997) diğerleri işletmenin şebeke yeteneğini, diğer işletmelerle örgütsel seviyede işbirliği yapabilme yeteneğini incelemişlerdir (Tuominen, v.d., 2002). Yeniliğini geliştirilmesi teknolojik

alt yapı ve şebeke alt yapısına bağlı olup yönetim, tedarikçiler, tedarikçilerin tedarikçileri, araştırma ve eğitim bölümleri, rakipler, satıcılar ve danışmanlarla işbirliği yapılmayı gerektirmektedir (Ritter & Gemunden, 2003). İşletmenin yenilik başarısının sağlanmasında ve geliştirilmesinde teknoloji temelli örgütsel ilişkilerin, teknolojik yeteneklerin ve taraflar arası ilişki şebekelerinin çok önemli rolü vardır. Şebeke yetenek seviyesinin yenilik başarısı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu araştırmalarda ortaya konmuş (Li & Calontone, 1998), yeni ürün ve süreçlerin gelişiminde teknolojik yeteneğin önemi anlaşılmıştır (Ritter & Gemunden, 2003). Yüksek seviyede teknolojik yeteneğe sahip işletmeler, düşük seviyede teknolojik yeteneğe sahip olan işletmelere göre daha yüksek yenilik başarısına sahiptir (Malerba & Marengo, 1995).

Yenilik başarısı ve uzun dönemli işletme performansı için yeni ürün geliştirme kritik bir rol oynamaktadır. Başarılı ürün tasarımı ve ürün geliştirme ile ilişkili olan yeni ürün geliştirmenin hızlı olması, müşteri beklentilerine cevap vermesi tedarikçilerle de daha verimli çalışmayı gerektirmektedir (Gatignon & Xuereb, 1997). Yeni ürün geliştirme ve yenilik kapasitesi birkaç nedenle önemlidir. Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanan yenilik süreci yeni bilginin edinimi, geliştirilmesi ve kullanımını içermektedir. Yenilik başarısında girişimcilik değerleri ile bütünleşmiş bir pazar yönetiminin önemine dikkat çeken araştırmalar mevcuttur (Hurley & Hult, 1998). İşletme girişimciliği yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma özelliklerini taşır ve dinamik, çalkantılı pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Yenilik sürecinin aşamalarını inceleyen çalışmalarda örgütsel kültür ve örgütsel öğrenmenin yenilik ve başarıyı etkilediği ve yenilikçi kültürün temelini oluşturduğu ileri sürülmektedir (Hurley & Hult, 1998). Araştırmalar örgütsel öğrenmenin yeni bilgi geliştirme ile ilişkili olduğunu bunun da yenilikçilik ve işletme performansı için kaçınılmaz bir faktör olduğunu göstermektedir (Liu v.d., 2002).

Firma yeniliğinin farklı boyutları bulunmaktadır: ürün yeniliği, üretim süreçlerinde yenilik, iş organizasyonunda ve insan kaynaklarında yenilik (Baer, Freze, 2002). İşletmenin yenilik yöneliminde ürün ve süreç yaklaşımını kullanması pazarda değer bulduğu taktirde başarılı sonuç verecektir. Yenilik konusu ülkeler seviyesinde makro olarak da ele alınmakta, ulusal seviyede araştırmalar yapılmaktadır (Evangelista, 2001). Bu araştırmalarda yeniliğin türü (ürün, süreç gibi), yenilik faaliyetlerine ayrılan kaynak, izlenen stratejiler, bilgi akışı, teknoloji alışı, yeniliğin satışlar ve ihracat üzerine etkileri gibi konular incelenmektedir.

Hipotez: İşletmenin yenilik başarısı, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

6. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel değişkenlerle örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. İlk yaklaşım rakiplerle karşılaştırıldığında örgütün başarısını mukayeseli olarak ölçen ölçeklerdir (Apiah-Adu, Sing, 1998). Diğer yaklaşımda mutlak performans ölçütleri kullanılmaktadır. Diğer bir sınıflandırmada örgütsel performans, iki boyutlu olmak üzere nesnel ve öznel ölçütlerle ölçülmektedir. Nesnel performans, kapasite kullanımı, karlılık, pazar payı gibi finansal ve pazar temelli ölçütlere dayanmaktadır. Öznel performans ise ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini gibi müşteri ve çalışan temelli ölçütleri içermektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçek, rakiplerle karşılaştırılmalı olarak örgütsel performansı ölçmektedir.

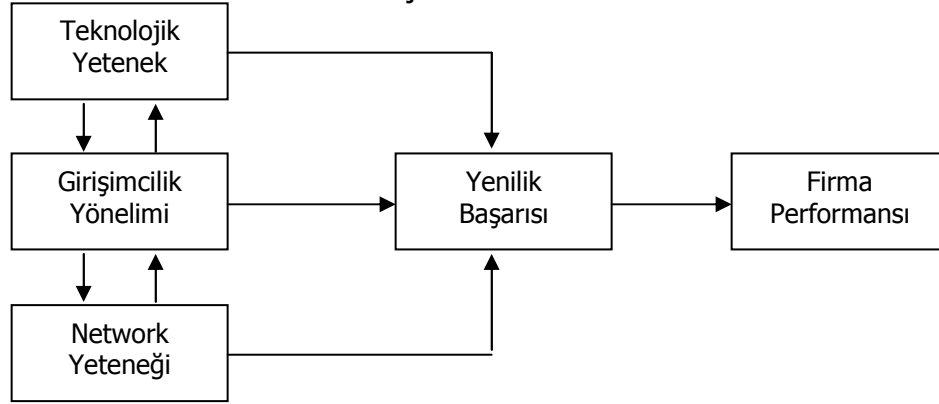
7. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

Bu araştırma; aile işletmelerinde, teknolojik yetenek, girişimcilik yönelimi ve network yeteneğinin yenilik başarısı üzerinde etkilerini ve nihayetinde yenilik başarısının firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymak için yapılmıştır. Teorik modelimiz aşağıda verilmiştir (şekil 1). İlgili değişkenleri ölçen ölçekleri içeren anket çalışması, Gebze ve

İstanbul'daki çeşitli sanayi ürünlerinin üretimini gerçekleştiren aile işletmelerinin orta düzey yöneticileriyle elektronik posta aracılığıyla veya yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Örneklem kitlemizi, 25 adet aile işletmesinin anketimizi eksiksiz dolduran 79 adet orta düzey yöneticisi oluşturmaktadır.

Ölçeklerimiz, daha önceki araştırmalarda kullanılmış, standart ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerden olup, Teknolojik Yetenek soruları Gatignon ve Xuereb (1997), Girişimcilik Yönelimi soruları Smart ve Conant (1994), Yenilik Başarısı soruları Hurt ve Teigen (1977), Firma Performansı soruları Venkatraman (1989) üzer soruluk, Network Yeteneği soruları Ritter ve Gemunden (2003) ise altı soru ile anketimizi oluşturmaktadır. Bütün sorularımız "kesinlikle katılmıyorum" ile başlayıp "kesinlikle katılıyorum" ile sona eren 5'li Likert Tipi ölçeklerle ölçülmüştür.

Şekil 1: Teorik Model



Anketi gerçekleştirdiğimiz aile işletmelerindeki orta düzey yöneticilerin yaş, eğitim ve cinsiyet dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Katılımcıların Yaş Değerlendirmesi

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Toplam İçindeki Yüzdesi
24-35	48	%60,8
36-45	23	%29,1
46-54	8	%10,1
Toplam	79	%100

Katılımcıların Cinsiyet Değerlendirmesi

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Toplam İçindeki Yüzdesi
Erkek	54	%68,4
Kadın	25	%31,6
Toplam	79	%100

Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Toplam İçindeki Yüzdesi
Lise	1	%1,3
Lisans	39	%49,4
Yüksek Lisans	38	%48,1
Doktora	1	%1,3
Toplam	79	%100

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %60,8'inin 25-35 yaş gruplarında olduğu, %68,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren orta düzey yöneticilerin %49'u lisans mezunu olup, %48'i yüksek lisans derecesine sahiptir.

Bu sonuçlar aile işletmeleri örneklem kitlesinin genç ve eğitimli orta kademe yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Ölçeklere faktör analizi uygulanmış sonuçlar aşağıda verilmiştir. Beş değişkene ait sorular ilgili faktörlere yüklenmiştir. Ölçeklerin, sözü edilen değişkenleri ölçüp ölçmediğinin bir analizi olan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre bütün değişkenlerin alfa güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul edilen 0.70'lik seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir. Teknolojik Yetenek için alfa katsayısı 0.74, Şebeke Yeteneği için alfa değeri 0.91'dir. Diğerleri bu iki değer arasındadır. Bu da, kullanılan ölçeklerin, ölçmek istediğimiz değişkenleri ölçtüğü anlamına gelir.

Tablo1: Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
Network Yeteneği					
Network, işimin ayrılmaz bir parçasıdır	.856				
İşletme faaliyetleri ile ilgili tüm veriler network aracılığı ile toplanır ve değerlendirilir	.839				
Networkle elde edilen veriler doğrultusunda fiyat politikamız belirlenir	.756				
Networkle elde edilen veriler doğrultusunda işletme stratejimiz belirlenir	.785				
İşletmede bölümler arası bilgi paylaşımı networkle sağlanır.	.897				
İşletmede networkün geliştirilmesi için gerekli yatırımlar sürekli yapılmaktadır.	.849				
Girişimcilik Yönelimi					
İşletmemiz rakiplerimize oranla, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılar				.691	
İşletmemizin rakiplerimize oranla, yenilik yapma derecesi daha yüksektir				.825	
İşletmemiz rakiplerimize oranla, yeni fırsatları daha kolay ortaya çıkarır				.839	
Teknolojik Yetenek					
Ürün ve süreç geliştirebilen tek firmayız					.622
Üstün Know-How'larımız (bilgi birikimimiz) var.					.820
Sahip olduğumuz teknolojik bilgi birikimimizden çok memnunuz					.827
Yenilik Başarısı					
Başarılı yeniliklerle tanınırsınız		.775			
İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener		.781			
İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz		.806			
Firma Performansı					
Son üç yıla göre kıyaslandığında verimliliğimiz çok artmıştır			.762		
Son üç yıla göre kıyaslandığında teknik performansımız çok artmıştır			.849		
Son üç yıla göre kıyaslandığında finansal performansımız çok artmıştır			.611		

Değişkenlerin tek tek aritmetik ortalamalarına bakıldığında; Teknolojik Yetenekle ilgili cevaplanan soruların aritmetik ortalaması 3,62. Girişimcilik Yönelimi ile ilgili cevaplanan soruların

aritmetik ortalaması 3,95. Network Yeteneği ile ilgili cevaplanan soruların aritmetik ortalaması 3,89. yenilik Başarısı ile ilgili cevaplanan soruların aritmetik ortalaması 3,79 ve son olarak Firma Performansı ile ilgili cevaplanan soruların aritmetik ortalaması ise 3,96 olarak ortaya çıkmıştır. Sırasıyla Girişimcilik Yönelimi, Firma Performansı ve Şebeke Yeteneğinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kurduğumuz hipotezler çerçevesinde ilgili bağımsız-bağımlı değişken korelasyonları ise şöyledir; Teknolojik Yetenek ve Girişimcilik Yönelimi arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde bir korelasyon vardır, Girişimcilik Yönelimi ve Network Yeteneği arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde bir korelasyon vardır, çalışmamızda Teknolojik Yetenek ve Yenilik Başarısı arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır ancak Network Yeteneği ve Yenilik Başarısı arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde bir korelasyon mevcuttur. Sonuç olarak Yenilik Başarısı ve Örgüt Performansı arasında da 0.01 anlamlılık seviyesinde bir korelasyon mevcuttur.

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1. Teknolojik Yetenek	2. Girişimcilik Yönelimi	3. Network Yeteneği	4. Yenilik Başarısı	5. Firma Performansı
1. Teknolojik Yetenek	3,62	.7099	$\alpha = .74$				
2. Girişimcilik Yönelimi	3,95	.7840	.293**	$\alpha = .87$			
3. Network Yeteneği	3,89	.8404	-.298**	.312**	$\alpha = .91$		
4. Yenilik Başarısı	3,79	.7485	.248*	.583**	.296**	$\alpha = .78$	
5. Firma Performansı	3,96	.8491	.022	.549**	.319**	.606**	$\alpha = .78$

** Significant 0,01 seviyesinde

* Significant 0,05 seviyesinde

Regresyon Analizi

Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek, Network Yeteneği - Yenilik Başarısı

R²	F	Sig.
.369	13,651	.000

	B₀	Sig.
Teknolojik Yetenek	.140	.185
Girişimcilik Yönelimi	.491	.000
Network Yeteneği	.203	.061

Yenilik Başarısı - Firma Performansı

R²	F	B₀	Sig.
.367	42.338	.606	.000

Yenilik Başarısı bağımlı değişken olarak alınıp regresyon analizi yapıldığında Teknolojik Yetenek, Girişimcilik Yönelimi ve Şebeke Yeteneğinin beta katsayıları tabloda verilmektedir. Girişimcilik Yönelimi ile Şebeke Yeteneğinin Yenilik Başarısı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu örnek kitle

için bulunmuş, Teknolojik Yetenek ile Yenilik Başarısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Firma Performansının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizinde Yenilik Başarısı ile Firma Performansı arasında 0.01'lik anlamlılık seviyesinde ilişki bulunmaktadır.

8. SONUÇ

Teknolojik yetenek işletmelerde yeni ürün ve süreç geliştirmeye yol açar. Teknik bilgiyi kullanabilen işletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabilirler. Girişimcilik yeteneği ile yeni ürün ve pazar geliştirmede dışa dönük dinamik araştırmalar sürdürülür.

Birbiriyle bağlantılı ve karşılıklı etkileşimli iletişim ise şebeke yeteneği ile sağlanmaktadır. Tedarikçiler, müşteriler ve diğer tüm paydaşlar arasında bilgi akışı için iyi bir şebeke yeteneğine ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilik, girişimcilik ve şebeke yeteneği işletmelerin yenilik başarısını ve örgütsel başarıyı etkilemektedir.

Aile işletmelerinde bu faktörlerle yenilik başarısı ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Girişimcilik, şebeke ve teknolojik yeteneklerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkili oldukları görülmüştür. Yenilik başarısını ise sadece girişimcilik yeteneğinin etkilediği, teknolojik yetenek ile şebeke yeteneğinin etkilemediği örnek kitle için görülmüştür. Aile işletmeleri ile girişimciliğin birbirini etkilediği literatürde yer alan önceki çalışmalarda da görülmüş, bu yönüyle paralel bir bulgu olmuştur. Ancak diğer iki değişken ile yenilik yeteneği arasında ilişkinin bulunmaması aile işletmeleri için anlamlı olabilir. Aile işletmelerinin nispeten küçük işletmeler olması, bir kısmının kurumsallaşma konusunda yetersiz kalması bu bulgulara yol açmış olabilir. Literatür bulgularına paralel olarak yenilik başarısı ile örgüt başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Daha sonraki araştırmalarda model daha büyük örneklem sayıları için çalışılabilir. Modelde ilave olarak pazarlama yönelimine açıklayıcı değişken olarak yer verilebilir. Firma büyüklüğü ve sektörel ayrıma göre bir tasnife de gidilebilir.

9. KAYNAKÇA

- Aldrich, H.E., Baker, T. 1997, "Blinded by the Cites? Has There been Progress in Entrepreneurship Research?" D.L. Sexton & R.W. Smilor (ed) Entrepreneurship 200. Chicago, Upstart Publ., 377-400
- Appiah-Adu, K., Singh, S., 1998, "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs", Management Decision, 36/6, 385-394
- Baer, M., Frese, M., 2002, "Innovation is not enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and firm performance", Journal of Organizational Behavior", 24;45-68.
- Busenitz, L.W., West, Shepherd, Nelson, Chandler, Zacharakis, 2003, "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions", Journal of Management 29,3, 285-308.
- Cavin, J.G., Miles, M.P., 1999, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", Entrepreneurship Theory and Practice, 23,3; 47-63.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steiner, 2003, "An Introduction to Theories of Family Business", Journal of Business Venturing, 441-448.
- Cooper, RG, 1997, "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", Journal of Marketing, 43, Summer, 93-103.
- Deeds, D.L., Hill C.L.W., 1996, "Strategic Aliances and Rate of New Product Developmant: An Emprical Study of Entrepreneurial Bio Tecnology Firms", Journal of Business Venturing, 11,1;41-55.
- Dess, G.G., et al., 2003, "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", 29,3;351-378
- Eckhardt, J.T., Shane, S.A., 2003 "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 29,3, 333-349

- Evangelista, R., Iammariha, S., Silvani, A., 2001, "Measuring the Regional Dimension of Innovation: Lessons from the Italian Innovation Survey; *Technovation*, 21, 733-745
- Fantes, M., Coombs, R., 1996 "New Tecnology Based Firm Formation in A Less Advanced Country: A Learning Process" *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*", 2,2,82-101.
- Gatignon, H., Xuereb, J.M., 1997, "Staretegic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34, Febr.; 77-90.
- Harrison, R.T., Leitch, C.M., 1996, "Dicipline Emergence in Entrepreneurship: Accumulative Fragmentalism or Paradigmatic Science" *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 5(2): 65-83.
- Hurley, R.F., Hult, T.M., 1998, "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination", *Journal of Marketing*, July, 42-54.
- Hurt, T.H., Teigen, C.W., 1977, "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination", *Journal of Marketing*, 62: 42-54
- Knight, G., 2001, "Entrepreneurship and Strategy in the International SME", *Journal of International Management*, 7,155-171
- Koberg C.S., Detienne, D.R., Hepard K.A., 2003, "An Empirical Test of Environmental, Organizational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation", *Journal of High Technology Management Research*, 14, 21-45.
- Li, T., Calontone, R.J., 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Emprical Examination", *Journal of Marketing*, 29, 13-29.
- Liu, T., Calantone R.J., 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Emprical Examination", *Journal of Marketing*, 62,13-29
- Malerba F., Marengo L., 1995, "Competence, Innovative Activities and Economic Performance in Italian High-Technology Firms" *International Journal of Technology Management*, 10,461-77
- Malerba, F., Marengo, L., 1995, "Competence, Innovation Activities and Economic Performance in Italian High-Technology Firms", *Int. Journal of Technology Management*, 10; 461-77.
- Mohr, J., Nevin, J.R., 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, 54,10,36-51
- Ritter, T., 1999, "The Networking Company" , *Industrial Marketing Management*, 28, 467-479.
- Ritter, T., Gemünden, H.G., 2003, "Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents", *Journal of Business Research*, 56, 745-55
- Sagie, A. Elizur, D., 1999, "Achivement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, 20,375-87
- Shane, S., Locke,E., Collins, C.J., 2003, "Entrepreneurial Motivation", *Human Resorce Management Review*, 13,257-279.
- Slatyer, S., 1997, "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, Spring, 162-67.
- Smart, D.T., Conant, J.S., 1994, "Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance", *Journal of Applied Business Research*, 10: 18-28.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K., 2002, "How does adaptability drive firm innovativeness?", *Journal of Business Research*, 1-12.
- Venkatraman, N., 1989, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, 35: 942-962
- Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H.G., 2001, "Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Emprical Results from a Suppliers Perspective", *International Marketing Management*, 30,4, 365-77
- Weerawardena,J., 2003, "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", *European Journal of Marketing*, 37,3/4,407-29.

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ÖZELLİKLER KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL

Y.T.Ü. İkt. ve İd. Bil. Fak. İşletme Böl.
Barbaros Bul. 80750 Beşiktaş /İST.

Tel: (212) 2597070-2694

Faks: (212) 2594202

E-posta: gurol@yildiz.edu.tr

Ar.Gör. Nuray ATSAN

Akdeniz Üni. İ.İ.B.F. İşletme Böl.
Antalya

Tel: (242) 3101842

E-posta: atsan@akdeniz.edu.tr

Girişimcilik, tüm dünyada ekonomistler ve akademik alanda çalışanlar için çekici bir araştırma alanı olagelmıştır. Ekonomik açıdan gelişmiş ülkeler için girişimcilik, duraksama eğilimi gösteren ekonomik faaliyetlerin canlandırılması ve yeni iş fırsatları yaratılarak işsizlik sorunlarının çözülmesi anlamına gelmektedir. Gelişmekte olan ülkeler için ise ekonomik gelişmenin ve yeni iş yaratmanın motoru olarak görülen girişimcilik, daha da önemli bir role sahiptir (Mueller ve Thomas, 2000; Jack ve Anderson, 1999). Öte yandan Türkiye'de 1980'lerden sonra yaşanan ekonomik değişimler sonucunda serbest piyasa ekonomisine geçilmiş, bu bağlamda devletin ekonomi içindeki rolü küçülerek özel sektörün ağırlığı artarken, küçük ve orta boyutlu işletmeler de giderek daha fazla önem kazanmış ve çeşitli teşviklerle güçlendirilmeye çalışılmıştır (Aybar ve Lapavitsas, 2002).

Girişimcilik kavramı günümüzde bu kadar önem kazanırken, girişimcilik eğitiminin de aynı derecede hız kazandığını söylemek çok mümkün değildir. Dünyada ve Türkiye'de girişimcilik eğitime bakıldığında, ABD'nin başı çektiği görülmektedir. Koh'un (1996) araştırmasına göre, 1993 yılında 400'den fazla ABD üniversitesinde lisans veya yüksek lisans düzeyinde girişimcilik dersleri verilmektedir. Ülkemizde ise sadece 15 devlet üniversitesi ve 7 özel üniversitede işletme bölüm ve/veya fakültelerinde lisans düzeyinde seçimlik olarak girişimcilik dersi verilmektedir. MBA programlarında ise seçimlik olarak girişimcilik dersi veren 9 devlet üniversitesi ve 4 özel üniversite bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, 4 üniversitede de genç girişimci geliştirme programı uygulanmaktadır.

Girişimcilik tanımları genellikle bireysel özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin Thomas ve Mueller (2000) girişimciliği, bir işletme kurma ve sürdürmeye motive olmuş bireyin psikolojik özellikleri, tutumları ve değerlerinin bir bütünü olarak tanımlamıştır. 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.

Bu çalışmanın amacı, Türk üniversite öğrencilerinin girişimcilik profilini araştırmak ve girişimcilik eğilimi gösteren öğrencilerin özelliklerini girişimcilik eğilimi göstermeyen öğrencilerin özellikleriyle karşılaştırmaktır. Bu sayede ulusal düzeyde girişimcilik eğitimi programlarının geliştirilmesine katkıda bulunulması umulmaktadır. Ayrıca girişimcilik çalışmalarında, girişimcilik davranışını etkileyen faktörler arasında aileden kaynaklanan özelliklerin de bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada, üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğiliminin aileden etkilenme düzeyi de incelenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin dayandırıldığı girişimciliğin temel kuramlarından olan özellikler kuramı, girişimcilerin onları diğerlerinden ayıran ve onlara itici güç kazandıran benzersiz özellik, tutum ve değerleri olduğu varsayımına dayanır (Thomas ve Mueller, 2000; Koh, 1996). Özellikler kuramının ele alındığı çalışmalarda kimlerin girişimci olduğu, neden kişilerin girişimci olduğu, başarılı ve başarısız girişimlerin özelliklerinin neler olduğu sorularına cevap aranır (Bygrave ve Hofer, 1991; Littunen, 2000). Farklı araştırmacılar, bir dizi kişilik özelliğini girişimcilerin özellikleri olarak incelemişlerdir. Örneğin, Entrialgo vd. (2000)'nin çalışmalarında kontrol odağı, başarı ihtiyacı ve belirsizliğe tolerans girişimcilik eğiliminin belirleyicileri olarak ele alınmış ve test edilmiştir. Stewart vd. (1998)'nin çalışmalarında ise başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi ve yenilikçi olma girişimcilerle yöneticileri ve küçük işletme sahiplerini ayırtmakta kullanılmıştır. Thomas ve Mueller (2000) kültür ve girişimcilik potansiyeli ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında kontrol odağı ve yenilikçi olma özelliklerini test etmişlerdir. Öte yandan, Cromie (2000) girişimcilik eğilimini ve özellikler teorisini detaylı bir şekilde ele aldığı çalışmasında başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, yaratıcılık, otonomi ihtiyacı ve kendine güveni literatürde sıklıkla ele alınan kişilik özellikleri olarak belirtmiştir.

Bu çalışmada başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, yenilikçi olma ve kendine güvenden oluşan altı kişilik özelliği, girişimcileri diğerlerinden ayıran özellikler olarak ele alınmıştır. Bu karakteristiklerin seçilmiş olmasının nedeni girişimcilik yazınında en sık kullanılan özellikler oluşudur. Ayrıca, yazarlar bu özelliklerin, kişilerin girişimci davranışını temsil edebilir kapsamda ve nitelikte olduğunu düşünmektedirler.

- **Başarı ihtiyacı:** Başarı ve mükemmelliğe ulaşmak için kişiyi mücadelecı olmaya iten güçtür (Sagie ve Elizur, 1999).
- **Kontrol odağı:** Kişinin yaşamındaki olayları kontrol edip edemeyeceğine yönelik genelleştirilmiş beklentileriyle ilgili bir kişilik değişkenidir (Brian, 1994).
- **Risk alma eğilimi:** Kişinin riskli durumlarla karşı karşıya kaldığında riski göze almak yönünde davranış gösterme eğilimidir (Williams ve Narendan, 1999).
- **Belirsizliğe tolerans:** Kişinin belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir (Teoh ve Foo, 1997).
- **Yenilikçi olma:** Yeni ürünler, yeni metotlar yaratma, yeni pazarlara girme, yeni bir organizasyon yapısı kurma ve tüm bunlara yönelik bir irade ortaya koymayı içeren eğilimdir (Hansemark, 1998).

- **Kendine güven:** Kişinin kendi hakkında sahip olduğu olumlu düşüncedir (Benabou ve Tirole, 2001).

Çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi'nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin farklı bölümlerde okuyan lisans son sınıf öğrencilerinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş 400 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı yönlendiren temel güdü, Thomas ve Muller'in (2000) üniversite öğrencilerinin hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde potansiyel girişimciler havuzunun önemli bir kısmını oluşturduğu gerçeğidir. Hazırlanan soru formu içerisinde girişimcilik eğilimine sahip olanların seçimi için "üniversiteyi bitirdikten sonra ne yapmayı planlıyorsunuz" sorusu sorulmuştur. Kendi işini kurmak istiyorum diyenler potansiyel girişimciler olarak kabul edilmiş ve bu grup öğrencilerin girişimcilik özellikleri potansiyel girişimci grubuna girmeyen öğrencilerle karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Öğrencilere demografik değişkenler ve her bir kişilik özelliği ile ilgili olarak Likert ölçeğine göre hazırlanmış toplam 40 sorudan oluşan bir soru formu verilmiştir. Dağıtılan 400 soru formu içinde 38 tanesi cevaplardaki eksiklikler nedeniyle değerlendirmeye alınmamış, analizlere toplam 362 form dahil edilmiştir. Girişimcilik eğilimine sahip olduğu belirlenen öğrenciler 66'dır (%18) ve bunların 12'si kız, 54'ü erkektir. Geri kalan 296 öğrencinin (%82) ise 139'u kız, 157'si erkektir. Yapılan analizler sonucunda genel olarak tüm girişimci özelliklerinde, girişimci eğilimi olan öğrencilerin, girişimci eğilimi olmayan öğrencilerden daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Yani bu öğrenciler, daha fazla risk alma eğilimli, belirsizliğe daha toleranslı, içsel kontrol odağına sahip, başarı ihtiyacı yüksek, yenilikçi ve kendine güveni yüksek kişilerdir. Girişimci eğilimi olan ve olmayan öğrenciler arasında yenilikçi olma ve kendine güven özellikleri dışında tüm özellikler anlamlı farklılık göstermiştir.

Çalışmadaki bir diğer soru, öğrencilerin ailelerinde girişimci olan kimsenin var olup olmadığına yönelik anne ve baba mesleğidir. Girişimcilik eğilimi olan öğrencilerin %53'ünün babaları serbest meslek sahibidir. Bu oran girişimcilik eğilimi taşımayanlarda %19'a düşmektedir. Bu bulgu, ilgili literatürde girişimcilik eğiliminin aile kültüründen etkilendiği yönündeki görüşü desteklemesi açısından dikkat çekicidir. Çünkü genellikle Türk aile yapısında baba, rol örneği olarak görülmektedir. Her iki öğrenci grubunun da annelerinin büyük çoğunluğunun ev hanımı oldukları görülmektedir. Geri kalanı ise ya emeklidirler ya da memur olarak çalışmaktadırlar. Bu bulgu da kadın girişimciliğinin Türkiye'de son derece az oluşu, kadınların çalışma hayatına katılımlarının göreceli olarak ücretli çalışan şeklinde oluşu gibi Türkiye'ye özgü durumlarla açıklanabilir.

Bu çalışmanın son sınıf öğrencilerine yönelik olması ve örnekleme katılan öğrencilerden girişimci olmayı arzu edenlerin oranının oldukça düşük olması (%18) bu konudaki eğitim programlarının geliştirilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Bu konuda Türkiye'de yapılan bir diğer araştırma da, girişimci olma isteği duyan öğrencilerin oranının benzer düzeyde olduğunu göstermiştir (Erdem, Atsan, Çizel ve Karakaş, 2002). Girişimciliğin öğretilebilir yönünün güçlü olması ve sadece kendi işini kurmak isteyenler için değil örgüt içi girişimciliğin gelişmesi içinde eğitim kurumlarında başarı ihtiyacı, kontrol odağı, belirsizliğe tolerans, yenilikçi olma ve kendine güven vb. özelliklerin geliştirilmesine yönelik programlarla desteklenmesi konusunu öne çıkarmaktadır.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, Başarı ihtiyacı, Kontrol odağı, Risk alma eğilimi, Belirsizliğe tolerans, Yenilikçi Olma, Kendine güven.

KAYNAKÇA

- Aybar, S. ve Lapavitsas, C. (2002). "The Recent Turkish Crisis: Another Step Toward Free Market Authoritarianism", *Historical Materialism*, pp.297-308.
- Benabou, R. ve Tirole, J. (2001). "Self-Confidence and Personal Motivation." www.princeton.edu/~rbenabou/CONFQJE2.PDF
- Bygrave, W.D. ve Hofer, C.W. (1991) Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp.13-22.
- Cromie, S., 2000, "Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches Empirical Evidence", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), pp.7-30.
- Entrialgo, M., Fernandez, E. ve Vazquez, C., 2000, "Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence", *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(2), pp.187-205.
- Erdem, F., Atsan, N., Çizel, B. ve Karakaş, K., 2002, "Girişimcilik Eğilimine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Başarma İhtiyacı ve Kontrol Odağı Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma", 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, s.913-920.
- Hansemark, O.C. (1998). "The Effects of an Entrepreneurship Programme on Need for Achievement and Locus of Control of Reinforcement", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), pp.28-50.
- Jack, S.L. ve Anderson, A.R. (1999). "Entrepreneurship Education within the Enterprise Culture." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(3), pp.110-125.
- Koh, H.C. (1996) Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), pp.12-25.
- Littunen, H. (2000) Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), pp.295-309.
- 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, pp.51-75.
- Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C. ve Carland, J.W. (1998) A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers, *Journal of Business Venturing*, 14, pp.189-214.
- Teoh, H.Y. ve Foo, S.L. (1997). "Moderating Effects of Tolerance for Ambiguity and Risk Taking Propensity on the Role Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence from Singaporean Entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 12, 67-81.
- Williams, S. ve Narendan, S. (1999). "Determinants of Managerial Risk: Exploring Personality and Cultural Influences." *The Journal of Social Psychology*, 139(1).

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL DÜŞÜNCE ve YAPILANMA BOŞLUĞU

Şükrü KUT

Yönetim Danışmanı

Şakayık Sokak Zümrüt Apt. 32 / 1 Teşvikiye – Nişantaşı / İstanbul

Tel / Faks: (0212) 296 58 69 – **GSM:** (0532) 796 55 37

E-posta: sukrukut@yenibiriskur.com - sukrukut@stratejiodod.com

KURUMSAL DÜŞÜNCE & YAPILANMA İLE PROFESYONEL YÖNETİMİN GEREĞİ

Profesyonel bir yönetici olarak; Yaşadığım deneyimlerimi, gördüğüm aksaklıkları ve çözümlenmesi gereken konuları paylaşmak arzusundaım. Aile işletmelerinde veya İşverene bağlı yönetim uygulamalarında, Kurumsal Düşüncenin ve Kurumsal Yapılanmanın Oluşturulamaması nedeni ile Yönetim ve Yürütmeden kaynaklanan sebeplerden dolayı, Şirket Kaybı ve Küçülmesi Oranı çok artmaktadır. İşlerini veya Kuruluşlarını büyük emek çekerek oluşturan; Kurucuları, başlattıkları bu özverili çalışmaları, ne yazık ki, Yönetim ve Yürütme konularında sürdürememekte ve bu nedenlerden dolayı, ciddi şirket Kayıpları ve Küçülmeler yaşamaktadırlar. Bizlerin Arzu - Beklenti ve Çalışmaları; Bu kuruluşlarda Kurumsal Düşüncenin oluşturularak, Kurumsal yapının tesis edilmesi, Profesyonel ve Çağdaş Yönetim & Yürütme uygulamalarına geçilmesi ve kuruluşların Asli işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak olan Destek – Organizasyon ve Danışmanlık gibi Alt yapı hizmetlerini en iyi ve özgün şekilde almalarını temin ederek, kuruluşların kalıcı olmalarının ve büyümelerinin sağlanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Düşünce, Kurumsal Yapılanma, Profesyonel Yönetim, Alt yapı hizmetleri, Destek, Organizasyon ve Danışmanlık Hizmetleri.

GİRİŞ: BİLDİRİNİN AMACI VE ÖZET BİYOGRAFİ

18 yıla yaklaşan profesyonel iş yaşantım ve toplam 25 yılı aşan çalışma hayatım sürecinde, elde ettiğim bilgi ve birikimlerim ile yaşadığım deneyimlerimden bazılarını aktarmaya çalışacağım. Aile işletmeleri için çok önemli olduğuna inandığım ve paylaşmak istediğim bu

birikim ve deneyimler; Kendimin bizzat yaşadığı, içinde yer aldığım ve yakinen gözlemlediğim olay ve vakalardan oluşmaktadır. Herhangi bir araştırma, teori veya duyuma dayanmamaktadır, birebir yaşanmış ve gerçek vakalardır. Ayrıca deneyimlerimin dışında burada paylaştığım diğer Bilgi ve Birikimlerim ise çalışma hayatım boyunca, içinde yer aldığım ve çalıştığım kuruluşlarda pratik yaşamdan elde edilen bilgisel deneyimler ile muhtelif eğitimlerden ve kişisel ilgi ve çabalarım neticesinde oluşan veri - bilgi ve birikimlerden oluşmaktadır, herhangi bir kitap, kaynak veya dokümandan belirti bir alıntı veya direk katkı bulunmamaktadır. Gerek şahsıma ait deneyimlerimi, gerekse kendime ait bilgi ve birikimlerimi Aktarmamın ve Paylaşmamın Nedeni ise; Birebir yaşanmış bu olayları örnek göstererek, "Bir musibet bin nasihatten yeğdir" Atasözünde denildiği gibi, yaşanan olumsuzlukları musibet sayarak, benzerlerinin yaşanmaması için yol göstermek, yardımcı olmaya çalışmaktır.

Çalışma hayatına 1978 yılında, oto lastikleri bayii ve sanayi makineleri vs. ticareti ile uğraşan aile şirketinde başladım. 7 yıla yakın bir süre bu şirketin işletmesini yürüttüm. Profesyonel iş yaşantımın 14 yıla yakın süresinde ise Koç grubu şirketlerinden Motör Ticaret AŞ de, pazarlama ve satış departmanında değişik kademelerde görev aldıktan sonra filo grubu müdürü olarak görev yaptım. Daha sonraki 4 yıl içerisinde, sırası ile Doğu grubu otomotiv bayilerinden Seat Bilgin otomotiv AŞ. genel müdürlüğünü üstlendim. Opel Maslak Otomotiv AŞ nin çok kısa bir süre direktörlüğünü yaptım.

Daha sonra Mercedes Has Otomotiv AŞ.nin otomobil grubu direktörlüğünü üstlendim. Bu arada yine otomotiv sektörü içinde yer alan bazı bayii ve kuruluşların danışmanlığını yaptım. Son iki yıldır ise değişik sektörlerdeki kuruluşların, Yeniden Yapılanması ve Çağdaş bir yapıya oturtulması doğrultusunda, Kurumsal Yapılanma çalışmaları ile Destek – Organizasyon ve Danışmanlık gibi gerekli Alt yapı hizmetlerini alabilmeleri için gereken genel koordinasyon çalışmalarını sağlayarak, Kurululara Özgün Yönetim Danışmanlığı hizmeti sunmaktayım. Ayrıca "Yeni Bir İş Kurmak" isteyen Kişi ve Kuruluşlara, web sitesi aracılığıyla bilgi ve birikimlerim ile derlenen dokümanlar doğrultusunda e-danışmanlık hizmeti vermekteyim.

YAPILANMA İLE YÖNETİM VE YÜRÜTME SİSTEMLERİNE BAKIŞ

Bir **İŞ**'in oluşturulabilmesi için 3 Ana **OLGU**'ya ihtiyaç vardır. Bunlar o İş için gerekli olan;

- Bilgi – Birikim ve Deneyimler,
- Ekonomik yeterlilik,
- Girişimci ruh / yapı,

Eğer bu 3 ana faktörden birinin olmaması veya bir kaçının yetersiz olması durumunda, bir işin kurulması veya sürdürülmesi mümkün görülmemektedir. Rekabet koşullarının da dikkate alınarak, mutlaka bu 3 ögenin yeterli ve birbirini destekleyecek boyutta olmasının sağlanması gerekmektedir.

Bir İş oluşturulduktan veya kurulduktan sonra ise, bu işin Başarılı olabilmesi, Karlılık ve Sürekliliğinin sağlanabilmesi için, 3 Ana **AKTİVİTE** nin en etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu 3 aktivite ise;

- Kuruluşun ürettiği Ürün ve / veya Hizmetleri,
- Pazarlama ile ilgili tüm Sistem ve Faaliyetleri,
- Yapılanması ile Yönetim ve Yürütme etkinliklerinden,

Oluşmaktadır. Eğer bu 3 ana Aktiviteden biri veya bir kaç istenilen ve gerekli ölçülerde uygulanamıyor ise, bu kuruluşun başarılı olması ve varlığını koruması mümkün olmayacaktır. Bilhassa rekabet koşulları ile çağımızın gerektirdiği bilgi ve teknoloji uygulamalarını da değerlendirerek, bu aktiviteleri en iyi ve en başarılı bir şekilde sürdürme zorunluluğu vardır. Bu 3 aktiviteden kaynaklanan nedenlerle meydana gelen Şirket Kaybı ve Küçülmesi oranlarına baktığımızda; Sanayi ve Ticarette başarılı olmuş ülkelerde, bilhassa Ürün ve Hizmetlerin Kalite &

Yapısına yönelik sebepler ile Pazarlamaya yönelik sistem ve faaliyetlerden kaynaklanan nedenlerle şirket küçülme ve kayıplarına daha yüksek oranda rastlanmaktadır, buradan anlaşılacağı gibi o pazardaki tüketicinin daha bilinçli ve rekabet koşullarının daha ağır olduğu görülmektedir. Ancak Ülkemize baktığımızda, Şirket Kayıp ve Küçülmelerine sebep olan en önemli etkenin Şirket Yapılanması ile Yönetim ve Yürütme sistemlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Nerede ise kurulan Şirketlerin üçte ikisine yakın bir kısmı 3-5 yıl gibi çok kısa bir sürede ya varlıklarını kaybetmekte ya da küçülmektedirler. Bunun ana sebeplerinden biri ise, o işi kuran kişi veya bireylerin; Yapılanma ile Yönetim ve Yürütme uygulamalarını bir Aktivite gibi Görmemeleri, kendi yetkinlikleri doğrultusunda veya gördükleri geleneksel sistemlerle yürütmeye çalışmalarıdır. Oysaki Kuruluşun en önemli ve öncelikli aktivitelerinden biri Yönetim ve Yürütme etkinlikleri ile bunlara destek ve katkı sağlayan Destek – Organizasyon ve Danışmanlık gibi diğer alt yapı hizmetleridir.

Aşağıda Resmi olmayan, ancak yurtiçi - yurtdışı web siteleri ile bir çok değişik dergi – dernek ve ilgili birimlerin verileri değerlendirilerek, şahsi izlenim & araştırmalarım doğrultusunda hazırlanan ve kuruluşların, 3 ana Aktiveden kaynaklanan nedenlerden dolayı, Varlıklarını Kaybetme ve Küçülmelerini gösteren tablo yer almaktadır. Sunum sayfalarının kısıtlı olması nedeni ile tek bir tabloda; Sektör & Meslek ayrımı yapılmaksızın, kuruluşların Küçülme ve Varlıklarını kaybetme oranları ayrı ayrı belirtilmeden genel ortalamaları alınarak oranlar belirtilmiştir.

AKTİVİTELER	Kalkınmış ülkelerde	Türkiye’de
Ürün ve Hizmetler	% 35 - 38	% 20 - 26
Pazarlama Çalışmaları	% 35 - 42	% 18 - 24
Yönetim ve Yürütme	% 20 - 22	% 56 - 64

Tablodan da görüleceği gibi Ticaret ve Sanayide başarılı olmuş ve gelişmiş ülkelerde, Kuruluşların Yönetim ve Yürütmelerinden kaynaklanan aktivitelerden dolayı, Küçülme ve Varlıklarını kaybetme oranı % 20 gibi düşük risk seviyesinde bulunmakta ve bu aktiviteye gerekli önem verildiği içinde bu doğrultuda başarılı sağladıkları görülmektedir. Oysaki Ülkemizde bu oran % 50 - 60 gibi çok riskli bir seviyede bulunmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, ülkemizdeki kuruluşların çok büyük bir kısmı, yönetim ve yürütme sistemlerini bir aktivite olarak değerlendirmedikleri ve genellikle bu konuyu kendi yetkinlikleri doğrultusunda çözmeye çalıştıkları için gereken önem verilmemektedir. Profesyonel yöneticiler çoğu kez gereksiz ve lüks görülmekte, yönetime bağlı bulunması gereken bir çok iş ve bölüm yer almamakta hatta bunlar için kuruluş dışından destek alınması bile düşünülmemektedir, bulunan bazı kişi ve bölümler ise ilgisiz ve yetkin olmayan kişi ve birimlere bağlanmakta böylece yönetim ve yürütme ile ilgili özgün ve gerekli çalışmalar yeteri kadar yapılamadığı ve gerek duyulmadığı için yönetim & yürütmeden kaynaklanan, Boşluk ve Eksikliklerinden dolayı ciddi şirket kayıp ve küçülmeleri yaşanmaktadır.

Bir İş kurmak o işin gereği olan ürün veya hizmetleri üretmek, bunları pazarlayarak kar etmek ve büyümek; Tabi ki her müteşebbisin ve kurucunun en çok arzuladığı beklentileridir. Ancak arzulamak veya istemek yeterli değildir o işin gereği olan tüm eylem ve aktivitelerin gereğince yerine getirilmesi bize istediğimiz sonuçları kazandıracaktır. Nasıl ürettiğimiz ürün veya hizmetin Pazar bulabilmesi için gerekli özellik ve kalitede olması gerekiyor ve bunların pazarlanabilmesi için her türlü satış ve pazarlama eylemini yerine getirmemiz gerekiyorsa, Yönetiminde kusursuz ve başarılı olabilmesi için, Yönetimin gereği olan eylem ve davranışları da gereğince yerine getirmemiz gerekmektedir. Günümüz bilgi çağıdır, her türlü eylem ölçülüp değerlendirilebilmekte ve bilgi & birikime dayalı yönetim ve yürütme ile ilgili yeni metodolojik sistemler oluşturulmaktadır. Bu sistemler; İnsan Kaynaklarından, Kalite Yönetim sistemlerine,

Halkla İlişkilerden, Müşteri İlişkileri Yönetimine, Ar-Ge çalışmalarından, İtibar yönetimine, Finanssal işletim modellerinden, Proje yönetimine kadar ve hatta ihtiyaç & gelişmeler doğrultusunda daha onlarca konu, bölüm ve departmanlardan oluşmaktadır. Artık yönetim ve yürütme sistemleri içerisinde yer alan bu bölüm ve departmanlar sayesinde; Verim, Kalite ve Pazar payı gibi bir çok değer artırılabilmekte, İtibar, Karlılık ve Süreklilik gibi kuruluşun varlığını direk olarak etkileyen ve belirleyen ana unsurlar sağlanabilmektedir. Bu sistemler aynı zamanda kuruluşun ürün ve hizmetleri ile pazarlama etkinliklerine de direk olarak katkı sağlamakta, ayrıca kuruluşun yönetici ve profesyonellerine planlama ve stratejilerini belirleme imkanı sağlanmaktadır. Yalnız bu sistemlerin uygulanabilmesi için, ölçeği ne olursa olsun öncelikle tüm kuruluşların, Kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi ve bunun gereği olan Kurumsal Düşüncenin yerleştirilmesi gerekmektedir.

KURUM VE KURUMSAL DÜŞÜNCE

Kısaca Kurumu şu şekilde tarif edebiliriz: **Maddi - Manevi – Sosyal, Olgu ve Değerler için Oluşturulan ve Belirli Amaç, Kural, Hedef, İlke, İnisiyatifler doğrultusunda Süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, Özgün Yapılanma biçimine KURUM denir .**

En küçük kurum hangisidir diye sorulan bir soruya verdiğimiz cevap genellikle AİLE şeklinde olmaktadır. Oysa her Aile gerçekten bir kurum mudur? Ataerkil - Anaerkil bir aile veya feodal bir aile yapısı ne kadar kurumdur, bir şeyleri paylaşamayan huzursuz aile bireyleri ile bu ortamda yaşayanların bir kurum yapısı içinde olduğu ve aile yapısına katkı sağladıkları söylenebilir mi. Ailenin de kurum yapısına kavuşabilmesi için yukarıda tarif edilen kurum mantığı ve öğelerini yerine getirmesi gerekmektedir.

Gerek Aile, Gerekse İş yaşantımızda yerine getirmemiz gereken En Önemli Olgu, Kurumsal Düşünebilmektir. Öyleyse nasıl Kurumsal düşünebiliriz, Kurumsal düşünce nedir?

Kurumsal Düşünce; Kurum tanımı içinde yer alan tüm Olgu ve Değerlerin Uygulanabilmesini Sağlayan Tavır, Eylem ve Düşüncelerin Bütünüdür.

Kurumsal Düşüncenin, Kuruluş içerisinde yer alan her pozisyondaki tüm personel ile yöneticiler ve İşverenler dahil olmak üzere bütün çalışanlar tarafından bilinir ve uygulanır olmak zorunluluğu vardır. Kurumsal düşünce: Mantık, Tutum ve Davranışlardan meydana gelmektedir, bu öğelerin yerine getirilmesi ile Oluşur, Korunur ve Geliştirilir, bu Kurumsal düşüncenin ANA Mantiğıdır. Önce İşveren veya Patron tarafından kabul edilir ve uygulanabilir olması gerekmektedir, çünkü bu sistemim oturtulup işletilebilmesinin en önemli unsuru ve garantisi şirket sahipleri ve üst düzey yöneticileridir. Yukarıda bahsedilen, çağdaş yönetim ve yürütme sistemleri ile diğer metodolojik bir çok uygulama, kendine has sistem ve akreditasyonlardan meydana gelmekte ve her birinin belirli prensip ve nerede ise kesinleşmiş kuralları bulunmaktadır, bu sistemlerin başarı ile uygulanabilmesi ve kuruluşlara katkı sağlayabilmesi için bu gerekliliklerin yerine getirilmesi lazımdır. Ancak bu sistemleri oluşturmak ve uygulanır hale getirmek için her ne kadar çabalasak ve özen göstersek bile, Kurumsal Düşünceyi oluşturamadığımız ve yerleştiremediğimiz sürece bu sistemler için yaptığımız tüm çalışmalar istenilen verimliliği sağlayamayacak veya hiçbir faydası olmayacaktır. Bu nedenle ilk önce Kurumsal düşüncenin, vazgeçilemez bir Sistem ve Kural olarak yerleştirilmesi gerekmektedir.

Ülkemizdeki kuruluşların çok küçük bir kısmı kurumsal yapı içerisinde çalışmaktadır, bunların çoğu, çok uluslu şirketlerden veya çok eski ve köklü geçmişe sahip kuruluşlardan oluşmaktadır. Ancak bu tür kuruluşlarda bile yönetim kaynaklı nedenlerle zaman zaman kurumsal yapının sarsıldığı ve kuruluşu büyük zarar verdiği görülmektedir. Öte yandan nerede ise bu yönetim modelleri ve kavramların hiç biri ile tanışmamış veya gerek görmediği için kendi yeterlilikleri doğrultusunda, Patron/Tekil yönetim mantığı ile Yönetim ve Yürütmesini sürdüren, küçük – orta ve büyük yani her ölçekten binlerce kuruluş bulunmakta, ne yazık ki bu tutum ve

yapılanma sonucunda, rekabet ortamında gerekli varlığı gösteremedikleri için yok olmakta veya küçülmektedirler. Amaç ve Arzumuz bu tür kuruluşlarda, kurumsal düşüncenin oluşturularak, kurumsal yapının tesis edilmesi ve ihtiyaçları olan, çağdaş yönetim ve yürütme sistemlerini uygulayarak, varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olup katkı sağlayabilmektir.

Yukarıda bahsedilen ve yönetim kaynaklı olumsuzluklara neden olan bazı olay & yaklaşımları, aşağıda deneyim ve izlenimlerimden birkaç örnek vererek, nedenleri ile çözüm yollarını ve düşüncelerimi kısaca aktarmaya çalışacağım.

OLAY VE VAKALAR

Özetle Aktarmaya çalışacağım olaylar yaşadığım veya çok yakından izlediğim vakalardan oluşmaktadır. Kişisel görüşüm ile Mesleki ve Etik değerlere saygım nedeni ile bahis konusu olan kuruluş ve kişilerin isim ve kimlikleri belirtilmeden, sadece konu ve nedenleri ile bunlarla ilgili düşüncelerime yer verilmektedir. Söz konusu kuruluş ve kişiler ile aramda kişisel hiçbir çıkar veya çekişme söz konusu değildir. Profesyonel bir yönetici ve bir danışman olarak bu deneyimlerin paylaşarak, değerlendirilmesi ve kuruluşlar ile akademisyen ve yöneticilerin çalışmalarına katkı sağlamasını amaçlamaktayım. Bu örnekler, bu tür olumsuzlukların veya benzerlerinin tekrar yaşanmaması için paylaşılması gereken önemli darbimesellerdir diye düşünmekteyim.

Örnekler:

- **Firma Profili:** Büyük bir gruba bağlı otomotiv bayii / bayileri.
- **Konu ve olaylar:** 1994 yılı ekonomik krizi ardından grup kendi bünyesinde bulunan ve ayrı ayrı markalardan oluşan bayii teşkilatlarını her marka için en az iki katına çıkartarak, satış ve servis ağını daha fazlalaştırıp, karlılığını artırma kararı alıyor. Bu doğrultuda bir markada 7 ve diğer markada 10 civarında bulunan kendi bayii teşkilatını, doğu ve güney bölgelerdeki bazı büyük şehirleri de kapsayacak şekilde 30 un üzerine çıkartmaya ve bu bayilere yakın şehirlerde de şubeler açarak bu yapılanmayı yaygınlaştırma çalışmalarına başlıyor. Birkaç şehirde yeni bayiler açılırken mevcut olan bazı bayiler fiziksel ve yapı olarak güçlendirilmeye başlanıyor. Bu arada grubun otomotiv bölümünün başındaki kişiler emekliye ayrılıyor, yerlerine yönetim yapısından uzak, teknik alt yapı yöneticiler getiriliyor ve bu tepe yöneticileri, önemli karar ve yönetim kademelerine kendi ekip ve yakınları yerleştirilmeye başlanıyor. Bayilerin yöneticileri ile önemli noktalardaki bir çok kişi başka yerlere kaydırılarak yerlerine, yine bu kişilerin yakın buldukları vasıfsız ve yetersiz kişiler yerleştirmeye başlanıyor, gelen bu kişiler yukardan aldıkları desteklerle mevcut kişileri yıldırma, sindirme ve kendilerini ön plana çıkartma hareketına başlıyorlar, tamamen kişisel çıkarlar ve egolar devreye girmeye, kurumsal düşünce yıkılmaya başlanıyor. Bir müddet sonra çok ciddi suiistimaller ile yönetim, yürütme ve planlama hataları yapılmaya başlanıyor, bunu takiben süreçte bu durumdan rahatsız ve çaresiz olan, yetişmiş ve kuruluşlara bir çok katkı sağlamış yöneticiler ile değişik kademelerdeki tecrübeli personel görevlerinden ayrılmaya, rakip firmalara transfer olmaya başlıyorlar. 90'lı yılların sonuna doğru aksaklıklar artmaya, çok büyük hatalar ve yanlışlıklar çoğalmaya başlıyor. Bu gelişmeler doğrultusunda grup büyüme kararını tekrar gözden geçirerek, sürpriz bir kararla, büyümeye örnek teşkil edecek çok önemli iki bayisini, birleştirme kararı alıyor. Bunu takiben çok kısa bir süreç içerisinde her iki markaya ait grubun tüm bayileri fes edilerek 2 ayrı şirket haline getiriliyor, fes edilen şirketler ise şube yapısına dönüştürülüyor. Böylece 2000 li yılların başında her iki markaya ait 20 ye yakın sayıda bulunan şirketler, 2 şirket haline geliyor.
- **Düşünceler:** Ana hatları ile çok kısa olarak aktarmaya çalıştığım bu örnek, bir kuruluşun veya grubun aldığı büyüme kararının sonradan değiştirilmesi ve küçülmesini irdelenmek veya değerlendirmek değildir. Kuruluşlar kısa ve uzun vadede aldıkları kararlarını, ekonomik

gelişmeler ve belirledikleri stratejileri doğrultusunda değiştirebilirler hatta bu doğrultuda yaptıkları yatırım ve çalışmaları bile yok sayarak başka kararlar alabilirler, konu bu değildir. Bu örneğin verilme nedeni Kendi konularında bir marka/isim olmuş, çok köklü ve ciddi geçmişe sahip bu şirketler, kurumsal bir mantıkla ve kendilerine yakışır bir şekilde yönetilip yürütülürken, yönetim kademelerinde yapılan değişiklikler ve bu değişikliklerin yansımaları sonucu oluşan yönetim ve yürütme sorunları nedeni ile iç huzursuzlukların yaşanması, kurumsal düşünce ve profesyonel yönetime yakışmayan, kişisel çıkar ve egoların devreye girmesi sonucu, değerli ve katkı sağlamış bir çok personelin kaybedilmesi ve etik olmayan davranışların meydana gelmesidir. Oysa bu kuruluşların bir çoğu oluşturdukları isim ve sağladıkları itibar ile kendilerine ve gruba katkı sağlamaya devam edebilirlerdi.

- **Çözüm önerileri:** Bu örnekle ilgili olarak kendim bir çözüm önerisi vermeyeceğim, ancak Türk İş hayatında çok önemli bir yeri olan ve sağlığında kuruluşlarında kurumsal düşünce ve yapılanmayı çok iyi oturtmaya çalışmış, bu doğrultuda da çok başarılar sağlamış, Sayın Vehbi KOÇ un 1973 yılında yayınlanan ve kendi kaleme aldığı "Hayat hikayem" adlı kitabından aldığım bir cümlesi ile cevap vermeye çalışacağım, **"Bazı kuruluşların ileri gidemeyiş sebebi, işin başındaki kişilerin ehil kişiler yerine yakınlarını getirmeleridir"**.

Örnekler:

- **Firma profili:** Tekstil sektöründe, gömlek imalatı yapan konfeksiyon fabrikası kompleksi. Yaklaşık yatırım maliyeti 4 milyon \$ civarında.
- **Konu ve olaylar:** Güney Egede 1996 yılları başında kurulma kararı alınan bu tesis ve işletmeler, bir aileye ait olup, ailenin tekstil imalatı ve bu sektördeki ilk deneyim/çalışmalarıdır. Bu sebeple tesislerin kurulması ve işletilmesi ile ilgili inceleme, projelendirme ve uygulamalar, yakın çevrelerinde bulunan kişi ve kuruluşların telkin ve yardımları ile oluşturulmuş, teknik, mali ve hukuki desteklerde yine çevrelerindeki, belirli yetkinliğe sahip kişiler tarafından sağlanmıştır. Yönetim kademesinde yer alan kişilerden aile reisi, bu konularda herhangi bir bilgi, birikim ve deneyime sahip olmayıp, eşi ev hanımı ve çocukları yeni yetişmekte olan bir gençtir ve yönetimin ile yürütmenin başında bulunmaktadır. Yine yönetim ve yürütme kademesinde aile içinden veya yakın çevrelerinden konuda uzmanlaşmamış kişilerde yer almaktadır. Böyle bir tesisin kurulma kararı, Pazar ve rakiplerin araştırılması, değerlendirilmesi ve bu tür çalışmalar yapılmadan o civarda bulunan bazı tekstil fabrikalarına fason çalışmak ve kendi pazarlarını yaratmak düşüncesi ve dost telkinleri ile alınmıştır. Yönetim ve yürütme kademesine, bu ölçekte bir işletmeyi yürütüp, yönlendirip, büyütebilecek ve belirli bilgi, birikim ile portföye sahip bir profesyonel alınmamış ve düşünülmemiştir, teknik ve atölye konularında deneyimli birkaç kişi dışında, neredeyse çalışan tüm personel, vasıfsız ve deneyimsiz düşük maliyetli kişilerden oluşturulmuştur. Belirlenen ve kullanılan makine ve ekipman sadece bir tek ürüne yönelik seçilmiş, bu nedenle üretim esnekliği ve çeşitliliği kısıtlanmıştır. İşletmenin inşaat ve donanımı 1,5 – 2 yıl gibi bir sürede tamamlanmış, projelendirme eksiklikleri ve hatalarından dolayı maliyet yükselmiş süreler uzamıştır. Üretime geçmesi ile birlikte, kalite ve teslimat gibi bir çok sorun ciddi boyutta yaşanmaya başlamış verimlilik düşmüş ve bunun getirdiği sorunlar nedeni ile iş anlaşma & bağlantıları tehlikeye girmiş, erteleme ve iptaller söz konusu olmuştur. En büyük müşterileri de çok kısa bir süre sonra siparişlerini kesmiş, İhracatla ilgili girişimlerinde ise güçlü irtibat noktaları ve gerekli hazırlıklar yapılamadığı için başarı sağlanamamıştır. Açılışından kısa bir süre sonra yaşanan bu olumsuzluklardan ve yeni pazar bulamaması nedeni ile nerede ise hiç kazanç sağlanamamıştır. Bu arada öz kaynaklar kadar hatta daha fazla miktarda kullanılan kredilerin vadeleri gelmeye başlamış, diğer kaynaklarında tükenmesi nedeni ile tüm ödemeler aksamaya başlamış, yeni siparişlerin gelmemesi sebebi ile üretim hattı durmuş, personel tasfiyesine gidilmiş, kredi kuruluşları

alacaklarını tahsil için hukuki ve idari işlemleri başlatmış ve kısa bir süre sonra iflas ve tasfiye ile sonuçlanmıştır.

- **Düşünceler:** Giriş bölümünde de belirtildiği gibi bir işi oluşturmak için 3 ana olgunun oluşması gerekmektedir. Ne yazık ki bu uygulamada, en önemli faktörlerden biri olan " Bilgi, Birikim ve Deneyim" olgusu hiç yer almamakta ve Ekonomik yeterlilikte bu iş boyutu için gerektiği düzeyde görülmemektedir. Sadece müteşebbis olmak yeterli gelmemektedir. Ayrıca böyle bir işletmenin kuruluş kararının alınabilmesi için gereken, pazar, rakip, yatırım ve işletme maliyetleri gibi araştırma çalışmalarının ciddi ölçeklerde yapılması gerekmektedir.
- **Çözüm önerileri:** Bir işletmenin, Kuruluş kararından, muhtelif projelendirmelerine, yönetim ve yürütme sistemlerine kadar bir çok konu detaylı araştırılıp değerlendirilmeli, bu doğrultuda yatırım ve işletme sermayeleri belirlenmelidir. Bu örnekte gerekli girişim ve uygulamaların hemen hemen hiç birinin yeterince uygulanmadığı görülmemektedir. Gerekli uygulamalar için mutlaka konusunda uzman kişi ve profesyonellerle çalışılmalıdır. Ayrıca yönetim & yürütme ile ilgili birikim ve deneyime sahip olmayan ve ilk defa bu ölçekte bir kuruluşu yöneten aile bireyleri sadece kendi yetkinlikleri ve yakın çevrelerindeki kişilerden aldıkları yetersiz bilgi ve telkinlerle böyle bir işe giriştikleri görülmektedir. Oysaki en başından itibaren, bir sermayedar olarak ekonomik gücü ve kaynakları doğrultusunda profesyonel bir kişi veya kuruluşa ön araştırma yaptırılarak, iş kolu ve pazarı hakkında bilgi sahibi olunmalı, hangi işi, hangi ölçekte yapmaları gerektiğini belirleyerek bu doğrultuda projeler hazırlanarak yatırımlar başlatılmalıydı, konusunda uzman yeterli birikim, deneyim ve portföye sahip, üst düzey bir profesyonel yönetici ise tüm yönetim ve yürütmeyi üstlenerek, insan kaynaklarından, kalite yönetim sistemlerine, halkla ilişkilerden, müşteri ilişkileri yönetimine kadar gerekli olan tüm yönetim ve yürütme sistemlerinin koordinasyonu sağlayarak, iç ve dış pazarla ilgili çalışmaları sürdürmeli, Aile ise planlamalar doğrultusunda yönetime destek vererek işin gelişmesine yardımcı olmalıydı.

Örnekler:

- **Firma profili:** Oto yedek parça distribütörlüğü ve otomotiv bayii.
- **Konu ve olaylar:** Söz konusu kuruluş birkaç firmadan oluşan bir grup yapısındadır. Bazı oto yedek parçalarının ülke distribütörlüğünü ve bölge bayiliğini üstlenmekte birkaç noktada şubeleri ve bir çok şehirde bayileri bulunmakta, ayrıca bir otomotiv markasının da bayiliğini yapmaktadır. Grubun oto yedek parça şirketleri, kuruluşun ana faaliyetlerini ve kazancını sağlamakta ve aile büyükleri tarafından yönetilmektedir. Yönetim ve yürütme tamamen geleneksel eski sistemlerle sürdürülmektedir. İlişkilerin büyük bir çoğunluğu esnaf mantığı ile çözülmeye çalışılmakta ve bu doğrultuda pazar payı korunmaya çalışılmaktadır. Muhasebe dışında, diğer departmanlarda bilgisayar kullanılmamakta, stoklar bile hala elde kartotekle tutulmaktadır. Yönetim ve yürütme sistemlerinin hemen hemen hiç biri kullanılmamakta, ölçme, değerlendirme, araştırma gibi çalışmalar yapılmamakta bu kavramların bir çoğu bile bilinmemektedir. İnsan kaynakları "Alaylı" mantığı ile yetiştirildiği ve bu tür personeller kullanıldığı için çağdaş ekipman ve teçhizatlar gereği gibi kullanılamamaktadır. Öte yandan diğer kuruluşlardan biri olan otomotiv bayii ise, mevcut olan ve atıl durumda bulunan alanlarını değerlendirmek ve ailenin yetişen çocuklarına iş imkanı yaratmak amacı ile kurulmuş bir şirketten oluşmaktadır. Yine burada da aynı tür mantık geçerli olmakta ancak distribütör firmanın standartları doğrultusunda bazı teçhizat ve ekipmanlar zaruri olarak kullanılmaktadır. Yönetimi üstlenen ailenin çocukları yeni yetişmeye başladıkları için bu işletmenin yönetimini sürdürebilecek alt yapıya ve sorumluluğa sahip değillerdir, faturaları bazen çekmecelerde unutmakta, birbirlerine veya diğer çalışanlara küserek işe gelmemekte ve bu tür bir çok tutarsız davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenler ve düşük ücret politikası gibi nedenlerle Yönetim ve

Yürütme kademelerinde gerçek profesyoneller çalışmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı da kuruluş kar edememekte ve büyümemektedir.

- **Düşünceler:** Bu yapılanma genelde çok fazla sayıda görülen klasik aile yönetimine bir örnek teşkil etmektedir. Muhafazakar, yeniliklere ve yatırımlara pek sıcak bakmayan, masrafları azaltmak doğrultusunda bütün standartlarını düşüren, önce kazanalım sonra harcarız mantığı ile hareket eden kuruluşlara bir örnektir. Amaçları, kendi yağıyla kavrulmak veya tencerede pişirip kapağında yemek mantığı ile hareket ederek, masrafları en aza indirerek çok kar etmeyi sağlamaktır. Ancak bilemedikleri konu, günümüz rekabet koşulları ve çağdaş yönetim ve yürütme sistemleri karşısında, pazar paylarının çok ciddi oranda azalmakta olduğudur.
- **Çözüm önerileri:** Pazar paylarının nasıl azaldığını ve müşterilerinin çağdaş uygulamalarda bulunan diğer kuruluşlara kaydığını izleyerek, Geleneksel sistemlerini bir an önce bırakıp, kurumsal yapıyı oluşturarak, rekabet koşullarının gerektirdiği yönetim ve yürütme sistemlerini uygulamaları, profesyonel yöneticilerden destek almaları gerekmektedir. Elde ettikleri kazançları işlerini geliştirmek için kullanmayan, maliyetleri düşürmek adına standartlarını düşüren ve kendilerini yenileyemeyen kuruluşlar, kısa bir süre sonra varlıklarını kaybetmektedirler.

Örnekler:

- **Firma profili:** Otomotiv grubu. Otomotiv ve yedek parçaları satış ve servis kuruluşları.
- **Konu ve olaylar:** Çok meşhur ve kaliteli bir kaç otomotiv markasının satış ve servisini yapan birkaç ayrı şirket ve şubelerden ve değişik 1 – 2 başka kuruluştan oluşan bir grup. Ortaklar tarafından yönetilmektedir. Bu iş kolu içerisinde yetişmiş kişiler olmasına rağmen çağdaş yönetim ve yürütme sistemlerinin hemen hemen hiç biri kullanılmamaktadır. Kendilerinin belirlediği ve her an değişebilen bir düzen geçerlidir. Karmaşık ve iç içe girmiş tutarsız yöntemler kullanıldığı için devamlı çelişki ve karışıklık söz konusudur. Örneğin ortaklardan biri finans ve muhasebenin başında bulunmakta ve "eşsiz" dedikleri bir sistem uygulamaktadırlar, buna göre bütün departmanların mali hesapları dışındaki tüm ticari ve diğer bilgi ve kayıtları da burada tutulmaktadır, satış veya yedek parça departmanları elindeki stokunu veya diğer bilgileri kendisi bilememektedir. Bu sebeple söz konusu finans bölümü çok kalabalık ve karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. Diğer departmanlardan bilgi saklanmakta veya geciktirilmekte ve aralarında devamlı bir çatışma ve huzursuzluk yaşanmaktadır. Mükemmel dedikleri ve hiçbir mantık ve metoda dayanmayan bu sistem devamlı hata yapmakta, departmanlar arasında ciddi kopukluklar oluşmaktadır. Bir defasında, paraları tahsil edilmiş ve müşterileri tarafından sırada beklenen ve her biri 250 – 350 bin \$ civarında olan on adete yakın araç kaybolmuş, akıbetinin ne olduğu aylarca bilinmemiş, daha sonra yapılan detaylı araştırmalarda araçların kayıt ve gümrük takiplerinin finans bölümündeki kişiler tarafından unutulduğu ve yapılmadığı için hiçbir kayıta rastlanmadığı ve araçların gümrükte beklediği anlaşılmıştır, yaklaşık 3 milyon \$ civarındaki bir malın bir süre kaybolması, müşterilerinin beklemesi, ödeme, faiz, vs. kayıpları bir yana böyle büyük ve ciddi hataların yapılması şirketin yapısındaki bozukluklar ve kopuklukları göstermektedir. Ayrıca bunun kadar önemli bir konuda, yönetim ve personel ilişkileridir: Departmanlarda çalışan personelin çok büyük bir kısmı, konusunda uzmanlaşmamış vasıfsız ve eğitimsiz elemanlardan oluşmaktadır, birçoğu patronların akraba veya yakınlarıdır, kurumsal bir yapı olmadığı için, nerede ise her kademedeki personel direk olarak patronlarla temasa geçerek sorunlarını veya beklentilerini bu yolla çözmeye çalışmakta, böylece departman yöneticileri her konuda saf dışı kalmaktadır. Ayrıca patronlarda kendi aralarında yetki karmaşası yaşadıkları için, hepsi her şeye müdahale etmekte çok önemli kopukluklar ve çelişkiler yaşanmaktadır. En önemli konulardan biri ise satış ve pazarlama yetkisine sahip personelin suistimalleri ve etik olmayan davranışları ile

bunların bir kısmının biliniyor fakat engellenemiyor olmasıdır. Satış yetkisine sahip personel, müşteri ile anlaşarak ciddi oranda indirimler sağlamak ve daha sonra bu indirimin bir kısmı müşteri tarafından bahşış niteliğinde satışı yapan personele ödenmektedir. Satış departmanlarında müşteri takip sistemleri bulunmamakta, müşteri ve ziyaretçi kayıtları tutulmamakta, pazarlama çalışmaları ile ilgili hiçbir özgün çalışma yapılmamaktadır. Bu departmanlardaki personelin büyük bir kısmı orta eğitim seviyesinde ve konusunda hiçbir eğitim ve uzmanlığı olmayan vasıfsız elemanlardan oluşmakta, yalnız patronlarla olan diyalogları nedeni ile devamlılıklarını sağlamaktadırlar. Bunun gibi olmaması gereken bir çok konu ve olay diğer bölüm ve departmanlarda da görülmekte ve böyle bir kaos ortamı içerisinde işletme aksayarak ta olsa varlığın sürdürmeye devam etmektedir.

- **Düşünceler:** Pazarladıkları ürünün kalitesi ve markasından kaynaklanan itibar nedeni ile şirket satış kabiliyetini sürdürmekte, bahsedilen yönetim ve yürütme bozuklukları ve suistimallere rağmen azda olsa kazanabilmektedir. Oysaki böylesine sistemsiz bir yönetim ve bozuk ilişkileri olan bir firmanın başka bir marka veya ürünle ayakta kalması asla söz konusu olamazdı. Şimdilerde zaten bu kuruluş, rekabet koşulları ve rakip firmaların olumlu çalışmaları karşısında, yeniden yapılanmaya gitmekte, ortaklardan bazıları ayrılıp yeni ortaklıklar oluşturarak ve sermaye katkıları ile yapılanma çalışmaları başlatmaktadır.
- **Çözüm önerileri:** Bu örnekte, yukarıda bahsedilen konu ve olaylar doğrultusunda birkaç konuda yol göstermek veya öneri getirmek mümkün görülmemektedir. Çünkü gerek yapılanma, gerekse yönetim ve yürütme sistemleri doğrultusunda ne geleneksel, ne çağdaş, nede etik bir uygulama söz konusu değildir, tamamen belirsiz, hiçbir temel veya veriye dayanmayan bir uygulama görülmektedir, bu doğrultuda yapılacak çok fazla bir şey söz konusu değildir. Bu tür uygulamalarda genelde kuruluşun parçalanarak küçüldüğü ve varlığını kaybettiği görülmektedir. Bu örnekte markanın güçlü bir avantaj yarattığı bu nedenle parçalanma ve küçülmenin geciktiği görülmektedir. Ancak gerçekten yapılması gereken, Patronlar/İşverenlerden başlayarak kurumsal düşüncenin tüm kuruluşta oturtulmasının sağlanması ve kurumsal yapının tesis edilmesi gerekmektedir. Çarpık ve etik olmayan davranışlarda bulunan her pozisyondaki personelin tasfiyesi, köhneleşmiş mantık ve düşüncelere son verilerek, Çağdaş yönetim ve yürütme sistemlerin gereği olan uygulamalara geçilmesi ve bu doğrultuda yeniden yapılanması gerekmez.

Örnekler:

- **Birkaç kısa örnek ve açıklama:** Bu bölümde, aile işletmelerinde çok fazla yaşanan ve olumsuzluklara neden olan bazı konuları ve ana başlıklarını birkaç cümle ile kısaca vermek istiyorum. Aile büyüğü veya yakınları tarafından oluşturulan kuruluşlar, kazanmaya ve büyümeye başladıktan sonra, *Aile bireyleri veya ortaklar bunun getirdiği rahatlama ve imkanlarla gereksiz harcamalara ve şahsi yatırımlara yöneliyorlar, böylece sıkışık veya riskli bir durum oluştuğunda, işletme veya yatırım için gerekli kaynaklar bulunamıyor, böylece tartışma, küçülme ve varlığını kaybetme vakaları yaşanıyor, oysaki ferdi yaklaşımlar yerine kurumsal düşünülerek hareket edildiğinde böyle olumsuz yaklaşımların yaşanması engellenecektir. *Yine aile bireyleri ve ortakları bir müddet sonra, hisselerini alarak ortaklıktan ayrılmakta ve aynı işi veya çok benzerlerini kurarak, birbirleri ile rekabete girmektedirler, oysaki yine ferdi yaklaşım yerine kurumsal hareket edilerek, büyümeye ve iş paylaşımı yapılarak başka konulara açılmaya çalışılırsa, hem ana şirketin varlığına devam etmesi, hem de yeni iş dalları ile gelişme ve büyüme imkanı sağlanabilecektir. *Bir başka sorun ise ortaklar veya kuşaklar arasındaki yetki kargaşasıdır. Bununda sonucunda yine tartışmalar ve parçalanmalar söz konusu olmaktadır. Bu sorun içinde yine kurumsal davranarak iş paylaşımları ve görev tanımlarının gereğince yapılması ve bu mantığın oturtulması gerekmektedir. Bu ve buna benzer sorunlar, kurumsal düşünce sisteminin

oturtulması ve kurumsal yapılanmanı tesis edilmesi sonucunda, tamamen ortadan kalkacak veya en az seviyelere indirilecektir.

- **Çözüm ve hizmet sunucularla ilgili örnek ve açıklamalar:** Yönetiminde bulunduğum ve danışmanlığını üstlendiğim bazı kuruluşlarda, dışardan hizmet almak gereği duyduğum, değişik hizmetler sunan kuruluşlarla yaşadığım veya şahit olduğum olaylardan bir kaçını ana başlıkları ile aktarmak istiyorum. Çünkü bu tür kuruluşlar tarafından sağlanan alt yapı hizmetleri, kuruluşun asli işini en iyi şekilde yapmasına yardımcı olmakta ve katkı sağlamaktadırlar, yetersiz ve kalitesiz olması, etik kurallara yakışmayan davranışlar içermesi, bu hizmeti alan kuruluşun yapı ve gelişimine bir katkı sağlamadığı gibi ters etkilerde yaratmaktadır. Bir genelleme yapmadan ve işini gereği gibi yapan kuruluşları tenzih ederek, önemli gördüğüm birkaç örnek sunmak istiyorum. *İnsan kaynaklarından, iletişim hizmetlerine, halkla ilişkilerden, bilişim hizmetlerine ve bunlar gibi bir çok iş dalında hizmet sunan, bazı kuruluşlar; Konusunda gerekli ihtisasa ve yeterliliğe sahip olmadıkları halde, bunu yapar görünmekte, üstlendikleri işlerde, kalite, işlevsellik, süre, fiyat gibi bir çok konuda sorunlar yaşanmakta, işler sonuçlandırılmamakta, iş tekrarları olmakta, bazen daha ciddi sorunlar yaşanarak muhatap bulunamamakta, tartışmalar, huzursuzluklar ve adli, hukuki olaylar yaşanmaktadır. Bu nedenle kuruluşların, bu tür taleplerinde, daha araştırmacı davranarak bir çok kriteri değerlendirerek bağlantılara girmeleri uygun olmaktadır. *Yine kuruluşların ihtiyaçları olan alt yapı hizmetlerinden, marka, patent, vs. gibi hizmetlerle, kalite yönetim sistemleri ve bu bağlamdaki diğer akreditasyon sistemleri gibi hizmetlerde, ne yazık ki bir çok suiistimaller olmakta haksız ve asılsız belgelendirmeler yapılmaktadır, etik olmayan bu yaklaşım genelde tarafların rızası ve işbirliği ile gerçekleştirilmekte, kısa sürede taraflara kazanç sağladığı zannedilse de ne yazık ki hiç bir fayda sağlamadığı gibi, dosyalarda saklanan ve duvarları süsleyen bir belgeden başka hiç bir işe yaramamaktadır. Bu sistem ve hizmetleri verdiklerini belirten bazı danışman firmalar ile bunları belgeleyen ve akredite eden öyle kuruluşları bulunmaktadır ki, bırakın onların bir belge verme yetkisini, kendilerinin gerçek bir yapılanmaya ve düzene ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Kuruluşların kurumsallaşmasına ve yapılanmasına direk olarak etki edecek ve katkı sağlayacak bu hizmetler, ne yazık ki bu tarz uygunsuz davranışlar sonunda, sadece ihalelerde kullanılan gerçek dışı belgeler haline gelmekte ve gerçek amacına hitap etmemektedir. Oysaki bu hizmetlerin gerektiği gibi alınmaması ve yetersiz uygulanması toplam kalite ve verimi düşürmekte uzun vadede, önce kuruluşun sonra sektörün, yapısı ve ekonomisi doğrultusunda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenlerle hem ihtiyaç sahibi kuruluşların, hem de bu tür hizmetleri veren kuruluşların bağlı bulunduğu dernek, örgüt ve diğer ilgili makamların bu değerlendirmeleri yaparak gerekli önlemleri almaları ve bu doğrultuda çalışmalarını güçlendirmeleri gerekmektedir.

Yukarıda verilen örneklerde, değişik kuruluşlarda Yapılanma ile Yönetim ve Yürütmeden kaynaklanan nedenlerle yaşanan bazı olumsuzluklar ana hatları ve özgün sorunları ile aktarılmaya çalışılmıştır. Bu örneklerdeki kuruluşların 3 ile 80 milyon \$ arasında değişen yıllık ciroları ile 20 ile 290 kişi arasında değişen personel sayıları bulunmaktadır. Bu doğrultuda, küçük bir kuruluştan, büyük ölçekli bir kuruluşa kadar geniş bir yelpazede birkaç örnek vererek yaşanan olumsuzlukları paylaşmak ve aktarmak istedim. Bu tür olumsuzluklar ne yazık ki ülkemizin bir gerçeğidir, Anadolu nun her şehri ve her bölgesinde bu tür kuruluşlara ve olumsuzluklara oldukça sık rastlanmaktadır. Bu kuruluşların büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır ve neredeyse tüm aktivitelerini geleneksel yöntemlerle veya kendi yeterlilikleri ile yürütmeye çalışmaktadırlar. Hiçbir kişi veya kuruluş başarısız olmak istemez, eksik olduğu, yapamadığı ve yanlış bildiği şeyler vardır, bunların düzeltilmesi eksikliklerinin giderilmesi ve yol gösterilmesi gerekmektedir. Yaptığımız bu çalışmalar ve paylaşımlar bunun en güzel örnekleridir ve değerlendirilerek paylaşılması fayda sağlayacaktır.

Aşağıda Kurumsal düşüncenin yerleştirilebilmesi için yapılması gereken çalışmalar ve genel mantık kısaca aktarılmaya çalışılacaktır.

GELİŞME:

Tekrar hatırlatmak gerekirse: Maddi - Manevi – Sosyal, Olgu ve Değerler için Oluşturulan ve Belirli Amaç, Kural, Hedef, İlke, İnisiyatifler doğrultusunda Süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, Özgün Yapılanma biçimine KURUM denildiğini belirtmiştik.

Kurumsal Düşüncenin tanımını yaparken de; Kurum tanımı içinde yer alan tüm Olgu ve Değerlerin Uygulanabilmesini Sağlayan Tavır, Eylem ve Düşüncelerin bütünü olduğunu, bu düşüncenin yerleştirilebilmesi için, Kuruluş içerisinde yer alan her pozisyondaki tüm personel ile yöneticiler ve İşverenler dahil olmak üzere bütün çalışanlar tarafından bilinir ve uygulanır olmak zorunluluğunu ve Kurumsal düşüncenin: Mantık, Tutum ve Davranışlardan meydana geldiği, bu öğelerin yerine getirilmesi ile Oluşup, Korunup ve Geliştiğini, bunun Kurumsal düşüncenin ANA Mantığı olduğunu aktarmıştık. Yukarıdaki örneklerde ve genelde yapılan bir çok uygulamada ise Patron / Tekil yönetim modelini uygulamalarını görmekteyiz, bu doğrultuda Patron Şirketi yani Tekil Şirket yönetiminin Tanımını yapmamız gerekirse: *Şirket sahibi veya Yöneticisi tarafından, Kural ve Hedefleri konulmuş, yenilik ve gelişmelere pek açık olmayan, Davranış ve İlkelerde, Belirginlik, İnisiyatif ve Süreklilik göstermeyen, Personel Ast, Üst ilişkileri ile Yetki ve Sorumlulukların Net belirlenmediği, Durum, Kişi ve Olaylara göre Davranış değişikliği gösteren, çoğunlukla Duygu ve Egoların ön plana çıktığı, Yapılanma ve Yönetim şeklidir* diyebiliriz. Bu yönetim modelinde her şey patronun iki dudağının arasında ve onun yetkinliği ile görüş & bakış açısı doğrultusunda yürümektedir, ne yazık ki bunun aksaklık ve kötü sonuçlarını yukarıdaki örneklerde ve yaşanan bir çok olumsuz uygulamada görmekteyiz. Oysaki Kurumsal Düşüncenin NE olduğu ve kuruluş içerisinde NASIL yerleştirileceği konusunda bilgi sahibi olunarak ve bununla ilgili Çalışmalar, ilk önce İşverenden başlayarak tüm kuruluş bünyesine yayılsa ve kurumsal yapılanmanın gereği olan, Çağdaş ve Profesyonel tüm uygulamalar ve gerekli alt yapı çalışmaları gereğince ve yeterli düzeyde sağlanmaya çalışılmış olsa, bu olumsuzlukların çok büyük bir kısmı yaşanmayacak ve Kuruluşlarda, küçülmeler ve kayıplar çok düşük seviyelerde kalacaktır. Öyleyse Mutlaka Kurumsal Düşünerek, Kurumsal Yapıya yönelmemiz gerekmektedir. Bu doğrultuda Kurumsal yönetim modelinin ve kriterlerinin neler olduğunu ana başlıkları ile incelememiz ve daha sonrada bu doneler gerçeğinde Kurumsal Düşüncenin uygulanabilmesi için oluşturulacak ana sistemi belirlememiz gerekecektir. Buna göre Kurumsal Şirket Yönetim tipi: *Şirket Yönetimi Tarafından, Şirket Yapısı ve Temayülleri doğrultusunda Belirlenmiş, Tüm Kural, Hedef ve İlkelerde süreklilik gösteren, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, Çalışanların Ast, Üst ilişkileri ile İnisiyatif, Yetki ve Sorumluluklarının Net belirlendiği, Saygı, Eşitlik, Adalet İlkeleri doğrultusunda Hiyerarşik bir yapı oturtmuş , Durum, Kişi ve Olaylara göre Davranış Değişikliği göstermeyen Yönetim modelidir*, diyebiliriz. Görüleceği gibi kurum tanımı içinde yer alan Ana öğeler, Kurumsal yönetim modelinin de Ana unsurlarını oluşturmaktadır. Her Eylem, her Davranış ve tüm Etkinlikler belirlenmiş, bir Plan - Proje dahilinde Programlanmış, Etik değerlerle, Birikim ve Deneyimler bir Pota içerisinde ve Bilgi Alt yapısı ile desteklenerek, sistem Hiyerarşik bir yapı altında yürütülmektedir. Bu yönetim modelinin işletilebilmesi için yapılması gereken tek şey ise kurumsal yapının tesis edilmesidir.

Kurumsal düşünce, Bir kalite yönetim sistemi veya diğer metodolojik hizmet uygulamaları gibi değerlendirilmeli ve bunun gereği olan kural, eylem ve davranışların yerine getirilmesi sağlanmalıdır. Bu doğrultuda baktığımızda, Kurumsal düşünce; Mantık, Tutum ve Davranışlardan meydana geldiğine göre bunların gereği olan

- BELİRGİNLİKLER; Kural – İlke – Hedef – Amaç – Plan ve Projeler.. . doğrultusunda,
- YETKİ ve SORUMLULUKLAR; Birim – Bölüm – Kişi -. . . için ayrı ayrı,

- İNİSİYATİFLER; Yaratıcılık - Geliştirme - Belirginlikler içinde özgürlük -.. . doğrultusunda,
- SÜREKLİLİK; Kuralların - Davranışların - Kuruluşun Varlığında -.. .
- HİYERARŞİ; Davranışlarda - Uygulamada -.. .
- YENİLENME - GELİŞİM; Düşüncede - Bilgide - Uygulamalarda.. .
- ÖZGÜNLÜK; Düşüncede - Uygulamalarda - Davranışlarda.. .
- DEĞER YARGILARI; Mesleki - Toplumsal - Kişisel -.. . her türlü etik değer için
- ÇOGULCULUK; Kişisel ego ve çıkarlardan arınmış
- ...

gibi Tüm Verilerin, her biri en ince detayına kadar, tek tek ele alınarak, Birim, Bölüm, Kişi, Olay ve Eylemlere göre düzenlenerek, kayıt altına alınması ve belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda hazırlamakta olduğum. " **Kurumsal Düşünce** " isimli kitabımda, Kurumsal düşünce ve Yapılanmanın bir YÖNETİM SİSTEMİ haline getirilerek, bunun her ölçek ve sektördeki, tüm Kuruluşlara uygulanabilmesi için gerekli metodolojik çalışmaları hazırlamaktayım. Bu doğrultuda oluşturulacak " Kurumsal Düşünce El Kitabı " tüm kuruluşların bu çalışmalardan yararlanmasını ve bu sistemi kurabilmeleri için gereken her türlü bilgi ve alt yapı çalışmalarını kapsayacaktır. Bu tür sunumlarda, yazım alanının sınırlı olması ve ancak ana temanın aktarılabilmesi nedeni ile burada sadece kurumsal düşüncenin ne olduğu ve kurumsal yapılanmanın gereğini ana hatları ve bu gerekliliği gösteren örneklerle sunmaya çalışmaktayım. Hazırlamakta olan söz konusu kitapta, Kurumsal düşünce ve Yapılanma ile ilgili tüm detaylar ve yapılanmanın oluşumuna katkı sağlayacak bilgi ve alt yapı hizmetleri detayları ile verilerek, ayrıca bu çalışmalara yardımcı olacak tanıtım ve eğitim faaliyetlerinin de düzenlenmesi planlanmaktadır.

Kurumsal düşüncenin oluşturulması ve bu doğrultuda kurumsal yapının tesis edilmesi, Bir kuruluşun, ihtiyacı olacak tüm sistem ve uygulamaların bağlanacağı Ana sistem, olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir. Çünkü, Kalite yönetim sistemlerinden, diğer her türlü hizmet uygulamalarına ve bir çok metodolojik çalışmaya kaynak teşkil edecek ve alt yapı sağlayacak veri ve çalışmaları kapsamaktadır. Kitap çalışmaları ve Kurumsal düşünce sistemin kurulup uygulanır olması ile bir çok kuruluşta yaşanan ve şirket Kayıp ve küçülmeleri ile sonuçlanan olumsuzlukların en düşük seviyelere ineceği ve bir çok kuruluşa olumlu katkılar sağlayacağı inancındayım

SONUÇ

Yukarıda Örnek ve açıklamalarda görüldüğü ve belirtildiği gibi, Kurumsal Düşünce, aslında bir kuruluşun ana yapısını oluşturmaktadır, bir binanın temeli, nasıl o binanın ana yapısını oluşturuyor ve tüm inşaat bu temelin üzerine yapılıyor ve bu temel tüm binayı taşıyor ise, Kurumsal düşüncede, tüm kuruluşun temelini oluşturmaktadır. Eğer bu temel sağlam oluşturulamamış ise, kuruluşa ait her türlü birim, bölüm ve aktiviteye dayalı, tüm eylem, çalışma ve her türlü metodolojik uygulama, yeteri kadar başarılı olamayacak, beklide hiç uygulanamayacaktır. Kurumsal düşünce, Mantık, Tutum ve Davranışlardan meydana geldiği için, özel bir yatırım yani bir maliyet getirmemektedir. Yapılması gereken Tek şey bunun gerekliliğine inanarak bu düşüncenin oturtulmasını sağlamak ve her an bu düşünce doğrultusunda hareket edebilmektir. Kişisel yaklaşım ve davranışlar, kurumsal yapı ve düşüncenin örtüşmediği ve uyuşmadığı olgulardır. Kuruluşlar, kişilerin varlıkları ile değil, düşünce ve sistemlerden Oluşur, Korunur ve Gelişir. Beklide kurumsal düşünemeyişimizin en önemli sebeplerinden biri, * Kişisel düşünce ve egolarımızın baskın çıkması, yeterince kontrol edilememesi, bir diğeri * Bunun gerekliliğinin yeteri kadar biliniyor olmaması, beklide en önemli nedenlerinden biri ise, * Alışkanlıklarımızdan ve saplantılarımızdan kolay kurtulamıyor, kendimizi yenileyip, değiştiremiyor olmamızdan kaynaklanıyordur. Viktor HUGO "Herkes insanlığı değiştirmeyi düşünür ama, hiç kimse önce kendini değiştirmeyi düşünmez" der. Çok basit ve çok ucuz olan çözümleri, bazen

kişisel yaklaşımlarımız, bazen de yetersizliklerimiz nedeni ile yapmaz veya yapmamak için direniriz. Oysaki emek çekerek oluşturduğumuz kuruluşlarımız, kalıcı olmalı ve varlığını sürdürmelidirler. "*Kişiler değişken ve geçici, Kurumlar ise kalıcıdır*" . Öncelikle Patron / İşverenden başlayarak kişisel yaklaşım, tavır ve davranışlarımızı, çoğulcu düşünce ve çözüme yönelik değiştirmeli ve bunun tüm kuruluş içinde yerleşmesi için örnek olmalı ve destek vermeliyiz.

Yukarıda kısaca içeriğinden ve amacından bahsettiğim ve çalışmalarını sürdürdüğüm "Kurumsal Düşünce" isimli kitabım ve bu doğrultuda hazırlanacak tanıtım ve eğitim çalışmalarının, kişi ve kuruluşlara çok önemli katkılar sağlayacağı ve bu konudaki önemli bir açığı dolduracağı inancındayım. Arzumuz, Kurumsal Düşüncenin bir Sistem ve Yönetim Modeli olarak, İş hayatına Yararlı ve Yapıcı katkılar sağlamasıdır.

Amacımız; Bu Düşüncenin, bir Sistem ve Yürütme modeli olarak kullanımının sağlanması ve artırılması için, "KURUMSAL DÜŞÜNCE DERNEĞİ"nin Kurulmasını ve gerekiyorsa "KURUMSAL DÜŞÜNCE VAKFI"nın oluşturularak, "Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Çalışmalarını" AKREDİTE edecek bir yapının kurulması, öncelikle bu kongreye katılan veya sonradan bilgi sahibi olan, değerli hocalarımız başta olmak üzere, tüm akademisyenlerin ve ilgilenen tüm kuruluşların yetkilileri ile diğer ilgililerin, destek vermeleri, katkı sağlamaları ve Kurucu üyeler arasında yer almalarıdır. Mevcut veya Geliştirilecek, bir çok yönetim ve yürütme modeline Alt yapı oluşturacak, Kaynak sağlayacak ve onlara Temel oluşturacak, "Kurumsal Düşünce, Sistem ve Yönetim modeli" alanında bir İLK TİR. Bu çalışmaların Yerleşip, Yeşermesi için desteklenmesi gerekmektedir. Kurulmasını arzuladığımız, bu Dernek ve Vakıfla ilgili olarak, gerek hukuki, gerek mevzuat, gerekse her türlü çalışmada benimle irtibat kurulacağı, destek verilerek, katkı sağlanacağı, ümit ve inancındayım.

Türkiye ilki yapılan ve böylesine önemli bir kongrede bir sunum yaparak yer almak, benim için çok büyük bir önem arz etmektedir. Bilgi, Birikim ve Deneyimlerimi, değerli akademisyenler ile bir çok kişi ve kuruluşla paylaşmak ve yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilecek olmak çok önemli bir duygudur. Bu olanağı sağlayan ve böyle bir kongrenin oluşturulması ve yapılmasını üstlenen, İstanbul Kültür Üniversitesi ve İlgili birimlerine, Düzenleme ve Akademik kurul üyelerine emeği geçen ve katkı sağlayanlara teşekkürler eder, saygılarımı arz ederim.

Şükrü KUT

AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN GİRİŞİMCİ LİDERLİK VE ÖNEMİ -ETSO'YA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE- BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Atatürk Üniversitesi İİBF
Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı
E-posta: fkarci@atauni.edu.tr

Arş. Gör. İlhami YÜCEL
Atatürk Üniversitesi
Tercan Meslek Yüksekokulu
E-posta: iyucel@atauni.edu.tr

ÖZET

Değişen çevre şartlarının işletmeler üzerindeki etkisinin giderek arttığı göz önüne alındığında, işletme yöneticilerinin bu şartları önceden görüp, değerlendirebilme ve bu şartlara hızlı bir şekilde adapte olup, uyum gösterebilme yeteneklerinin işletmelerin geleceği açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Çalışmada, Erzurum'da faaliyet gösteren ve Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO)'na kayıtlı, 10 kişiden fazla iş görene sahip aile işletmelerinin yöneticilerinin, girişimci liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuçta, ETSO'ya bağlı aile işletmeleri yöneticilerinin, girişimci liderlik yetenek düzeylerinin, günümüz koşullarına uyum sağlayacak ve hem büyüme hem de kalkınmaya öncülük edecek ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak, gelecek için ümit verici bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimci Liderlik, Aile İşletmeleri.

ABSTRACT

It is recognized how important business managers' capabilities of prediction and evaluation of and adaptation to changing environmental conditions are for future of businesses when the increasing effect of the conditions on businesses is taken into consideration. This study is an attempt to determine how much the managers of family businesses have characteristics of en-

trepreneur leadership, which are members of the Chamber of Trade and Industry of Erzurum and have more than 10 employees.

As a result, it determined that the entrepreneur leadership capability level of the managers is hopeful for the future although it is lower than the ideal level to lead growth and development and to adapt to conditions of today.

1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik, hem yerel hem de dünya ekonomilerini canlandırıcı bir nitelik taşımaktadır. Son yıllarda küçük işletmeler satış hacmi ve istihdam yaratma aynı zamanda esnek yapıları itibarıyla önem kazanmıştır. Bu açıdan, girişimci liderin kim olduğu, hangi kişisel özelliklere sahip bulunduğu, girişimci liderliğin geliştirilip geliştirilemeyeceği konularının analiz edilmesi; işletmelerin başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir.

McClelland(1961), girişimci kişilerin, risk alma eğilimine, içsel kontrol alanına ve çalkantılı ortamlarda çalışabilme yeteneklerine sahip, başarı isteğinin oldukça yüksek, rutin işleri sevmeyen ve emekli olmak istemeyen kişiler olduklarını ortaya çıkarmıştır (Becherer ve Maurer, 1999:115). Bir ülkenin kalkınması ile o ülkedeki girişimci sayısının doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Girişimcilik; yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır. Girişimcinin zenginlik üretirken üç temel kaynağı; kendi enerjisi ve gücü, erişebildiği sermaye ve ilişki kurduğu insanlardır(Bozkurt , 2000:12).

Girişimci; elinde bulundurduğu kaynaklarla ilgili öngöründe bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin kullanımını sağlayan ve elde edilecek olan çıktıyı da kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisi gösteren kişidir (Silver, 1983:7). Bir başka tanıma göre, girişimci bir işletmenin ürün ve hizmetleri için uygulanabilir fikirleri ortaya koyan ve onu gerçekleştiren kişidir (Daft, 1996:175).

Girişimcilik ise; bir işletme adımı (cesaret gerektiren bir adım) ön (ilk) olma, gerekli kaynakları organize etme, yerleşik risk ve fırsatları değerlendirme sürecidir. Bu süreç, işletme girişimini üstlenmek için gerekli kaynakları (para, insan, makine, yer vb.) toplamayı, bulmayı, riski değerlendirmeyi ve işletmenin elde edeceği fırsatları görebilmeyi ifade eder. Schumpeter girişimciliği "yeni bir mal üreterek veya eskisini yeni bir yöntemle üreterek ya da yeni bir buluşla üretim sürecinde reform yada devrim yapan kişi" olarak tanımlamaktadır (Hisrich vd.,1985:8).

2. GİRİŞİMCİ LİDERLİK

Geçmiş 25 yılda, girişimciler dünya ekonomisini radikal bir şekilde değiştirmiştir. 1980'den beri yeni zenginliklerin %95'inden fazlası; girişimciler ve yenilikçiler tarafından oluşturuldu. Girişimci devrim, ekonomiyi pek çok tarzda yeniden tanımladı. Bu devrim yeni işler, yeni işletmeler, yeni ürünler ve hatta yeni endüstriler yarattı (Swiercz and Lydon, 2002:380).

Yaygın basmakalıp (klişeleşmiş) liderlerin tersi, girişimci liderler; samimi olarak tek bir amaca kendini adayan, diğerlerine karşı vurdumduymaz, bireyler üzerinde otoriter ve risk almada gözü karadırlar. Girişimci liderlikle ilgili olarak; hiyerarşi ve statüye olan şiddetli isteğin evrenselliği, politik iletişim ağları ve cinsiyet farklılıklarından bahsedebiliriz. Bunların ilki, hiyerarşi ve statü arzusudur. Bu arzu, lider olanlar için amaca uygun bir araç olarak görülür. İkincisi, iletişim kurmak ve müzakere etmek yeteneği vasıtasıyla bir bireyin diğerlerinin maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğini ifade eder. Üçüncüsü, kadın liderlere karşı, kadınların liderlik etmede özellikle daha düşük motivasyona sahip olduklarına ilişkin bir cinsiyet önyargısının varolmasıdır. Bizim aynı zamanda girişimci liderlerin herhangi bir özel hususta diğer liderlerden ve lider olmayanlardan farklı olacağının beklenilip beklenemeyeceğini de düşünmemiz gerekir. Literatür küçük ve birbiri ile bağdaşmayan iddialar ve sonuçlar verir. Fakat

genelde "heyecan arayanlar" gibi **risk alma** davranışlarını koruyan kişisel özellikler üzerinde vurgu yapılır (Nicholson, 1998:532).

Bu bilgilerden yola çıkarak, günümüzdeki yoğun ve dinamik rekabet ortamında, işletmelerin bilhassa küçük ölçekli aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri, rakipleriyle mücadele edebilmeleri, hayatlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri açısından girişimci liderlik özelliklerini elde etmeleri ve kullanmaları gerekmektedir.

3. ERZURUM TİCARET VE SANAYİ ODASINA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

Hem ülkemiz hem de dünya ekonomileri açısından çok önemli olan girişimcilik, işletmeleri entropiden kurtaran onlara canlılık kazandıran bir niteliğe sahiptir. Son yıllarda küçük işletmeler, satış hacmi, istihdam yaratma ve esnek bir yapıya sahip olma açısından, girişimci liderliğe çok büyük bir gereksinim duymaktadırlar. Bundan dolayı, girişimci liderliği etkileyen faktörlerin ve girişimci liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi; potansiyel girişimci liderlerin motive edilmesi, önlerinin açılması ve başarı şanslarının artırılması ülkemiz ekonomisi açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, global, karmaşık ve rekabetçi bir ortamda, girişimci lider olmanın stratejik bir önem kazandığı günümüz ekonomisinde, girişimci liderlikle ilgili birtakım sektörel ve bireysel karakteristikleri incelemek ve incelenen alanda faaliyetini sürdürmekte olan girişimcilere elden geldiğince katkı sağlamaktır.

İşletme yönetici ve/veya sahiplerinin girişimci bir ruha sahip olmaları işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için çok önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına (ETSO) kayıtlı **Aile İşletmelerinin** yöneticilerinin, girişimci liderlik profiline ne derecede uyum sağladıklarını tespit etmek ve farklı demografik özelliklere sahip olan yöneticilerin girişimci liderliğe ilişkin algılamaları arasında bir farklılığın var olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırma; yalnızca 2003 yılında Erzurum'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren, ETSO'ya kayıtlı, 10 ve üzeri personel çalıştıran aile işletmelerinin yöneticileri üzerinde yapıldığından, bu araştırmanın bulguları, bu deneklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın sonuçlarının Türkiye çapında genellenmesi mümkün değildir. Fakat, aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın gerek bu konuda çalışacak akademisyenlere ve yeni girişimcilere, gerekse işletme yöneticilerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışmada, araştırma kapsamına alınan aile işletmesi yöneticilerinin, işyerlerindeki faaliyetlerini gerçekleştirirken kullandıkları liderlik özellikleri dikkate alınmış ve onların girişimci liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli tanımlayıcı niteliktedir. Burada amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş, 1998: 310).

Bu yapılırken, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektör, yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, çalışma süreleri, doğum yerleri ve eğitim düzeyleri bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş; girişimci liderlik yetenek düzeyine ilişkin algılamalar ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve böylece aile işletmesi yöneticilerinin girişimci liderlik yetenek ve uygulama düzeyleri, elde edilen verilerle test edilmiştir.

3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen temel hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Bölgemizde aile işletmelerinde yöneticilerin girişimci liderlik yetenek düzeyi henüz yeterli değildir.

H₂: Farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, yöneticilerin, girişimci liderlik yetenek düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₃: Farklı demografik özelliklere sahip olan aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik yetenek düzeylerine ilişkin algılamaları farklılık göstermektedir.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyet gösteren Aile İşletmeleri oluşturmaktadır. Ancak araştırma evreninin tamamına ulaşmak mali ve zaman kısıtı açısından güç olduğundan, bu araştırmanın çalışma evrenini; Mart 2003 yılında ETSO'ya bağlı, SSK kayıtlarına göre 10 ve üzeri personel çalıştırarak faaliyetlerine devam etmekte olan Aile İşletmeleri'ndeki yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmada yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme, örnek seçiminde tesadüf ilkesine uymak yerine seçilecek belli özelliklerin varlığının aranmasıdır (Smailes and McGrane, 2000: 8; Sencer ve Irmak, 1994: 187). Bu nedenle yargısal örnekleme yöntemi türlerinden tek birimli örnekleme yöntemi ile tipik özellikler gösteren işyerleri örnek olarak ele alınmış ve bu işyerlerinde belli özelliklere sahip kişilere (yöneticilere), girişimci liderlik düzeyi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni ve örnekleme Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Evren ve Örnekleme

	Araştırma Evreni		Araştırmaya Katılan Denek Sayısı		Araştırmaya Katılan Deneklerin Araştırma Evrenini Temsil Etme Oranı %
	Sayı	%	Sayı	%	
Aile İşletmeleri	33	100	32	98	98

3.5.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI

Araştırmada kullanılan "Girişimci Liderlik Düzeyini Betimleme Anketi" anket formu için, gerekli literatür taraması yapılmış ve bu tarama sonucunda mevcut anket formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu yapılırken öncelikle uzman yargısına başvurularak geçerliliği sağlanmış, daha sonra 20 kişilik bir grup denek üzerinde test-retest* yöntemiyle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, ölçeği oluşturan 50 maddeden korelasyon katsayıları düşük olan maddeler ayıklanmış ve ölçek 41 maddeye indirgenmiştir. Araştırmada girişimci liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılan 41 maddelik "Girişimci Liderlik Düzeyini Betimleme Anketi" (GLDBA), için Cronbach Alfa güvenilirlik değeri ($\alpha=0.81$) olarak bulunmuştur. Bu bulgu, ölçme aracı için yeterli bir güvenilirlik ölçütü olarak kabul edilmiştir.

GLDBA tamamen girişimci liderlerin kişilik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Ölçekte 5'li dereceleme kullanılmıştır. GLDB anketinde girişimci liderlik düzeyi; *takım oyuncusu olma, vizyon, yenilikçilik, problem çözme, ısrarcı olma, risk alma, değişime uyum sağlama, tüketici ihtiyaçlarını bilme ve kararlılık* olmak üzere **9 alt boyutta** ölçülmüştür. Bu 9 alt boyut için verilen puanlar ve ortalamaları girişimci liderliğe ait yetenek düzeyini belirleyen verileri

* Test-Retest tekniği; herhangi bir şeyin aynı koşullar altında ve belirli bir zaman aralığı ile iki kez ölçülmesi sonucu elde edilen veri grupları arasındaki ilişkidir. Yani, birinci ve ikinci ölçme arasındaki korelasyon katsayısıdır (Karasar; 1982:149). Araştırmada, 20 denek üzerinde bir hafta aralığıyla bu ölçüm gerçekleştirilmiştir.

sunmaktadır. Hazırlanan anket, işletmelere araştırmacılar tarafından bizzat uygulanmış ve verilerin daha sağlıklı temini için elden gelen tüm gayret gösterilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerden yola çıkılarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar bulunmaktadır.

4.1. AİLE İŞLETMELERİNE AİT DEMOGRAFİK BULGULAR:

Tablo 2’de aile işletmelerinin hangi sektörde faaliyet gösterdikleri, bu işletmelerin yöneticilerinin bu işletmelerde kaç yıldır çalıştıkları, öğrenim durumları, yaşları, cinsiyetleri ve doğum yerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: Aile İşletmelerinin ve Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Sektör	n	%	Yöneticilerin Çalışma Süreleri	n	%
İnşaat	6	18,8	1-2 Yıl	5	15,6
Gıda	10	31,3	3-5 Yıl	9	28,1
Otomotiv	6	18,8	6 Yıldan Fazla	18	56,3
Sağlık	2	6,1	Toplam	32	100.0
Mobilya	8	25,0			
Toplam	32	100.0			
Yaş	n	%	Öğrenim Durumları	n	%
24-29	10	31,3	Lise	13	40,6
30-35	3	9,4	Fakülte/ Yüks.Okul	19	59,4
36-41	4	12,5	Toplam	32	100.0
42-47	9	28,1			
48-53	5	15,6			
54 ve üzeri	1	3,1			
Toplam	32	100.0			
Cinsiyet	n	%	Doğum Yerleri	n	%
Kadın	3	9,4	Şehir	17	53,1
Erkek	29	90,6	Kasaba	9	28,1
Toplam	32	100.0	Köy	6	18,8
			Toplam	32	100.0

Aile işletme yöneticisi olarak, 3 kadın ve 29 erkek yönetici mevcuttur. Bu bulgu, cinsiyet değişkeninin işletme yöneticiliği açısından önemli bir değişken olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Aile işletme yöneticilerin çoğunluğu şehir doğumludur. Doğum yerinin de cinsiyet gibi, işletme yöneticiliği açısından önemli bir değişken olduğu görülmektedir.

4.2. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE GİRİŞİMCİ LİDERLİK ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIKLARA İLİŞKİN BULGULAR

Sektör, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma süresi ve doğum yeri gibi bağımsız değişkenlerle, girişimci liderlik algı düzeyleri karşılaştırılmış ve yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalnızca istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklara ilişkin bulgu ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Aile işletmeleri yöneticilerinin problem çözme yeteneklerine ilişkin algıları, sektörel dağılımlarına göre manidar bir farklılık göstermektedir. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile

işletmeleri yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyine ilişkin algıları ($\bar{X}=4,6$) en yüksek düzeyde iken, sağlık sektörü; bu alt boyuta ilişkin algı ortalamaları ($\bar{X}=3,5$) en düşük olan sektördür. Bu bulgu girişimci liderlik yetenek düzeyleri ile sektörel farklılık arasında bir ilişkinin işareti olarak kabul edilebilir. Bu bulgular "Farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, yöneticilerin, girişimci liderlik yetenek düzeyleri farklılık göstermektedir" hipotezini desteklemektedir. Bu bulgu, sektörlerin hızlı değişme ve rekabet ortamına uyum sağlama ihtiyaçları ile girişimci liderliğe duyulan ihtiyaç arasındaki doğrusal bir ilişkinin doğal sonucu olarak yorumlanabilir.

Otomotiv, inşaat ve sağlık sektöründe problem çözme yeteneğine ilişkin algıların mobilya ve gıda sektörüne nazaran düşük bulunması dikkat çekicidir. Erzurum'da mobilya ve gıda sektörü artan bir hızla rekabet etmektedir. Diğer sektörlerde rekabet ve hızlı değişim henüz yaşanmamakta veya iyi algılanmamaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda bulunan diğer bir manidar sonuç; aile işletmelerinin yöneticilerinin bu işletmelerde **çalışma süreleri** ile girişimci liderlik alt boyutlarından olan **vizyoner olma** ve **ısrarcı olma** boyutları arasında tespit edilmiştir. 3-5 yıl arası bu işletmelerde çalışan yöneticilerin, girişimci liderlik alt boyutlarından "vizyoner olma" ya ilişkin algıları ($\bar{X}=4,2$) diğerlerine nazaran en yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu çalışma süresiyle, vizyoner olma özelliği arasında bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Ayrıca 6 yıl ve daha fazla bu işletmelerde çalışan yöneticilerin Girişimci Liderlik Alt Boyutlarından "ısrarcı olma" ya ilişkin algılarının ($\bar{X}=3,7$) 1-2 yıldan beri yöneticilik yapanlara ($\bar{X}=2,8$) nazaran yüksek bir ortalama puana sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu alt boyuta ilişkin tüm algı ortalamalarının düşüklüğü, girişimci liderlik açısından önem arzeden ısrarcı olma, bir amaç uğruna sabır ve devam etme arzusu yokluğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Oysa başarılı olmanın olmazsa olmazlarından birisi sebat ve ısrarcı olma özelliğidir.

Böyle bir yeteneğin idealin altında oluşu işletmelerin gelecekleri açısından ümit kırıcı olduğu olarak görülebileceği gibi, genç girişimcilerin daha ihtiyatlı oldukları ve işlerinde başarılı olup, tecrübe kazananların bu konuda daha cesaret ve dirayetli oldukları da söylenebilir. İşletme yöneticiliği tecrübesi arttıkça ısrarcı olma özelliğine ilişkin yetenekte de artış olacağına ilişkin bir bulgu olarak kabul edilebilir.

Aile işletmeleri yöneticilerinin **öğrenim durumları** ile, girişimci liderlik alt boyutlarından olan **"takım çalışması"** ve **"yenilikçi olma"** boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Fakülte mezunu yöneticilerin, girişimci liderlik alt boyutlarından "takım çalışması"na ($\bar{X}=4,1$) ve "yenilikçi olma"ya ilişkin algıları ($\bar{X}=4,1$) lise mezunlarına ($\bar{X}=3,7$), ($\bar{X}=3,6$) nazaran daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu öğrenim durumuyla, girişimci liderlik alt boyutlarından takım çalışması ve yenilikçi olma boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutlarla öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Aile işletmeleri yöneticilerinin **cinsiyetleri** ile girişimci liderlik alt boyutlarından olan "takım çalışması", "vizyoner olma", "problem çözme yeteneği" ve "kararlılık" boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Erkek yöneticilerin, girişimci liderlik alt boyutlarından "takım çalışması"na ($\bar{X}=4,0$), "vizyoner olma"ya ($\bar{X}=4,3$) ve "kararlılık"a ($\bar{X}=3,7$) ilişkin algıları kadın yöneticilere ($\bar{X}=3,2$)-($\bar{X}=3,0$)- ($\bar{X}=2,7$) göre daha yüksek düzeyde bulunurken, girişimci liderlik alt boyutlarından "problem çözme yeteneği" ne ilişkin olarak **kadın yöneticilerin** algıları ($\bar{X}=5$) **erkek yöneticilerden** ($\bar{X}=4,0$) daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Bu bulgu **cinsiyetle**, girişimci liderlik alt boyutlarından "takım çalışması", "vizyoner olma", "problem çözme yeteneği" ve "kararlılık" alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Problem

çözme alt boyutuna ilişkin bu farklılık, kadınların liderlik konumunda diğerleri ile olan ilişkilerinde daha sosyal ve daha katılımcı olma eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bütün bu bulgular "Farklı demografik özelliklere sahip olan aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik yetenek düzeylerine ilişkin algılamaları farklılık göstermektedir" hipotezini doğrular niteliktedir.

4.3.AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ LİDERLİK ALT BOYUT ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu alt bölümde, "takım çalışması", "vizyoner olma", "yenilikçi olma", "problem çözme yeteneği", "ısrarcı olma", "risk alma", "tüketici ihtiyaçlarını bilme düzeyi", "kararlılık" ve tüm bu alt boyutlardan oluşan "toplam girişimci liderlik düzeyi"nin tespitine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 3'de görüldüğü üzere ETSO'ya bağlı aile işletmelerinin girişimci liderlik düzeyleri ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük ancak gelecek için ümit verici bir düzeydedir. Çünkü genel ortalama ($\bar{X}=3,87$) bulunmuştur. Bu bulgu, "Bölgemizdeki aile işletmelerinde yöneticilerin girişimci liderlik yetenek düzeyi henüz yeterli değildir" hipotezini doğrular niteliktedir.

Tablo 3: Aile İşletmelerinin Yöneticilerinin Girişimci Liderlik Alt Boyut ve Toplam Girişimci Liderlik Düzeyi Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları

	n	Ort.	Standart Sapma
TAKIM ÇALIŞMASI	32	3,9648	,54922
VİZYONER OLMA	32	3,9375	,53506
YENİLİKÇİ OLMA	32	3,9018	,63312
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİ	32	4,2266	,60695
ISRARCI OLMAK	32	3,5104	,72825
RİSK ALMA	32	3,3500	,54477
TÜKETİCİ İHTİYAÇLARINI BİLME DÜZEYİ	32	3,3500	,54477
KARARLILIK	32	3,6979	,56390
TOPLAM GİRİŞİMCİ LİDERLİK DÜZEYİ ORTALAMALARI	32	3,8758	,35698

Yine tablodan anlaşılaacağı üzere, problem çözme yeteneği alt boyutuna ilişkin algıların aritmetik ortalaması ($\bar{X}=4,22$) diğerlerine nazaran en yüksek bulunmuştur. Ancak risk alma ve tüketici ihtiyaçlarını bilme düzeyi alt boyutlarına ilişkin algıların aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,35$) diğerlerine nazaran en düşük seviyelerde tespit edilmiştir. Çalışmaya konu olan aile işletmelerinin yöneticilerinin risk almada bu derecede isteksiz olmaları ve tüketici ihtiyaçlarını bilme düzeyilerindeki düşük skorlar bölgemizdeki aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyinin henüz yeterli bir boyuta erişememesinin en önemli sebepleri olarak görülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel bir sonuç olarak, Erzurum'daki aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik düzeylerinin, ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak gelecek için ümit verecek kadar olumlu bir düzeyde olduğu araştırmanın sınırlılıkları içerisinde söylenebilir.

Bu nedenle aile işletmelerinin yöneticileri girişimci liderlik yeteneklerini elde edip geliştirebilmek için gerekli atılımları bir an önce yapmak ve bu becerileri elde etmek durumundadır. Çünkü; işletmenin uzun dönemli başarıyı elde edebilmesi ve büyümesini devam ettirebilmesi için, yönetici yeni bir takım liderlik yeteneklerine sahip olmalı ve bu yeteneklerini bünyesinde barındırmalıdır. Ayrıca, girişimci liderler organizasyonla birlikte bu yetenekleri

açısından büyüyebilmelidirler. Esas olarak, örgütsel değişim; liderin kişisel büyüme ve değişimiyle tamamlanmalıdır.

Erzurum'da aile işletmelerinin çoğunluğunun gıda (%31,3) sektöründe faaliyet gösterdiği, bunu da sırasıyla mobilya (%25), otomotiv (%18,8), inşaat (%18,8) ve sağlık (%6,1) sektörlerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır. Bütün bunlar Erzurum'un çok kısıtlı bir sektörel alt yapıya sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Devlet bu bakış açısıyla Erzurum halkına yeni istihdam alanları için planlama yapmalı ve girişimcilerini teşvik etmelidir.

Araştırmamızda girişimci liderlik yetenekleri ile ilgili olarak, Kathleen M. Ballein'in(1998), girişimci liderlik çalışmasında ulaşılmış olduğu sonuçlarla aynı doğrultuda takım oyuncusu olma, ısrarcı olma, yenilikçi olma, risk alma, değişime uyum, kararlılık, problem çözme, tüketici ihtiyaçlarını bilme, yüksek bütünlük ve vizyon sahibi olma alt boyutlarında girişimci olan ve olmayan liderler arasında önemli farklılıklar kaydedilmiştir(Ballein, 1998:65-68). Nicholson'un (1998), İngiltere'deki en başarılı bağımsız şirketler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna paralel olarak, bizim yapmış olduğumuz araştırmada da cinsiyet farklılıklarının girişimci liderlik yetenekleri üzerinde etkili olan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda, David Mc Clelland'ın ilk araştırmalarında (1961) belirttiği gibi girişimci ruha sahip liderlerin rutin işleri sevmedikleri ve yenilikçi oldukları ya da olmaya çalıştıkları da tespit edilmiştir.

Aile işletmelerinin yöneticilerinin demografik özellikleri açısından gösterdikleri farklılıkların, girişimci liderlik düzeyi açısından bir farklılığın kaynağı olup olmadığı test edilmiş, girişimci liderlik alt boyutlarından yalnızca problem çözme alt boyutu ile aile işletmelerinin ait olduğu sektörler arasında; vizyoner olma alt boyutu ile aile işletmelerinin yöneticilerinin çalışma süreleri ve cinsiyetleri arasında; ısrarcı olma alt boyutu ile aile işletmelerinin yöneticilerinin çalışma süreleri arasında; takım çalışması alt boyutu ile aile işletmelerinin yöneticilerinin öğrenim durumları ve cinsiyetleri arasında; yenilikçi olma alt boyutu ile aile işletmelerinin yöneticilerinin öğrenim durumları; problem çözme yeteneği ve kararlılık alt boyutları ile aile işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarla demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık kaydedilmemiştir.

Aile işletmeleri büyüdükçe stratejik değişim noktasına yaklaşır. Stratejik değişim noktasında girişimci liderlik özelliklerinde de bir gelişim gereklidir. Bu noktada en optimum değişimi sağlamak için girişimci liderler organizasyonun değişen yapısı ve büyüyen ihtiyaçlarıyla uyumlu yeni liderlik yeteneklerini elde etmelidir. Ancak yapılan çalışmada, aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik düzeylerinin arzu edilen ideal seviyede olmadığı gözlenmiş, potansiyel girişimci liderlerin motive edilmesi, önlerinin açılması ve başarı şanslarının artırılması ile bu yetenek düzeylerinin istenen seviyeye çıkarılmasının mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu işletmelerin yöneticilerine, işletmeler açısından hayati öneme sahip olan girişimci liderlikle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmaları, uygulamaları ve geliştirmeleri önerilir.

Ayrıca, üniversite-sanayi işbirliği bağlamında, Atatürk Üniversitemizin, Erzurum'un genç girişimcilerine, girişimcilikle ilgili sempozyum, seminer, kurs ve eğitim olanakları sağlaması konusunda çok az da olsa bir katkı sağlamış olabilmek araştırmacıların en içten beklentileridir.

KAYNAKÇA

- Ballein Kathleen M., "Entrepreneurial Leadership Characteristics Of SNEs Emerge As Their Role Develops", Nurse AdminQ, 22 (2), 1998.
- Becherer R. ve Maurer G. J., "The Proactive Personality Disposition And Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", Journal of Small Business Management, Volume 21, Issue 8, June 1999.
- Bozkurt Rüştü, "Girişimci ve Rol Bilinci", İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 12, Aralık, 2000.
- Daft Richard L., Management, The Dryden Press, Fourth Edition, 1996.
- Hisrich R. ve Michael P., Peters, Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise, Third Ed., Richard D. Irvin Inc., 1985.
- Joanne Smailes and Angela McGrena; Essential Business Statistics, Financial Times, Prentice Hall, England, 2000.
- Karasar Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Atlas Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2002.
- Kurtuluş Kemal, Pazarlama Araştırmaları, 6. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:274, Avcıol Basım, 1998.
- Nicholson Nigel, "Personality And Entrepreneurial Leadership: A Study of Heads of United Kingdom's Most Succesful Independent Companies", European Management Journal, Volume:16, No.5, 1998.
- Sencer Muzaffer ve Irmak Yakut, Toplum Bilimlerinde Yöntem, Say Kitap Pazarlama, İstanbul, 1994.
- Silver David A., Entrepreneurial Life, John Wiley, New York, 1983.
- Swierch Micheal Paul ve Lydon R. Sharon, "Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firms: A Field Study", Leadership and Organization Development Journal, Volume:23, Number:7, 2002

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE İÇ MÜŞTERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Doç.Dr. Füsun KOCABAŞ

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
35100 Bornova İzmir

Tel: (0232) 483 53 64

Faks: (0232) 483 53 68

E-posta: bfkocabas@tnn.net

Arş.Gör. E. Pelin BAYTEKİN

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
35100 Bornova İzmir

Tel: (0232) 388 40 00 (1858)

E-posta: pkurban@iletisim.ege.edu.tr

ÖZET

Nepotizm, 'yeğen' anlamına gelen latince "nepot" kelimesinden türemiştir ve iş dünyasında verasetin yakın akrabaya devrini ifade etmektedir. Nepotizmde, kişilerin istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (yetenek, başarı, eğitim düzeyi, vb.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır. Aile işletmelerinde nepotizmin söz konusu olması iç müşterilerin (çalışan) kendilerini önemsiz hissetmeleri, itibar görecekları başka iş arayışlarına girmeleri, bu bağlamda motivasyonlarının azalması gibi problemlere yol açmaktadır. Yapılması gereken, çalışanların kendilerini işletme için önemli ve tamamlayıcı hissedebilecekleri bir yönetim anlayışı ve ortam geliştirilerek iç müşteri sadakatının sağlanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, İç müşteri, Motivasyon, Kurumsallaşma

GİRİŞ

Günümüzde nepotizm, aile işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. İş dünyasında verasetin yakın akrabaya devri olarak ifade edilebilen nepotizm özellikle iç müşteri üzerinde olumsuz etkileri olan bir kavramdır. Bu noktadan hareketle, çalışma içerisinde nepotizm kavramı, iç müşteri üzerindeki olumsuz etkileri irdelenmekte, bir çözüm yolu olarak kurumsallaşmanın önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmesi, "Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar" (Kırım, 2003, s.3) olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre aile işletmesi, "Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirkettir" (www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/10).

Diğer bir tanıma göre ise aile işletmesi "İş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş hali" (Karpuzoğlu, 2002, s.19) olarak tanımlanmaktadır.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/10):

- Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri işletmede bir görevleri bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.
- Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmeleri genel olarak değerlendirildiğinde tüm ekonomi içerisindeki katkılarının çok önemli olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Fakat buna rağmen, aile şirketlerinin ömrünün zaman zaman çok az olduğu dikkatleri çekmektedir.

Ülkemizde işletmelerin %85'i aileler tarafından yönetilmektedir. Türkiye'de hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşak ile diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, diğer kuşaklara ise şirketin miras yolu ile geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. Üçüncü kuşakta ise, bu ayırım iyice belirginleşmektedir. Mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte, bazıları ise tamamen işin dışında kalmayı isteyebilmektedirler. Batıdaki aile şirketlerinde çok önce ortaya çıkmış olan bu tür itilaflar Türkiye'de yeni yeni baş göstermeye başlamıştır. Kurucunun hayatta olduğu şirketlerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile şirketi çok fazla değişime açık değildir. Üç kuşak birarada ise, yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u 15'i bulabilmekte, ağaç gittikçe parçalanmakta, bu nedenle de iletişim sorunu doğmaktadır. Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması yani bazen bu iki kimliğin aynı kişide birleşebilmesi problem yaratmaktadır. Oysa patronun hakkı hisse yöneticinin hakkı ise ücrettir. Aile işletmelerinde üçüncü kuşağa daha çok yönetici maaşı ödenmektedir. Üçüncü kuşak kendisini patrone göre yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği birbiri ile çatışabilmekte ve genellikle eğer ikinci kuşak hayatta ise, üçüncü kuşak patronluğu hissedememektedir. Aile bireyleri en çok şirket yönetiminde çatışmakta ve aile bireyleri yönetimin içinde olmalı mı olmamalı mı? Patronlukla yönetici rollerini birbirinden ayırmalı mı ayırmamalı mı? sorularına cevap aramaktadırlar (http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm).

Şu an için Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş aile şirketleri bu sorunu yaşamakta ve kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünmektedirler. Çok başarılı şirketler kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkabilmektedir. Bunun olmaması için şirket çıkarları ile aile çıkarlarının uyuşması gerekmektedir. Oysa genellikle gençler kendini ispat etme çabasında radikal kararlar almak isterken, ikinci kuşak onları frenleme yoluna gidebilmektedir. Bu durumda bireyler arasında bir çeşit katalizör ya da hakem görevi görecektir, "wiseman" denilen kişilerden destek alınmasının büyük yarar sağlayacağı açıktır. Bu kişiler üst düzey danışmanlar, hukuk adamları ya da şirkette uzun yıllar çalışmış eski yöneticiler olabilmektedir. Oysa ülkemizde birçok

aile işletmesi sorunlarını yansıtmaktan yana olmadıklarından bunu bir danışmanlık konusu olarak görmemekte dolayısı ile profesyonel yardım almaktan çekinmektedirler (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>).

Aile işletmelerini başarısızlığa götüren başlıca nedenler -bu nedenlerden bazıları sadece aile işletmelerini değil diğer bir çok işletmeyi de başarısızlığa sürükleyecek nitelikte olan sorunlardır- şu şekilde sıralanabilir (Kırım, 2003, s.6):

- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme dürtüsü,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemlene ve tahmin etmede yetersiz olma,
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan atalet,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Maliyetleri kontrol edememe,
- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların temini,
- İşin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişki,
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,
- Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri,
- Aile liderinin işi zamanında terkedememesi,
- Yetenekli aile bireylerini aile şirketine çekmede, karşılaşılan zorluklar,
- Kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet, veliahtın kabul edilmemesi,
- Ailenin kültürü ile şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasındaki giderilemeyen çatışma,
- Doğru ve işler bir yönetsel yapı kurulamaması.

NEPOTİZM

Aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan biri nepotizmdir. Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.'ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.), başka bir göreve tayin ettirmesi 'nepotizm' olarak adlandırılır. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak "*torpil*" ya da "*kayırmacılık*" şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır (www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasal-hastaliklar/nepotizm.htm).

Bilindiği gibi insanlar yaşamak için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ardından bir gruba dahil olmanın ve itibar görmenin ihtiyacını duyarlar. Öğreniminin ardından, eğer kişiyi bekleyen bir aile işletmesi varsa ailenin sunduğu sıcak bir iş ortamında ve alışlagelen, bilinen kişiler ile çalışmak kişiye güven verir. Öğrenilmesi gereken sadece işlerin nasıl yapıldığıdır zira çevredeki patronlar ailedendir, kişiyi küçüklüğünden beri tanımakta ve veliaht olarak görmektedirler. Aile işletmesi içinde saygı ve itibar görme konusunda da hiçbir kusurla karşılaşmadığı gibi işlerin patron olarak devralınması ile birlikte şirketin devamlılığı ve itibarı korunduğu sürece her şey mükemmel devam edecektir (www.btinsan.com/1115-10.asp).

Ancak şirketin geleceğini oluşturmak ve itibarını korumak kraliyeti devralan veliahtı bazen zor durumda da bırakabilir. Özellikle veliaht, kraliyet basamaklarını hızlı ve sindirmeden tırmandı ise bir anda işler tam tersine de dönebilir. Babalar, çocuklarının genellikle olduklarından daha üstün özelliklere sahip, daha olgun, daha başarılı olarak görme eğilimindedirler; iş yerindeki yakın çevre de patron ile aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı veliaht ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklar veya olağan başarıları pohpohlayarak kendilerine paye edinmeye çalışabilirler. Bu durum bazen veliahtın hak etmediği halde kariyer basamaklarını hızla çıkmasına sebep olabilir (www.btinsan.com/1115-10.asp).

Bu nedenle nepotizm, iç müşteri yani çalışan açısından büyük problemlerin oluşmasına neden olabilmektedir.

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonu düşen, hakkettikleri mevkilere hiç bir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekları yeni kurumlarda iş arayışı içine girebilirler. (www.btinsan.com/1115-10.asp)

Bir şirketi ayakta tutan unsur sadece karlılık değil şüphesiz diğer şirket paydaşlarının da kendilerini şirket için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleridir. Kapıda duran güvenlik görevlisinden, en üst tepe yöneticisine kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebiliyorlar ise ait olma duygusu gelişir, motivasyon yükselir ve o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum ancak adaletli bir yönetim ile sağlanabilir. Adil yönetilen aile şirketleri için şayet varislerin karakter, yetenek ve istekleri yönetici olacak kadar şartlar olgunlaşmış ise şirket yönetimini ele almaları faydalı olacaktır. Öncelikle yönetici olan veliahtın bu işi tek başına yapabileceğine inanması ve kendisinde o özgüveni duyması gerekir. (www.btinsan.com/1115-10.asp)

Bu noktada, nepotizm ile birlikte iç müşterinin olumsuz yönde etkilenmesini önlemek dolayısı ile çalışan motivasyonunun azalmasını ve buna bağlı olarak iş verimliliğinin düşmesini ve nitelikli işgücünün işten ayrılmasını önlemek için yapılması gereken **kurumsallaşmanın** sağlanmasıdır.

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, "Sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması" (www.iso.org.tr/hml/9) olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada iyi yönetim kavramının açıklanmasının da yerinde olacağı düşünülmektedir. İyi yönetim "Bir şirketin istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür. Yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken altyapıları içerir" (www.iso.org.tr/hml/9).

"Kurumsallaşma kurumların sürekliliği, davranışlara bir standart getirilmesi ve istikrar kazanmasıdır. Belirlenmiş olan kuralların, yasaların, gelenek ve göreneklerin, dini ve etik temele dayanan sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı bir şekilde gelişmesi, belirli kurallar etrafında standartlaştırılması ve süreklilik kazandırılmasıdır.

Bu kavramsal çerçeveye dayanarak kurum ve kurumsallaşma ile ilgili üç önemli ve temel tespit olarak şunları ileri sürebiliriz (www.caginpulisi.com.tr/21/39-40.htm):

- 1- Sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı gelişimi,
- 2- davranış kalıplarının belirli kurallar dahilinde standardizasyonu,
- 3- kurumun sürekliliği

"Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir" (www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm). Kuruluşların kurumsallaşma sürecinde geçirdiği evrime bakmak konuya ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici örgütlerden v.b.den oluşmaktadır . Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak

zorundadırlar. Kuruluşların yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları, çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskılar olarak açıklanabilmektedir...Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar...Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar...Kuruluşlar, çevrede kabul görmüş rasyonel unsurları yapılarında bir araya getirerek çevre desteğini en üst düzeye çıkarmakta, hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar. Kurumsallaşma hedefine ulaşmış kuruluşların başarıları, örgütsel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır...Sonuçta kuruluşlar çevrenin onayını alarak, hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek sağlamaktadırlar...Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; örgüt içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, örgütlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler...Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için kuruluş tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgüt içi bilgi akışının sağlanarak birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanmalıdır (www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm).

Kurumsallaşma düzeyine etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır(www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/10):

- Kurum Kültürü
- Yönetim kalitesi(LiderYöneticiler)
- Eğitim alt yapısı
- İnsana Yönelik Tutum ve Davranışlar
- Örgüt yapısı

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasından kastedilen genel olarak şirketin kurumsallaşmasıdır. Aslında bu noktada önemli olan sadece aile şirketinin kurumsallaşması değil, aynı zamanda, aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasıdır.

Şirketin kurumsallaşması(*Kırım, 2003, s.11*):

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- İç yönetmelikleri oluşturmayı ve,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise,

- Bir aile anayasası oluşturmayı,
- Aile- Yönetim ilişkilerinin belirlenmesini,
- Aile konseyi oluşturarak, iletişimi arttırmayı,
- Bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı,
- Bir devir planı yapılmasını ve
- Hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.

Yukarıda sözü edilenler çerçevesinde bir aile şirketi olan ve kurumsal yönetim konusunda ciddi çalışmalar yapan Yaşar Holding'teki kurumsallaşma sürecine bir göz atarsak; 1996 yılına kadar giden bu değişim planında öncelikle şirketin kurucusu Selçuk Yaşar, danışmanlık şirketi Mc Kinsey ile Yaşar Holding'in reorganizasyonu için anlaşmış ve daha sonra aile nasıl iş bölümü yapmalı?, ailenin işletmedeki rolü ne olmalı? v.b. konularda bir aile danışmanı tutulmuştur. 1998-1999 yıllarında ise global standartlarda kurumsal yönetim uygulaması için yola çıkan holding 1999 yılında icra ve sermayedar ilişkisini ayırma ile bu sürecin ilk adımını atmıştır. En üst karar organı olan yedi kişilik yönetim kurulunu ikisi aile üyesi olmak üzere, üçü "non executive" denilen Yaşar Grubu dışında çalışan ve ikisi grup içinde çalışmış, icradan yönetim kuruluna geçmiş olan toplam beş profesyonel oluşturmaktadır ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını belirlenmiştir (*Capital*, s.76) Fonksiyonel yönetim birimlerinin görev ve sorumlulukları da tek tek tanımlanmıştır. Yani Yaşar topluluğunun 'Corporate Governance Anayasası' oluşturulmuştur. Kurumsal yönetimin en büyük etkisi, daha önce yönetim kurulu başkanlığınca yürütülen icra başkanlığına bir profesyonelin getirilmesi olmuştur. Sonuçta da, icra başkanı ve topluluk grup başkanlarının oluşturduğu ve iki haftada bir toplanan koordinasyon kurulunda alınan kararlar ile Yaşar Holding yönetilmeye başlanmıştır. İki ayda bir toplanan yönlendirme komitelerinde ise, şirketin tüm faaliyet ve finansal performansları sorgulanarak, kararların alındığı bir yapı oluşturulmuştur. Yaşar Holding, yoğun emek ve para sarf edilen bu yapıyı koruyup, uygulamayı ve daha da iyileştirmeyi planlamaktadır. Aynı zamanda, şeffaflık, etkin yönetim ve kuvvetli iletişim için de kurumsal yönetimi önemli bir araç olarak kullanmaya kararlıdır (www.capital.com.tr/c/1003/corp.asp). Yaşar Holding'in kurucusu Selçuk Yaşar, 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren onursal başkan olarak yönetimdeki aktif görevlerinden çekilmiş ve büyük kızı Feyhan Kalpaklıoğlu, yönetim kurulu başkanlığı, küçük kızı İdil Yiğitbaşı ise başkanvekilliği görevlerini üstlenmiştir. Oğlu Selim Yaşar ise, yönetimde yer almamakta, diğer aile üyeleri ile birlikte başkanlığını Selçuk Yaşar'ın yaptığı aile meclisinde bulunmaktadır. Aile meclisinde sermayenin yönlendirilmesi, yeni iş kollarına girilmesi, büyük yatırımlar, yönetim kurulu üyelerinin ve çok üst düzey yöneticilerin seçimi gibi stratejik kararlar alınmakta ve aile içinde çalışma koşul ve kuralları oluşturulmaktadır. Görüldüğü gibi Yaşar Holding A.Ş. aile odaklı bir şirketten, daha profesyonel kişilerin çalıştığı, performanslarının ölçüldüğü ve başarılarının ödüllendirildiği ve bu şekilde Yaşar Topluluğu'nun geleceğinin güvence altına alındığı bir sisteme geçiş yapmaktadır (www.milliyet.com/2003/11/13/business/bus02.htm).

Özetle gerek aile işletmelerinde gerekse diğer işletmelerde olsun tüm çalışanlar saygı görme ve değer verilme ihtiyacı duyarlar. Hepsinin hayalleri, umutları ve beklentileri vardır, onlar gerçekten kabul edildiklerinde, emeklerinin karşılığını tam olarak aldıklarında ve kaderlerini kontrol şansı verildiğinde işlerine sayısız katkıda bulunabilirler (*Harvard Business Review*, s.48). Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek ve adalet duygusu ile yaklaşmak gerekmektedir (www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm).

KAYNAKÇA

Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Şubat 2004, Yıl:12, Sayı:2
Harvard Business Review, Eylül- Ekim 1989
KARPUZOĞLU E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
KIRIM A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003
www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/10).
www.arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm
www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasal-hastaliklar/nepotizm.htm
www.btinsan.com/1115-10.asp
www.iso.org.tr/hml/9
www.caginpilisi.com.tr/21/39-40.htm
www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm
www.milliyet.com/2003/11/13/business/bus02.html
www.capital.com.tr/c/1003/corp.asp

GİRİŞİMCİLİK ATEŞİ BÜTÜN AİLEYİ SARMADIĞINDA... İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAKLARIN AİLE İŞLETMESİNDE ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMLARI

**Yrd.Doç.Dr. Jülide
KESKEN**
Ege Üniversitesi İİBF
Bornova, İZMİR
Tel: (0232).3734194
Faks: (0232) 373 29 60
E-posta:
jkesken@bornova.ege.edu.tr

Arş.Gör. Arzu ŞENGÜL
Ege Üniversitesi İİBF
Ege Üniversitesi İİBF
Bornova, İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-1840
Faks: (0232) 373 29 60
E-posta:
arzu@bornova.ege.edu.tr

Arş.Gör. Burak ÇAPRAZ
Ege Üniversitesi İİBF
Bornova, İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-1615
Faks: (0232) 373 29 60
E-posta:
bcapraz@bornova.ege.edu.tr

ÖZET

Aile şirketlerinin sıklıkla karşılaştıkları temel problemler şirketin devamlılığının sağlanması ve alt sistemlerin yönetilmesinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Ancak girişimci birinci kuşak işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyüme konuları ile yoğun bir şekilde uğraşırken son derece temel bir problem olan ikinci ve üçüncü kuşakların yönetimi devralmaları zamanı geldiğinde kolaylıkla halledilebilir bir sorun olarak algılanmaktadır.

Fakat son derece önemli olan bir faktör göz ardı edilmektedir. Ailenin işini devam ettirme konusunda istekli olsun ya da olmasın, yönlendirildikleri konularda mesleki eğitim alan kuşakların aynı işletmenin kurucusu gibi "girişimcilik ruhuna" sahip oldukları varsayımı ile hareket edilmektedir. İşte bu noktada aile şirketleri ciddi bir problem ile karşılaşmaktadırlar. Ailenin şirketin devamı için onlardan çok şey bekledikleri çocuklar ve o aile işletmesinde çalışmak istemeyen çocuklar! Bu çalışmada kurucu sonrasında faaliyet gösterecek olan ikinci ve üçüncü kuşakların sahibi oldukları aile işletmesinde çalışma ve kariyer yapmaya karşı tutumları incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim Devri

1.GİRİŞ

Geçen yıllar boyunca ekonomik dalgalanmalarla boğuşmuş, büyük devler arasında ayakta kalmayı başarmış, yeri geldiğinde onlara karşı durmuş ve bugün Türkiye’de tıpkı dünyadaki benzerleri gibi ülke ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerin %95’ten fazlasını oluşturmayı sürdürmüştür. Bu özellikleriyle aslında ülke ekonomilerinin temel yapı taşları olmuşlardır. Nesilden nesile bir saltanat gibi geçen aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan ne idi? Aronoff’un saydığı aile işletmelerini farklılaştıran özellikler bu soruya aradığımız yanıtı vermektedir. Aronoff aile işletmelerini yaşayan birer paradoks olarak tanımlamıştır. Ailenin çıkarlarını ve işletmenin çıkarlarını dengelemek genellikle aile ve işletme perspektifleri arasında uzlaşmayı gerektirmektedir. Ona göre en iyi durum, dinamik gerilimlerin ne aileyi ne de işletmeyi uzlaştıran yeni kazanımlar oluşturmalarıdır. Bir diğer özellik aile işletmesi sistemi üyelerinin bazılarının kendisini daha çok aile üyeleri gibi düşünürken bazılarının yönetici bazılarının ise işletme sahibi gibi düşünmesine bağlanan ve birçok çatışmanın kaynağı olarak görülen bakış açılarındaki farklılıklarda görülen başıboşluktur. Planlamaya ilişkin görüşlerinde, ailenin paylaştığı amaç ve değerler bağlamında işletme devir planlarının aile ve bireylerine ait finansal planlarla uyumlaştırılarak planlamada çok boyutluluğun sağlanması gerekliliği üzerinde durmuştur. Aile işletmelerinde değişim her durumda aile üyelerinin içinde bulundukları psikolojik rahatlığa etki edeceğinden gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Aile işletmeleri devamlılıklarını sürdürmede ise uzun dönemde işletme içindeki yatırımlarını koruyacak sadık aile bireylerine ihtiyaç duymaktadır. Bir diğer özellik ise işletme stratejileri, kültür ve yönetimde işletmede çalışmayan ancak pay sahibi olan aile bireylerinin rol alma istekleridir. Miras yoluyla yeni nesillere aktarılan şirketin sağladığı ayrıcalıklar ve maddi anlamda zenginlik duygusu aile bireyleri için karşı konulmaz olabilirken aynı zamanda işletme için yıkıcı da olabilir. İşletmeler yaşamlarını ve karlılıklarını sürdürme yanında aile bireyleri için kişisel özgürlük ve ekonomik farklılaşma getiren sosyal bir rol de oynar. Yöneticiler işletmede ekonomik dengeden ziyade işletmenin korunmasını ön planda tutmaktadırlar. Bu nedenle kısa vadeli tahminlerden ziyade uzun zamanlı tahminleri ön planda tutarlar. Çıkar çatışmaları işletme içinde süregeldiği şekilde devam etmektedir. Aronoff işletme sahipleri ile ilgili olarak da yeterliliklerinden görüldüğünden daha fazla korktuklarını belirtmiştir. Aile işletmelerinin özellikleri ile son olarak kültürün daha çok paternalistik özellik gösterdiğini belirtmiştir.

2. YÖNETİMİN YENİ KUŞAKLARA DEVRİ

Aile işletmeleri birçok ülkede toplam istihdamın ve gayri safi milli hasılanın önemli bir yüzdesini elinde bulundurmaktadır. Her ne kadar birçoğu ufak olsa da bugün Fortune 500’e giren işletmelerin yaklaşık üçte birini aile işletmeleri oluşturmaktadır (Miller ve diğerleri, 2003).

Bilim adamları uzun süre boyunca kurucuların girişimlerini nasıl şekillendirdikleri ve ayrılımlarının örgütün kaderini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmışlardır. Bu aşamada kurucuların kimliği ön plana çıkmaktadır. Kurucuların kimliği örgüt kimliği ile çok sıkı bağlanmakta ve bu durum sonraki basamaklarda mevcut yöneticilerin de kimliği haline gelmektedir (Haveman ve diğerleri, 2004). Sharma ve diğerleri, aile işletmelerinde, kişilerin rollerinin kabul görmesinin, onların başarısı üzerinde belirleyici olduğunu ancak aile üyeleri arasındaki anlaşmaların, başarının belirleyicisi olmadığını ortaya koymuştur. Başarıda belirleyici olanın, esas olarak varisin istekliliği olduğu vurgulanmış ancak varisin başarısının, kurucunun eğilimlerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Varisin ve kurucunun algılamaları arasındaki ilişki oldukça önemlidir (Sharma, 2003).

Kurucular genellikle örgüte ait malvarlığının tümünü veya büyük bölümünü kontrol ederler. Bu sayede sahiplik ve kontrol, kurucuları tarafından yönetilen işletmelerde daha az ayrılmıştır (Haveman ve diğerleri, 2004). Aile işletmelerinde görülen bir diğer önemli durum ise aile bireyleri arasında meydana gelen etkileşimlerdir. Bu etkileşimlere maruz kalanların başında

geleceğin patronları olarak görülen evlatlar yer almaktadır. Aile ile hayatın erken yaşlarında meydana gelen etkileşimler kişilik, değerler ve çocuğun davranışları üzerinde uzun süreli bir etki yaratır. Ergenlik çağının sonuna doğru ise bu ilişkiler uzun süreli etkileşim kalıplarına dönüşür (Miller ve diğerleri, 2003).

Girişimcilik literatürü hızla büyüyen işletmelerin kurucularının yönetsel kapasitelerini yeterli bulmayacakları ve bu nedenle kurucuların kenara çekilip yerlerine profesyonel yöneticilerin getirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Haveman ve diğerleri, 2004). Kurucuların görevi devretmesi yalnızca birkaç anahtar bireyin değiştirilmesi şeklinde değil, yönetim pozisyonlarının yeniden tasarlanması ve iletişim ve karar alma fonksiyonlarının yönünün değiştirilmesini gerektirmektedir. Tüm bu anılan nedenlerden dolayı kurucunun görevi devretmesinin örgüt performansı üzerinde olumsuz etkiler göstereceği beklenmektedir (Haveman ve diğerleri, 2004).

Kurucunun yönetimi devri sonucunda meydana gelen başarısızlıklar ise aşağıdaki faktörlere bağlanabilir (Haveman, 2004):

- Örgütün kurucusuna ait ideolojileri yansıtırma ölçüsü
- Kurucuların oynadığı rol
- Bağlı örgütlerin desteği

Yönetim devrinde en çok karşılaşılan durum işletme yönetiminin yeni nesile bırakılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurucuların kendi ideolojilerine uygun varisler bulması oldukça zor olacaktır. Böyle bir durumda kurucunun ayrılması örgütün vizyonunu kaybetmesine, düşük performans göstermesine ve eninde sonunda başarısızlık göstermesinde etkili olacaktır. Eğer kurucular ideolojileri konusunda katı değillerse, örgüt amaçlarının değiştirilmesi daha kolay olacak ve yönetimin devri örgütsel performans üzerinde daha az yıkıcı etki gösterecektir (Haveman ve diğerleri, 2004).

Handler, varislerin yönetim devrinde başarılı olmalarını şu şartlara bağlamaktadır (Dyck ve diğerleri, 2002):

- Kariyer, sosyal yaşam ve aile işletmesi bağlamında karşısına çıkacak hayati fırsatlar konusunda tatminsizlik olmaması
- Aile işletmesinde kişisel nüfuzunu kullanabilmesi
- Kurucuyla karşılıklı saygı ve anlayışın mevcut olması
- Aile işletmesinin devamına ilişkin bağlılığın mevcudiyeti

Reid ve diğerleri (1999) aile davranışı ve aile şirketinin tipolojisi üzerine "Önce Aile" ve "Önce İş" odaklı iki tip sahip yönetici tanımlamıştır:

"Aile Öncelikli" Yönetici:

- i. Görüşlerinde, aile çatışmalarında, oyun kurallarında daha katı
- ii. Risk almaktan kaçınmakta, işi bugünün şartlarına uydurma taraflısı
- iii. Stratejik planlama fazla değil
- iv. "Sonuçların eşitliği"ne inanma, tüm çocuklara mutlaka kabiliyetlerine göre aynı şans tanıyır. Doğum Hakkı olarak İş!
- v. Bağımsızlık düşüncesinde coğrafi ayırım duygusal ayırım anlamına gelmekte ve bu nedenle kötü bir fikir olmaktadır.

"İşletme Öncelikli" Yönetici:

- i. Görüşlerinde daha esnek
- ii. Riske daha yatkın. Risk alma büyüğü
- iii. Stratejik planlar daha fazla
- iv. "Fırsat eşitliğine" inanır ve aile bireylerinin işe yerleştirilmeleri için ekstra yardım yapılmaz
- v. Bağımsızlık Her üyenin kendi yolunu çizmesinde serbestlik tanımak.

Aynı şekilde bu gruplara ilişkin işletmelerin özelliklerini de sıralamışlardır. Aile öncelikli yöneticilere ait işletmelerde:

- Daha küçük işletme varlığı
- İşletmenin boyutu daha küçüktür
- Heyecanlı aile üyeleri
- Düşük teknoloji kullanımı
- Kişisel hizmete daha fazla ihtiyaçtan söz edilirken,

İşletme öncelikli yöneticilere ait işletmelerde ise:

- Daha büyük işletme varlığı
- İşletmenin boyutu daha büyüktür
- Daha heyecanlı aile üyeleri
- Yüksek teknoloji kullanımı
- Müdahaleye daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma ikinci ve üçüncü kuşakların aile işletmelerinde çalışmaya karşı tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmış keşifsel bir çalışmadır. Araştırma yöntemi olarak odak grup çalışması ve içerik analizi yöntemleri benimsenmiştir.

Araştırmada aile işletmelerinde çalışmaya ilişkin tutumlar :

1. Grup: Birinci dereceden akrabası aile işletmesine sahip olan ve yönetimi devralması beklenen yeni kuşak
2. Grup: Herhangi bir akrabası aile işletmesine sahip olmayıp, aile işletmelerini dışarıdan algılayan yeni kuşak

açısından incelenmiştir.

Katılımcılar 38 kişi 1.grupta, 38 kişi ise ikinci grupta yer almak üzere toplam örneklem sayısı 76'dır. Yaş dağılımına bakıldığında ise her iki grubun da yaş ortalaması 22 olarak belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırma sonuçlarının yukarıda belirtilen gruplara dayalı olarak iki bölüm halinde verilmesi kanımızca daha uygun olacaktır. Bu faktörler Leenders ve Waarts (2003) tarafından ortaya konulan aile işletmelerine yönelik olumlu ve olumsuz özelliklerin değerlendirilmesine ilişkin güven, sosyal kontrol, motivasyon, yönetim kontrolü, çatışma çözümü, özel hayat, süreklilik ve örgütsel iklim ölçütlerine dayanılarak sınıflandırılmıştır.

4.1. BİRİNCİ DERECEDE YAKINI AİLE İŞLETMESİ SAHİBİ:

4.1.1. Kendi Aile İşletmesinde Çalışmak İsteme Nedenleri

GÜVEN
Güven Duygusu Aile bireyleri arasında iletişim kolaylığı
SOSYAL KONTROL
-
MOTİVASYON
İş Güvencesi İşe hiyerarşide yüksek bir düzeyden başlama ve hızlı yükselme Çalışma Saatlerindeki Esneklik
YÖNETİM KONTROLÜ
-
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ
İş İçinde Kardeşlerin Birbirini Dengelemesi
ÖZEL HAYAT
Ailenin Geleceğini Güvence Altına Almak

Aile Bireylerini Toplayıcı Rol
SÜREKLİLİK
Aile isminin devamlılığı Geçmiş Neslin Miras Bıraktığı Sosyal Çevreden Yararlanma
ÖRGÜTSEL İKLİM
-

Tablo1. Birinci derece yakını aile işletmesi sahibi yeni neslin aile işletmesinde çalışmak isteme nedenleri

Literatüre bakıldığında aile isminin devamlılığıyla ilgili olarak Curan ve Burrows'un 1989'da yaptıkları çalışmaya göre erkeklerin, firmayı miras olarak almaları daha fazla görülen bir durumdur. Fakat Barclays Bank 1998'de 18-24 yıllık firmalarla ilgili olarak aldıkları verilere göre, bunların % 5'inin erkek, % 2'sinin ise kadın girişimciler tarafından sürdürüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Genel olarak erkek evlatlar mirasçı olarak tanımlanmakta ve öyle davranılmaktadır. Aldığı ücretten, sunulan olanaklardan, verilen eğitiminden, yetiştirilmesinden, diplomalarından, edinilmiş vasıflarından, iş ünvanlarından bunları gözlemlemek mümkündür. Aile işletmesinin devamlılığında ailenin rolü keşfedildiğinde, bu tip şirketlerin %53'ündeki CEO'lar şirketlerinin devamını, ailenin bir erkek üyesine devretmeyi (oğulları veya oğullarının oğullarına) uygun görmektedirler (Martin, 2001). Bu işletmelerde, kurucular miraslarını devam ettirerek nesiller arası yönetim devrine bağlı olarak ailenin işletme üzerindeki kontrolünün devamlılığını sağlamaya çalışırlar. Ne yazık ki yeni bulgular aile işletmelerinin yalnızca %30'unun birinci nesilden sonra devamlılığını sürdürebildiğini ve birçok aile işletmesinde ikinci nesile devrin başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymuştur (Miller ve diğerleri, 2003). Çalışmamızda da ilk olarak göze çarpan durum aile isminin devamına verilen önceliğin varlığı olmuştur.

Güven duygusuna bakıldığında ise, aile işletmelerinde görevi devralanların %50 si gerek firma ve gerek kendileri için optimist bir tavır içindedirler. Bunu kendi bağımsızlıkları ve firmada bir iz bırakmak adına, bir şans olarak görmektedirler (Martin, 2001). Birçok aile işletmesinde çocuk her zaman babanın kanatları altındadır. Bu nedenle çocuk da babasının sahibi olduğu güçlü ve zayıf yanların aynısına sahip olacaktır. İşletmenin karşısında iki temel sorun görülebilmektedir. Bunlardan birincisi işletmenin büyümesi için varisin gerek duyacağı yeni kabiliyetlere sahip olamaması, ikincisi ise daha çok babanın astı olarak çalışan bireylerin varisi benimsemekte oluşturacağı sorunlardır (Dyck ve diğerleri, 2002). Odak grup çalışmaları aile işletmelerinin bireylerce bir iş güvencesi olarak görüldüğünü ortaya koymuştur.

Daha önceki çalışmalara göre, aile içinden gelen bayan çalışanların çoğu, aile şirketi içinde çalışmaktan ve esneklikten memnun görünmektedirler. Örneğin çocuğu hastalandığında veya şirket dışında işi olduğunda rahatlıkla izin alabilmekte olduklarını vurgulamışlardır. Ancak para ve statü açısından elde ettiklerinden memnun kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Gerektiğinde, şirketin sıkışık zamanlarında fazladan mesai yaptıkları halde kendilerine herhangi bir ödemedede bulunulmadığını ifade etmişlerdir (Martin, 2001). Aile işletmelerinde akrabaların sahip olduğu çalışma saatlerindeki esneklik bu kişiler tarafından bir avantaj olarak görülmektedir.

4.1.2. Kendi Aile İşletmesinde Çalışmak İstememe Nedenleri:

GÜVEN
-
SOSYAL KONTROL
Amca çocuklarına sıkça yer verilirken hala, teyze ve dayı çocuklarına fazla yer verilmemesi
MOTİVASYON
Öğrendiklerini uygulayamama korkusu Bireysel gelişimlerinin kısıtlanacağı endişesi İşletme ömrünün kısa olması endişesi ile bu işte çalışma düşüncesindeki çekinceler

YÖNETİM KONTROLÜ
Risk Mevcut Ağır Sorumluluk Kariyer Yollarının Net Olmaması Karar Almada Zorluk ve Karar Almada Karşılıklı Bağımlılığın Fazla Olması Vizyonun sınırlı kalacağı korkusu
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ
Belirlenmemiş görev tanımları nedeniyle oluşan rol çatışmaları
ÖZEL HAYAT
İşin zorunluluk nedeniyle seçilmesi Aynı işte çalışan parantel dışı akrabalar arası çatışmalar daha şiddetli Aile içi dinamikler işe doğrudan yansımakta, iş ve özel hayatın birbirine karışması Aile fertleri arası kıskançlık
SÜREKLİLİK
Miras nedeniyle işletmenin parçalanma tehlikesi
ÖRGÜTSEL İKLİM
Kültürel çeşitliliğin olmaması Kız evlatlara verilen yetki ve sorumluluk az

Tablo 2. Birinci derece yakını aile işletmesi sahibi yeni neslin aile işletmesinde çalışmak istememe nedenleri

Girişimciler genellikle risk almak yolunda isteklilik ile başarıya ulaşma arzusu göstermektedir. Bu kişisel özelliklerin kurucu yönetimindeki örgütlerde üstün bir performansa yönlereceği beklenmektedir (Haveman ve diğerleri, 2004; 438). Yapılan odak grup çalışmasında da, kendi aile işletmesinde çalışmak istemeyen gençler, ailenin ve işletmenin sorumluluğundan ve oluşabilecek risklerden kaçındıklarını belirtmişlerdir.

Aile şirketlerinde kadın akrabaların şirkette herhangi bir başarısı söz konusu olduğunda bu durum, takdirle karşılanacağına, bunun bir şans olarak görülme eğilimi daha fazladır (Martin, 2001). Kız evlatlar ise zaman doldurmak için gelmiş, şirkete geçici olarak katılmış gibi görünürler. Buna rağmen işletme kaynaklarından adil bir şekilde faydalandırılırlar. Ancak erkek evlatlar işletmede para ve statü kazanır, kız evlatlar ise aile hayatı için gerekli olan parayı edinirler. Bu farklı durum, Phizacklea (1990) tarafından şöyle tanımlanır; küçük işletmelerde kadınlara, gerçek ve potansiyel anne ve eş olarak, erkeklere ise ekmek parası kazanacak kişi fikri ile yaklaşırlar (Martin, 2001). Yaptığımız araştırmada da kız evlatların işletmenin geleceği için düşünülmediği, yine kız evlatların işletmede çalışmaya ilgisiz oldukları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Kıdemli yönetici olarak kız evlatların görev yaptığı işletmelere dair örnek yoktur. Bununla birlikte şirketten para, ev, araba vs. gibi kazançlar sağlayabilmektedirler. Ailenin kadın üyelerinin tanınmaması sonucunda, şirketin varını yoğunu satıp, örgütü dağıtıp, işini ve olanaklarını kaybetmesi kaçınılmaz olacaktır (Martin, 2001). Simpson'ın çalışmasında, cinsiyet farklılığı kritik faktör olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde kadın yöneticilerin, çeşitli baskılarla ve örgüt içerisinde yükseltilme ile ilgili olarak bariyerlerle karşılaşmaları, burada anlamlıdır (Martin, 2001).

Crampton ve Mishra'nın 1999 da kadınların üst yönetime yükseltilmesindeki bariyerleri keşfetmeye dayalı çalışmasında; kadınların kişiliklerinin, ilerlemek için veya bir üst yönetime getirilmek için uygun olmadığı, özellikle erkek baskın örgütler içinde yaygın olan bir uygulama olarak ifade edilmeleri ilginçtir (Martin, 2001). Firma içinde çalışmış ama başarı için hiç fikirleri alınmamış kadın akrabalar da sorgulanmıştır. Kadın akrabalara "Şirket içinde size aktif bir görev verilmeyecek" denildiğinde bunu kötü bir sürpriz olarak almamışlar ve bunların %65 i kendilerine rakip olarak getirilen erkek akrabayı kabullenmişler, onların yanında yer almışlar, %35 i ise bunu kabul edilemez bir durum olarak görmüş ve reddetmişlerdir (Martin, 2001). Gerçekten de odak grup katılımcılarının hiçbirisi aile içinden rakip olarak bir bayandan bahsetmemiştir.

Yapılan çalışmalarda kız evlatlar çok iyi eğitim almış ve firmada deneyim sahibi olmuş olduğu halde bile, onun yerine yaşça küçük ve deneyim açısından yetersiz olan bir erkek yeğen işin başına getirilebilmektedir (Martin, 2001). Aile işletmelerinde kariyer yollarının aile bireyleri için dahi belirsizliği, gençlerin aile işletmelerinde çalışma isteklerini kırmaktadır. Bu belirsizlikle birlikte dışarıda daha iyi bir kariyer elde edilebileceği inancı yeni jenerasyonu kendi işletmesinden uzaklaştırmaktadır.

Aile işletmeleri mülkiyette ve güçte merkezileşmiş yapı gösterirler. Aslında kurucular işletmelerini kendilerine ait bir uzantı olarak görür ve tamamen kontrol altında tutmak isterler (Miller ve diğerleri, 2003). Ancak araştırmamızda gördüğümüz durum bu işletmelerin kardeşler arasında ortaklık söz konusu olduğunda karar vermede karşılıklı sorumlulukların ve bağımlılıkların karar vermeyi zorlaştırdığı görülmüştür.

Geçmiş çalışmalar yönetim devirlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına ilişkin birçok neden olduğunu belirtmektedir. Bu nedenlerden başlıcaları, belirsiz devir planları, yetersiz veya hazırlıksız varisler ve aile içi rekabettir (Miller ve diğerleri, 2003). Odak grup çalışmasında ifade edilen iki erkek kardeşin eşleri arasında kıskançlığın işletme içi çatışmaları körüklendiği görülmüştür. İbrahim ve Ellis'e (2003) göre çatışmanın ana kaynakları:

- Haksız veya hızlı başarı süreci
- Aile üyeleri arasında rekabet (kurucu-soy-kardeşler)
- Aile üyelerinde kariyer ilerlemesi konusunda kaygı eksikliği
- Kardeşler arasında uygun sınırların eksikliği
- Aile içi ve dışı bireyler arasındaki statü ve güç farklılıklarıdır. Gerçekten de akrabalar

arası çatışmalar özellikle kan bağı olmayanlarda daha şiddetli olduğu katılımcılarca ifade edilmiştir.

4.2. AİLE İŞLETMELERİNİ DIŞARIDAN ALGILAYANLAR

4.2.1. Aile İşletmelerinde Çalışmak İstemeyenler

GÜVEN
Terfide güven esas (Aileye kendini kabul ettirerek ilerleme)
SOSYAL KONTROL
Kendilerini daha rahat ifade edebilmekteler
Kurumsal şirketlerden daha vefakar oldukları düşüncesi hakim
MOTİVASYON
Büyümeye açık aile işletmeleri kariyer olanağı sunmakta
Aidiyet duygusu yüksek
Kariyerde basamak olabilmekte
YÖNETİM KONTROLÜ
Bürokrasi az
Patron yenilikçi ise yeni fikirlerin oluşumu ve gelişmesi daha kolay
Departmanlar arası etkileşimin yüksek oluşu, işin bütününe kavrama açısından avantaj yaratır
Karar alma süreci kısa
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ
-
ÖZEL HAYAT
-
SÜREKLİLİK
-
ÖRGÜTSEL İKLİM
Değerlerin paylaşımı yaygın
İnformal yapı daha kolay oluşmakta
Şirket içinde sıcak bir atmosfer oluşu
Örgüt içi diyaloglar daha sağlam, dayanışma yüksek

Tablo3. Aile İşletmelerini Dışarıdan Algılayanların Bu İşletmelerde Çalışmak İsteme Nedenleri

Küçük işletmelere rekabetçi avantaj sağlayacak olan İnsan Kaynakları formasyonuna önem vererek bakıldığında bütün çalışanlar aslında insan sermayesinin bir parçasıdır. Her bir çalışanın, firmanın hayatını devam ettirmesinde rol oynadığı bilinmektedir. Firmanın yavaş yavaş ölümüne tanık olunmasındansa, her bir çalışanın değerlendirilerek insan sermayesinde etkin rol oynamaları desteklenmelidir (Martin, 2001). Aile şirketlerinin katılımcılar tarafından kariyerde bir basamak olarak görüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca işin bütününe görebilmek açısından departmanlar arası etkileşimin yüksek olmasından dolayı tercih edilebilmektedirler.

4.2.2. Aile İşletmelerinde Çalışmak İsteyenler

GÜVEN
Performans değerlendirmeye güven yok
SOSYAL KONTROL
Yönetici ideolojisine yakın çalışanları çevresine toplar
MOTİVASYON
Daha az prestijli görülür Sosyal olanaklar kısıtlı Kariyer imkanı sınırlı Aile içi problemler çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir Personel eğitime daha az önem verilir Aile bireylerine ayrıcalık ve kayırma sonucu diğer çalışanlarda motivasyon düşüklüğü Aile bireyleri arasındaki dayanışma aile dışı bireylerde dışlanmışlık duygusu yaratmaktadır Etkin bir kariyer planlaması mevcut değil, (aynı zamanda etik de değildir) Aile içi çatışmaların çalışanlara yansması Babadan oğla geçen saltanat sistemine benzetilmesi Tepe yönetim duygularını yüksek oranda astlarına yansıtabilir
YÖNETİM KONTROLÜ
Karar verme yetkisi tek elde Görev tanımları açık değil Patron baskısı yoğun hissedilmekte Tepe yönetimin çalışanlar üzerindeki denetimleri daha sık ve yakındır İşletme içi otorite sağlama zorlaşır Karar mekanizmasında her zaman aileden biri mevcut
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ
Değişime karşı direnç
ÖZEL HAYAT
Kan bağı duygusallığı getirir Aile içi çekişmeler iş kararlarına yansımakta, belirsizlik ortamı yaratmaktadır Baba – oğul arası rol ve kişilik çatışmaları oluşmakta
SÜREKLİLİK
-
ÖRGÜTSEL İKLİM
Daha gelenekçidir Farklı kültürler kapalı

Tablo 4. Aile İşletmelerini Dışarıdan Algılayanların Bu İşletmelerde Çalışmak İstememe Nedenleri

Uzun zamanlar boyunca aile işletmelerinde "yönetimde yerine geçme (yönetimi devralma)" olumlu sonuçlar göstermemiştir. Bunun başlıca nedeni yeni liderin belirlenmesinde kişisel ve duygusal faktörlerin rol oynaması idi. Bu durum özellikle babadan oğla geçen yönetimlerde yeni neslin işe uygunluğuna önem verilmemesi nedeniyle karşımıza çıkmaktadır.

(Miller ve diğeri, 2003). Bu durum ise araştırmamızda kan bağıının aile işletmelerinde duygusallığı tetiklediği ifade edilmiştir.

Yönetim devrinin temelinde yatan problem örgütün geçmişi ve geleceği arasında uygun olmayan bir ilişkinin varlığıdır. Varis açısından bakıldığında geçmişe sıkı bir bağlılık bulunmakta ancak aynı zamanda bu duruma veya geçmiş ve geleceğin uygun olmayan harmanına toptan bir ret bulunmaktadır (Miller ve diğeri, 2003).

Gerçekten de aile işletmelerindeki sahip yöneticilerin araştırmaya katılanlar tarafından daha tutucu ve esnek olmayan bir yapıda oldukları belirtilmiştir. Bu kişileri tutucu, isyankar ve tereddüt sahibi olarak görebiliriz. Aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin bu tür semptomlara karşı dikkatli olması ve değişimin odak noktası olarak düşünmeleri gerekmektedir (Miller ve diğeri, 2003).

Aile şirketleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarında diğer şirketlere göre daha başarısızdırlar (Reid ve diğeri, 1999). Gerek akrabalık ve gerekse çalışanlar açısından ele alındığında, idaricilik vasıflarının artırılması ve küçük işletmelerdeki sahip yöneticilerin farkındalıklarının artması ve bu başarı alanında profesyonellerin bulunması, insan kaynaklarının değerliliğinin anlaşılmasında daha etkin bir rol oynamıştır (Martin, 2001).

5. SONUÇ

Bu keşifsel çalışma ile aile işletmelerinin geleceğine yönelik bir bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci ve üçüncü kuşağın yönetimi devralmaya karşı tutumları araştırılmış ayrıca kendi ailelerine ait bir işletmesi olmayan gençlerin aile işletmelerinde çalışmaya karşı tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, en çok düşündürücü nokta kendi aile şirketi olan gençlerin bu şirketlerde çalışmada isteksiz görünmeleri idi. Kendi aile şirketlerinde çalıştıklarında, aynı zamanda ailenin sorumluluğunu da üstlenmek durumunda olacakları için, işletmenin sonunun ailenin sonu gibi algıladıkları için risk almada isteksizlik ve endişe en çok dile getirilen ifadeler arasında yer almıştır. Kişisel gelişimlerinin kısıtlı kalacağı endişesi, diğer aile üyeleri ve onların çocukları ile bir rekabet ortamında bulunmada isteksizlik yine olumsuz olarak algılanan faktörler arasındadır. Esnek çalışma saatlerine sahip olmak, garanti bir iş imkanının olması, aileden kalan sosyal bir çevreden yararlanma olanaklarının olması, hiyerarşide yüksek düzeyden başlama imkanlarının olması, aile işletmesinde çalışma istekliliğini arttırabilecek, olumlu algılanan unsurlardır. Bu gençlerde, büyük bir işletmede kariyer yapmak ise daha cazip görünmektedir. Ayrıca babalarına, ailenin diğer üyelerine ve diğer çalışanlara, babalarından sonraki ikinci adam olarak, kendi otoritelerini kabul ettirme endişesi taşımaları da düşündürücüdür. Bu duruma, karar almada aile üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığın olması da etken bir faktör olarak görülmektedir. İşletme ömrünün kısa olabileceği veya miras nedeniyle parçalanma riskinin olabileceği korkusu da aile işletmelerimiz için kurumsallaşma gereklerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Aile işletmesine sahip olmayan gençlerin bu işletmelerde çalışma istekliliği, sahip olanlar kadar tereddütle karşılanmasa da, bir kısım çekinceler dile getirilmiştir. Aile işletmelerini dışarıdan algılayan bu gençler, aile işletmelerinde güven oluşturarak terfi etmenin daha kolay olduğunu, işverenin daha vefakar olacağı beklentisi, bürokrasinin daha az olması ve bu şirketlerde informal yapının daha kolay oluşması kendilerini daha rahat ifade edebileceklerini düşündürmektedir. Esas olarak departmanlar arası etkileşimin fazla olmasından dolayı, işletmeyi bir bütün olarak kavrayarak algılamanın büyük bir avantaj olacağı, onlara deneyim kazandıracağı düşüncesi hakim rol oynamaktadır.

Ancak bu gençler bir taraftan da daha gelenekçi yapıda olduklarını düşündükleri bu şirketlerde, görev tanımlarının net olmaması, patronlar arası çekişmelerde, taraf tutma zorunda bırakılabilecekleri endişesi ile huzursuzluk yaşayacakları, sosyal olanakların kısıtlı olabileceği,

prestijinin düşük olacağı, patron baskısını yoğun olarak hissetme, aile üyelerinin kayınılarak, performans değerlemelerinin objektif yöntemlerle yapılamayacağı endişesi hakim görüş olarak dile getirilmiştir. Bundan başka etkin bir kariyer planlamasının olamayacağı, kararlarda söz sahibi olamayacakları endişesi, aile bireyleri arasındaki dayanışma sonucu kendilerini dışlanmış hissetme endişeleri, kararlarda duygusallığın ön planda olabileceği endişeleri, profesyonel olmayan uygulamalarla karşılaşma olasılıkları, eğitim ve gelişmeye kapalı olacakları endişesi onların aile işletmelerinde çalışma isteklerine olumsuz etki eden faktörler olarak ifade edilmişlerdir.

KAYNAKÇA

- Aronoff, C.E. ve Ward, J.L., (1995), Family Owned Business: A Thing of The Past Or A Model For The Future, *Family Business Review*, 8 (2).
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., Mischke, G.A., (2000), Passing The Baton The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession, *Journal of Business Venturing*, 17: 143-162.
- Haveman, H.A., Khairi M.V., (2004), Survival Beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure, *Journal of Business Venturing*, 19: 437-463.
- Ibrahim, A.B. ve Ellis, W. 1994. *Family Business, Concepts and Practice*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA
- Leenders, M. ve Waarts, E., (2003), Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation, *European Management Journal*, 21(6): 686-697.
- Martin, L., (2000), More jobs for the boys? Succession Planning In SMEs, *Women in Management Review*, 16 (5): 222-231.
- Miller, D., Steiner, L., Le Breton-Miller, I., (2003), Lost In Time: Intergenerational Succession, Change and Failure In Family Business, *Journal of Business Venturing*, 18: 513-531.
- Reid, R., Dann B., Cromie S., Adams J., (1999), Family Orientation in family firms: A model and some empirical evidence, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 6(1):55-67.
- Sharma, P., Chrisman J.J., Chua, J.H., (2003), Predictors of Satisfaction with the Succession Process In Family Firms, *Journal of Business Venturing*, 18: 667-687.

AİLE İŞLETMELERİNDE YABANCI ORTAKLIK (Yurt Dışında / Yurt Dışından)

Öğr.Gör. R.Faruk İREN

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi
İşletmecilik Meslek Yüksekokulu
E-5 Karayolu Üzeri, Şirinevler 34 191/İstanbul
Tel: (0216) 349 51 28 / (0216) 336 25 67
e-posta: faruk_iren@hotmail.com

ÖZET

Aile dışı herkes aile için yabancıdır. Ancak bu yabancılar farklı ülke ve kültürlerden olduklarında, yabancı sözcüğü daha bir anlam kazanır. Yabancılarla ortaklık: amacı, hedefi, yol haritası, yöntem ve zamanlaması belli olsa bile; zorlukları, riskleri olan; bazı hallerde katılanlar tarafından daha da zorlaştırılan bir yolculuktur.

Bu yolculukta yön birliği olması yeterli değildir. Gidilen yönde amaç birliği farklı olduğunda, ortak yolculuk yerine ancak toplu yolculuktan söz edilebilir.

Bildiri, 1985-86; 1988-94; 1997-2000 yıllarında yaşanmış deneyimleri ele almaktadır. Ortaklık süreci için geliştirilmiş formal stratejilere rağmen, kültür farklılıklarından dolayı ortakların neden oldukları sapmaları, karşılıklı tepkilerini ve gelişmelerin sonuçlarının incelendiği bir sunudur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi; Ortaklık; Kültür; Paylaşım; Yetki.

1.0- GENEL BAKIŞ VE KONUNUN TANIMI

Bir toplumun çağdaş normlarda insanca yaşamayı başarabilmesi için, insanların fizyolojik, güvenlik, bir ölçüde sosyal aidiyet gereksinimlerinin toplum genelinde sorun olmaktan çıkmış, toplum içinde insanların hak ettikleri maddi ve sosyal ödüllendirmeden paylarını alıyor olmaları gerekir. Bunlara ek olarak, kendilerini gerçekleştirmek için de toplumsal motivasyonları yüksek olmalıdır. Böyle bir ortam ancak refah düzeyi yüksek ve refahın dağılımının toplum genelinde adil olması ile olasıdır. *"Ekonomi, sosyal yaşam üzerinde temellenir ve modern toplumların kendi kendilerini nasıl organize ettikleri sorusundan ayrı olarak anlaşılamaz. Modern kabul görme mücadelesinin gerçekleştiği bir arenadır ekonomi."*(Fukuyama, 1998)

Refah düzeyi fakirlik sınırına yakın, nüfusunun hatırı sayılı bir kısmının açlık sınırında yaşıyor olması nedeniyle, ülkemiz insanının çağdaş normlarda insanca yaşar olduğunu söylemek mümkün değildir. Refahı

arttırmanın yolu olarak hemen her otorite sanayileşmenin gereğini ileri sürer. Ancak ülkemizin sanayileşmişliğini gelişmiş ülkelerin erişmiş olduğu düzeyle karşılaştırdığımızda, sonucun iç açıcı olmadığı bilinen bir gerçektir. Kaldı ki sanayi çağını sonlandırıp, bilgi çağına geçmekte olan dünyada artık sanayileşmenin ötesinde, bilgiyi salt kullanmakla değil, bilgi üretmekle refah yaratılabileceği tartışılmaktadır. Sanayileşme ve ondan daha kötü olan bilgi üretme sicilimize paralel olarak toplumumuzda çalışma olanakları da, bir başka tanımla istihdam olanakları da ihtiyaçla kıyaslandığında yetersiz kalmaktadır.

1990'ların başından beri giderek artan işgücü arzı, son on yılda ortalama yıllık % 2.5 artış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu artış oranının giderek yükselmesi ve 2010 yılına kadar ki dönemde ortalamanın yıllık % 4 - %4.25 mertebesine erişmesi beklenmektedir. *"...tarım dışı iş gücü arzının gelecek on yılda artış oranının % 4.1'e yükseleceğini tahmin ediyoruz... Bu ek işgücünü istihdam edebilmek için her yıl (dönem ortalaması olarak) 750.000 net istihdam yaratılması gerekiyor. Bu miktarın 50.000 adedini kamunun yaratacağını kabul edersek, geriye kalan 700.000 net istihdamı özel sektörün yaratması gerekiyor. Bu toplamda yine yaklaşık 50.000 işin "işveren", "kendi işini yaratan" ve "ücretsiz aile işçileri" kategorisinde olacağını tahmin ediyoruz. Kalan 650.000 işin kayıtlı ve kayıtsız özel sektör tarafından yaratılması gerekiyor."* (Gürsel, 2002). Prof.Dr.Seyfettin Gürsel ve ekibi tarafından net bir hesapla ortaya konmuş bu sonuçlar, bundan sonra karşılaştığımız iş gücü arzını dengeleyecek niteliktedir. Var olan işsizlere istihdam sağlamak için bu sayının da üstünde bir istihdam yaratılması gerekmektedir.

Saptanan bu gerçeklerden ötürü özel sektöre büyük bir iş düşmektedir. Özel sektör dediğimiz zaman karşımıza ağırlıklı olarak aile işletmeleri çıkmaktadır. Bu aile işletmeleri içinde de *"KOBİ'lerin önemi daha da artmaktadır. Toplam işletmelerin %98'ini; imalat sanayindeki işletmelerin %99.47'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın da % 56.3'ünü oluşturmaktadır."* (Şimşek, 2002)

Öte yandan, günümüzde sürdürülebilir bir ekonomik sistem kurmak, ancak dünya ile bütünlük içinde tasarlandığı zaman bir değer taşır. Güncel tanımı ile "küreselleşme", başka deyişle "her tür değer ve birikimin, bilinen coğrafi ve bu günün bağımsız devletlerinin siyasi sınırları ve bu sınırlar içinde ülke yönetimlerince gerçekleştirilmeye çalışılan her türlü engeli aşarak hareket edebilmesi..." diye özetlenebilecek bu küreselleşme olgusu, kendini her yerde ve hemen her konuda hissettirir olmuştur.

İşletmeler açısından küreselleşmeden en çok rahatsızlık duyulan gelişme rekabettir. İster özel sektör, ister kamu, ister üçüncü sektör kuruluşu olsun, dahası ister biz bireyler olalım, bu rekabet ortamı ile her an karşı karşıya bulunmaktayız. Dahası, rekabet her geçen gün artarak ve dünya üzerinde ki mesafe ve engelleri tanımaz şekilde gelişmektedir. Böyle bir ortamda, büyük olsun küçük olsun, aile işletmelerinin de rekabetin etkilerinden kaçma şansları yoktur. Aile işletmesi sahibinin belki yerini harita üstünde bile gösteremeyeceği, dünyanın başka köşesinde üstlenmiş rakip bir şirket her zaman için aile işletmesini ulusal pazarında dahi tehdit edebilmektedir.

Günümüzde her alanda iş yapma, salt üretim değil, iş yapma-business¹, emek-yoğun ortamlardan bilgi-yoğun ve teknoloji-yoğun ortamlara kaymaktadır. Bu değişim, iş yapma tekniklerinden, işin ürünü olan sunuya² kadar her detayı kapsamı içine almış ve bilgi yüklü ürünler pazara çıkmaya başlamıştır. Günümüzde yüksek katma değer kazanmanın tek yolu bilgi-yoğun iş-ürün-hizmet üretebilmektir. Artık herkes tarafından üretilen, yeni bilgi ve teknoloji içermeyen sunular emtialaşmakta ve pazarda devamlı değer yitirmektedir. Farklı sunular ancak araştırmaya önem veren, salt bilgi kullanıcısı değil aynı zamanda bilgi üretmesini beceren organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yeni bilgiyi üretemeyen kuruluşlar, farklılığı yakalayabilmek için bilgi satın alma yoluna gidebilirler. Ancak bu hem pahalı hem de rötartlı bir yöntem olabilmektedir. Ayrıca, zamanımızda değişim hızının çok yüksek olması nedeniyle, küçük işletmelerin bilgiyi satın alma bedelini daha geri kazanmadan bilginin çağdaşlığını yitirme riski ile karşılaşmaları mümkündür.

¹ Business sözcüğü "iş" sözcüğünden daha kapsamlı, daha geniş anlamı olarak kullanılmıştır. Burada kullanılan "business" sözcüğü ile anlatılmak istenen iş yapma yöntemleri, işi yapmak için gerekli bilgi, insan, kaynaklar ve bütün süreçleri ile başlangıcından bitimine kadar işin bütünü.

² ürün ve/veya hizmetin, satış öncesi ve satış sonrası ile bir bütünlük içindeki etkinliği.

1.1- BİLGİ TOPLUMUNDA BİLGİ ORTAKLIĞI³

Bilgi üretiminin verimli, maliyeti düşük ve yaratıcı nitelikte olabilmesi için, üretilen her bilginin paylaşılır olabilmesi gerekir. Çünkü bilgi, para gibi değildir; paylaşıldıkça çoğalır. Bir aile işletmesi tek başına bilgi üretebilir. Ancak, aile işletmesi içinde üretilen bu bilgi, işletmenin büyüklüğü ve kaynak ayırabilme yeteneğine bağlı olarak yavaş olabilir, geniş kapsamlı olmayabilir ve farklı disiplinleri içeren iş prosesinde etkilenen bütün disiplinleri içermeyebilir. Maliyet paylaşımı olmayacağından tek başına aile işletmesi için yüksek maliyetli olabilir. Dahası, aile işletmesi istenilen bilgi üretiminde başarılı olsa bile, bu bilgi rakipler tarafından taklit edilmeden yada demode olmadan yeterli hızda ve yaygın bir şekilde pazara sunu olarak sürülmede zorluklar aşılamayabilir.

Oysa bilgi üretimini paylaşarak yapma olanağına sahip kurumlar gerek zengin bilgi üretim kaynağını, gerek süre-maliyeti, gerekse pazarlama dağıtım ve lojistik güç birliğinden yararlanmaktadırlar. Bu paylaşarak yararlanmanın sağlıklı ve sürdürülebilir olabilmesi için aile işletmelerinin:

- ya global düzeyde ilgili sektör çerçevesinde yapılanmış bir şirketler grubuna katılmak,
- ya da ulusal, bölgesel düzeyde bir araştırma ve iş geliştirme (research and business development) organizasyonu bünyesinde yer almaları gerekebilir.

Ülkemizde TÜBİTAK ve üniversitelerimize bağlı bazı birimler, araştırma ve iş geliştirme konusunda çalışmak üzere yapılandırılmıştır. Ancak bu kurumların üzerine siyasileştirilme baskısı ile gidilme yerine mevcut yapılarını özerk ve bilimsel ölçütler doğrultusunda geliştirilmesi için destek verilmelidir.

Ayrıca geç kalınmış olmasına karşın, TÜBİTAK 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi ülkenin refahı açısından çok önemli bir girişimdir. Bu projenin, ülkenin katma değeri yüksek yatırım planlamasına da stratejik anlamda yol gösterici olacağı bir gerçektir. TÜBİTAK 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi'ne siyasi, bürokrasi, özel sektör ve örgütlü sivil toplum çevreleri top yekûn katılmalı ve sahiplenmelidir. Projede bilim ve teknoloji çevrelerine destek verilmelidir. Bu sayede ülke ekonomisinin çok daha bilinçli bir gelişim içine gireceği ve katma değeri yüksek, sunumların araştırma ve üretiminde büyük aşama kaydedileceği bir gerçektir.

Ekonomik ve sosyal kalkınmanın gereksinimi olan bu tür organizasyonlar ülkemizde yeterli düzeyde değildir. Var olanların da ya önemi toplum genelince kavranmamakta ya da etkin çalışmaları engellenmektedir. Bu nedenlerle yeni teknolojilerde bilgi üretimi yetersiz kalmaktadır. Bilgi üretimindeki yetersizlik ülke eğitimindeki yetersizliğe kadar uzanabilmektedir. Bu yetersizlikler zinciri de rekabetin baskısı ile işletmeleri, yaşayabilmeleri için arayışlara itebilmektedir. Bu arayışlar, bilgi toplumunun yeni ekonomisi içine daha yoğun girildikçe kendini daha da belirgin bir biçimde gösterecektir. Günümüzde bilgi gereksinimini duyan kuruluşların bazıları Avrupa Topluluğu Çerçeve Anlaşmaları içinde yabancı sermaye kuruluşları ile proje bazında "Bilgi Ortaklığına" başlamışlardır. Bilgi gereksinimi daha yaygınlaştıkça bu giderek yabancı sermaye ortaklığına da dönüşecek ve küçük ve orta büyüklükteki aile işletmeleri arasında da yaygınlaşacaktır.

1.2- İNCELEME KONUSU

Hal böyle olunca, sormamız gereken soru şu olmalıdır. Orta büyüklükteki aile işletmelerimiz, yukarıda tanımlanan ortam için hazırlıklı mıdır? Neden özellikle orta büyüklükteki işletmeleri ele aldığımızı da açıklamamız gerekir. Büyük aile işletmeleri zaten geniş yönetim yapıları ve uluslararası deneyimleri nedeniyle oluşumu yaşamakta ve gereken önlemlerini almaktadırlar. Küçük aile işletmeleri genellikle büyük ve orta boy işletmeler için ya da doğrudan ulusal, hatta yöresel piyasalar için çalışmaktadırlar. Oysa orta boy işletmeler, küreselleşme baskısını en çok hissedecek kuruluşlar olmaya adaydırlar. Ülkemizin ihracat ve ithalat verileri incelendiğinde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dış ticaretteki paylarının ülke ekonomisi içindeki ağırlıklarına oranla çok küçük olduğu görülür. Bu dahi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ulus sınırları dışı ile ilişkide yetersiz olduklarını göstermeye yeterli bir kanıttır.

Anlaşılabacağı gibi, inceleme konumuz orta boy aile işletmeleri ile sınırlı kalacaktır. Bu işletmelerin küreselleşme olgusuna karşı, çeşitli alternatifler arasından "yabancı sermaye ortaklığını" stratejik bir çözüm olarak görmeleri halinde, karşılama muhtemel gelişmeler yaşanmış deneyimler ışığında aktarılacaktır.

³ Bilgi ortaklığı bizim ana konumuz değildir. Konumuzun girişinde çerçevenin çizilmesi için değinilmiştir. Yeni ekonomide çok önemlidir ve ayrı bir inceleme konusudur.

Özetle, inceleme konumuz:

1. Orta boy aile işletmeleri ile sınırlıdır;
2. Bu işletmelerin küreselleşme olgusuna karşı çeşitli stratejik kararlar arasından, seçimlerinin "yabancı sermaye ile ortaklık" olması hali ele alınmıştır.

2.0- YABANCI SERMAYE ORTAKLIĞI

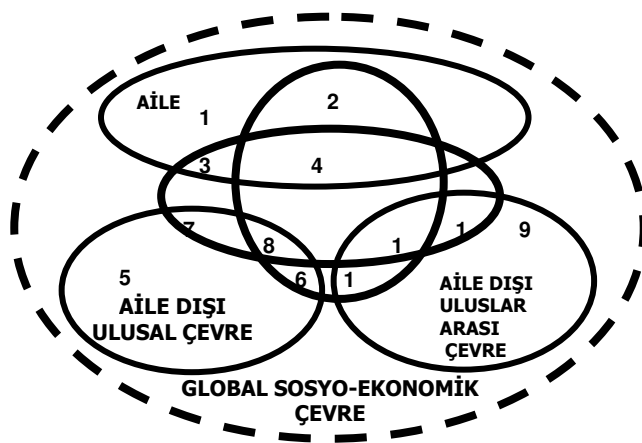
Aile işletmesinin bir ortaklığa girişi başlı başına stratejik bir karardır. Eğer bu ortaklık sadece aile dışından kişilerle ortak olmanın ötesinde farklı kültürlerin buluşması şeklinde bir ortaklıkla sonuçlanacaksa, konu çok daha özenle ele alınmalıdır. Bu tür kararlarda çoğu zaman açıkça ve doğru olarak görünür bir çözüm yoktur. Sadece kararsızlık içinde ne yapılacağı bilinmeden yapılan zaman ve kaynak israfını önlemek amacıyla her konunun özelliğine göre karara ulaşmayı sağlayan, geliştirilecek yöntemler vardır. Bu yöntem geliştirme çalışmasında kusursuzluk beklemek büyük yanılgı olacaktır. Kusur yapmaktan kaçmak yada bu çalışmayı yeterince ciddiye almamak işletmeyi ve aileyi üstlenilmesi büyük risk ve kayıplarla karşı karşıya bırakabilir.

Ancak üzülerek belirtmek gerekir ki, bu çok önemli konu, işletme yönetimleri tarafından genellikle yeterince önemle ele alınıp tartışılmadan, yeterince incelenmeden sonuca bağlanmaktadır. Ortaklık kararı kısa sürede sonuçlandırılmakta ancak ortaklık sorunlarla başlatılmaktadır. Yanlışlık en başta. Çünkü ortaklığın hedefleri bile temenni aşamasında bırakılacak kadar konuya yüzeysel yaklaşılar. Tanımlanan bu durum bir felaket senaryosu değil, yaşanmış deneyimlerin gözlemleridir. Sonuçta, ortaklar zaman, kaynak ve enerjilerini ortaklık hedeflerine ulaşma yerine ortaklık içi sorunları çözmeye yönlendirir, harcar, *muda* oluşur. "*Muda. Gerçekten öğrenmeniz gereken Japonca bir sözcük. Sözcük daha dilinizden dökülürken, anlamı gibi çok kaba bir ses duyulur, çünkü muda hurda anlamına gelir, özellikle kaynak tükettiği, yuttuğu halde hiçbir değer yaratmayan insan uğraşı, düzeltilmesi gereken hata...*" anlamına gelir. (Womack ve Jones, 1998).

Öncelikle şunu bilmek gerekir, her gelişme fırsatlar sunduğu gibi, tuzaklarla dolu tehlikeleri de birlikte getirir. Küreselleşme de bir gelişmedir, bir değişimdir. İş ve ticaret hayatına, business anlayışında köklü bir değişim getirmektedir. Bu bir paradigma değişimidir. Doğal olarak bu oluşum da fırsatları, tehditleri ve tehlikeleri ile birlikte karşımıza çıkmaktadır, çıkacaktır. Küreselleşme tehlikesinden kaçış mantığı ile acelecilik içinde yabancı sermaye ortaklığına sarılmak reaktif bir davranış örneğidir. Gelecekte daha büyük sorunların başlangıcını hazırlar.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, alternatif stratejilerden biri olabilecek "yabancı sermaye ortaklığı" için "NEDEN?" sorusuna doğru cevap aramak, küreselleşmenin muhtemel tehditlerine karşı önlem almak için yola çıkmış proaktif bir yaklaşımın devamıdır. Küreselleşmenin muhtemel tehditlerini ön görmeye geç kalmış, bu tehditlerin içinde yaşıyor olarak reaktif bir davranışla sürece başlamış olursa bile, alternatiflerin eksiksiz düşünülmesi ve her alternatifin enine boyuna irdelenmesi ile reaktifliğin etkisinden gene de kılınabilir.

Tablo 1: YABANCI SERMAYELİ AİLE İŞLETMESİ MUHTEMEL ÇIKAR GRUPLARI



1. AİLE
2. AİLEDE ŞİRKET ORTAĞI
3. AİLEDE ŞİRKET ÇALIŞANI
4. AİLEDE ŞİRKET ORTAĞI & ÇALIŞANI
5. AİLE DIŞI ULUSAL ÇEVRE
6. ULUSAL ÇEVRE ŞİRKET ORTAĞI (aile dışı)
7. ULUSAL ÇEVRE ŞİRKET ÇALIŞANI (aile dışı)
8. ULUSAL ÇEVRE ŞİRKET ORTAĞI & ÇALIŞANI (aile dışı)
9. AİLE DIŞI ULUSLAR ARASI ÇEVRE
10. ULUSLAR ARASI ÇEVRE ŞİRKET ORTAĞI (aile dışı)
11. ULUSLAR ARASI ÇEVRE ŞİRKET ÇALIŞANI (aile dışı)
12. ULUSLAR ARASI ÇEVRE ŞİRKET ORTAĞI & ÇALIŞANI (aile dışı)

2.1-YABANCI SERMAYE ORTAKLIĞI NEDİR?

Sonunda seçim "yabancı sermaye ortaklığı" olduğunda, hiç aile dışı ortaklık yapmamış aile işletmesi yönetimi ve ortakları bilmelidir ki, karşılarındaki sorun salt business sorunundan çok farklı bir sosyal sorunlar yumağı olacaktır. İşletme içinde taraf sayısı artmakta, dolayısı ile işletmeden çıkar beklentisi olacakların ilişkileri karmaşıklaşmaktadır. Bir de bu karmaşıklaşan ilişkilerin farklı dil ve kültürden olan taraflar arasında meydana geleceğini düşünürsek, ortam çatışmalar için oldukça uygun bir zemin yaratabilir.

Aile dışından hiçbir kimse ve/veya kurumla ortaklık ilişkisi yaşamamış aile şirketi için, aile dışından işletmede çalışan var olsa bile, çıkar beklentisi olan taraf sayısı (Tablo: 1) 6 farklı grup içinde sınırlanırken, bir yabancı ortağın devreye girmesiyle işletme içinde çıkar grubu sayısı on ikiye çıkabilmektedir. Çünkü:

- hemen her yabancı ortak işletmeye kendi çalışanlarını atar ve işlerin kendi getirdiği düzende yapıldığını garanti altına almak ister;
- ayrıca yabancı sermaye ortaklığı bilgi ve deneyimi olmadan bu işe girişen aile işletmesi, bu bilgi ve deneyim eksikliğini, daha işin başında yetkin bir profesyonel yardım⁴ alarak gidermediği için, genellikle sıkışınca, bu eksikliğini yabancılarla ilişkiler konusunda yeterliliğine güvendiği bir tanıdıkla yerli ortaklık ilişkisi içinde gidermeye çalışmaktadır. Bir başka reaktif davranış daha olan bu seçim de yeni çıkar çevrelerini sisteme dahil eder.

Böylece Tablo 1'de tanımlanan ilişkiler zinciri tamamlanmış olur. Ancak bu tamamlanma etkin bir ortaklık yapısının garantisi değildir. Oysa gerekli minimum sayıda tarafla bu ilişkiler etkin ve verimli şekilde "muda" üretmeden kurulabilir.

2.2- AİLE İŞLETMELERİNİN YABANCI SERMAYE ORTAKLIĞI HAZIRLIĞI

Aile işletmesi yönetiminin öncelikle ve hiç unutmaması gereken şey gerçek amaçlarıdır. Bu amaç hiçbir zaman "Yabancı Sermaye Ortaklığı" değildir ve olmamalıdır. Ortaklık ancak amaca ulaşmada bir güç birliği, bir araç olabilir. Küreselleşmenin tehditlerine karşı önlem almak da bir amaç değildir. O da ancak amaca ulaşmak için koruyucu önlemdir, bir araçtır. Yabancı sermaye ortağının da bu ortaklıkta farklı amaçları olacaktır. *"Bundan hoşlanalım yada hoşlanmayalım...iş hayatı, hatta sosyal hayat, durmadan akan bir kararlar dizisidir... dört bir yanımız ise etkin karar vericilerle çevrilmiştir; onların seçimleriyle sizinkiler, karşılıklı etkileşir. Bu karşılıklı etkileşim, düşüncenizde ve hareketlerinizde önemli etki yapar."* (Dixit ve diğerleri, 2002). Yabancı ortağın farklı amaçları olunca, bu farklılıkları çok iyi irdelemeli, anlamalı, ortaklık için vereceğimiz kararlarda hesaba katmalı ve bu farklılıkların sinerjisinden, işbirliğinden yararlanma yolları aranmalıdır.

Ancak bunları yapabilmek için aile işletmesi yönetiminin olguyu çok çeşitli yönlerden irdeleme becerisinde olması gerekir. Oysa genelde aile işletmeleri yönetimlerinde stratejik düşünce açısından bazı kısıtlamalar varolabilir:

- Aile işletmeleri genelde ekonomik nedenlerden dolayı kısıtlı kadro ile çalışırlar. Kadroları nitelik açısından günlük işlerin üstesinden gelebilecek yeterlilikte bile olmayabilir. Hal böyleyken, günlük işler dışında yapılacak bir stratejik çalışma sürecini, yönetim çalışanlarla paylaşmak istese bile, çalışanların nitelikleri bakımından bu işler gene de işletme sahibi ve ortaklarına kalacaktır.
- Öte yandan aile işletmelerinde stratejik düşünce sürecine ailenin farklı kuşakları⁵ katılsa dahi fikir çeşitliliği, zenginliği ve renkliliği; aile bireylerinin aynı yetiştirme tarzı ve tek aile kültürünün etkisi altında yetişmiş oldukları göz önüne alındığında az olabilir.
- Bir de aile işletmelerinin genelde ilk kuruluş felsefesini aşamamış yönetimler için stratejik karar süreci daha da zorlaşacaktır. Çünkü:
 - Aile işletmelerinin kuruluşunda kurucusunu motive eden dürtü:
 - Bağımsız çalışma isteğidir. Bu dürtünün olabilmesi için kurucu:
 - kendi yetenek, bilgi ve deneyimine güvenerek iş yapmaya atılır, bu da aile işletmelerindeki tek kişilik yönetimin temelini oluşturur.

⁴ eleman istihdamı ve/veya danışmanlık hizmeti gibi...

⁵ "Farklı kuşaklar"la anlatılmak istenen, anne-baba; çocuklar; torunlar gibi aile içi nesillerdir.

- Bu tek kişilik yönetim anlayışı, paylaşım, yetkilendirme, ekip çalışması yaklaşımlarına kapalı bir yönetim kültürüdür.
- Her şeyin üstesinden gelebilen, her şeyi bilir olan tek kişi anlayışı, yeniliğe, değişime kapalı bir statükoculuğu da beraberinde getirebilir.
- Bu tek kişilik yönetim anlayışı:
 - itirazsız her sözün patronda olması, işletmede farklı ses çıkartılmaması, çalışanlar üzerinde eksiksiz itaat (hegemonya) sağlanmasının garanti altına alınması için, çalışanları baskı kurulabilecek aile bireyleri ve yakınlarından seçtirir.
 - Bu yönetimde "Patron kim?" sorusunun bir tek cevabı vardır. Bu;
 - Ne patrona kendilerince göz dağı vermek isteyenlerin vereceği gibi "aileniz, babanız" gibi bir üst aile figürü olabilir;
 - Ne müşteri eğilimli düşüncenin ürünü "müşteri!" olabilir;
 - Ne de, bilgi toplumunun simgesi olan kişilikli insanın tipinin söyleyebileceği "sorumluluklarını bilen kendimim!" olabilir.
 - Tek geçerli cevap: "Sizsiniz!" dir.
 - Bu yönetim anlayışının genelde bir tek misyonu vardır: "Her koşulda para kazanmak!" İş etiğine uygun kalındığında,⁶ genelde üretmek ve satmak işlevlerine odaklanırlar. Geri kalan her işlev boştur. Tek kişilik ordu komutanı için stratejik düşünme işsiz insanların muhabbetidir.
 - Dahası, işletmede bütün olup biten kendilerinden sorulduğuna göre, yönetim bilişim sistemleri bile gereksizdir.
- Bir başka önemli olgu da, aile işletmelerinde üst düzey yönetimin çok ender değişmesidir. Dahası, çoğu aile işletmesi ömrü içinde hiç üst düzeyi değiştirmeden⁷ iş hayatından çekilebilmektedir. Bu değişimsizlik, işletme yönetimine fikri atalet, felsefesine de bir statükocu yaklaşım yerleştirebilir. Bu yaklaşım da o güne kadar işletmeyi başarıya taşımış stratejilerin her zaman ve her koşulda geçerli olabileceği doğrultusunda bir inanç körlüğünü getirebilir.

Değişimin bu denli hızlı yaşandığı günümüzde, yukarıda sıraladığımız ve benzeri statükocu yaklaşımlar yada aile işletmesi yapılanmaları, değil yabancı kişi ve kurumlarla yapılacak ortaklığa, ulusal bir ortaklık için bile büyük çatışmalara gebe tuzaklar içerir niteliktedir. Ülkemizde dışa açılmış kurumlar bu tuzakların farkında olarak yapılanmalarını geliştirirler. Ancak aile işletmelerinin bir çoğu için bu tuzaklar varlığını korumaktadır. Aile işletmesi için başlı başına değişim olan bu ortaklık kararı, statükocu ve değişime kapalı bir anlayışla yapılamaz. Bunun aksi zorlama olur.

Bu sorunları aşmanın yolu, aile işletmeleri yönetiminde bulunan iş sahiplerinin, öncelikle kendilerini "kesinlik ve bilmişlik körlüğünden" kurtarmalarıdır. Kendilerini, yaptıkları işleri ve planlarını sorgulamaları, "öz denetime" tabi tutmaları gerektiğini içlerine sindirmeleridir.

Ayrıca aile işletmesinin kurumlaşması kaçınılmazdır. Birlikte yola çıkacakları yabancı ortak, aile işletmesinin karşısına bir kurum olarak çıkacaktır. Zaten günümüzde kurumlaşmayı becerememiş bir yabancı ortak ile yola çıkmanın hiçbir faydası olamaz. Kurumsallaşmaktan amaç sistemleşmektir. Bu, aile bireylerinin görevlerini profesyonellere devrederek sahadan çekilmesi seyirci olması anlamına gelmez. Sistem kurulurken yapılacak işler belirlenir ve o işlere uygun aile bireyi olduğu sürece, aile bireylerinin profesyonellere işlerini terk etmesi söz konusu değildir. Kurumsallaşma, işletmenin çalışmasını kişilerden bağımsız hale getirmek, sistemli çalışmasını gerçekleştirmek demektir.⁸

Aile şirketleri çoğu zaman aileden soyutlanamaz. İşletme dışında kalsalar dahi bazı aile bireyleri, aile işletmesinde aile içi farklı çıkar gruplarının sorunlarından kaynaklanan işletme-aile ilişkilerinin karmaşık

⁶ Para kazanma baskısı altında, fırsatını bulup iş etiğinden ayrılan yönetimler bizim konumuz değildir. Bu ayrı bir inceleme konusudur.

⁷ Aile işletmelerinin ortalama ömrünü göz önüne alırsak ve ikinci kuşağa geçebilen aile işletmelerini yüzdesini düşünürsek, bu savın olasılığının yüksek olduğunu görürüz.

⁸ Aile şirketinin kurumsal bir yapı kazanması konumuz dışındadır. Ancak vurgulanmak istenen, "Yabancı Sermaye Ortaklığı" için kurumsal bir yapı oluşturmuş olmanın gereğidir.

hal almasından dolayı işin içine sürüklenebilmektedirler. Bu nedenle işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırabilmek, ailenin kendini kurumsallaştırması ile başlar. Ailenin kurumsallaşmasından kasıt:

- Ailenin değerlerinin belirlenmesi,
- Aile anayasası oluşturulması,
- Aile anayasasının uygulanabilir ve sürdürülebilirliği için aile konseyi oluşturulması,
- Aile içi ekonomik ve/veya sosyal ilişkilerde meydana çıkabilecek sorunlar ve çatışmalar için "problem çözücü" bir sistemin oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Aile içi iş ilişkilerinde, ortaklık olsun, birlikte çalışma olsun görev devri ve/veya tanımı olsun her ilişkiyi sistemli ve yazılı olarak tanımlayıp bir anlamda sözleşme haline getirmek, demektir.⁹

Bu gün için özellikle ülkemiz koşulları içinde hayal olarak görülse de, gelecekte özellikle menşei Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Avrupa topluluğu ülkelerinden olacak işletmelerle yapılacak ortaklık sözleşmelerinde, seçilmiş yada atanmış olarak kamu yönetimi temsilcisi olan aile bireylerinin, aile işletmesi çıkarları ile temsil ettikleri kamu kurumunun ters düşmesi halinde, uygulanması gereken yöntemin aile anayasasında belirlenmiş olmasını isteyeceği bile düşünülmelidir¹⁰. Çünkü bu ülkelerde gelişen anlayış çerçevesinde, toplumsal etik değerlerin, aile işleri ve ilişkileri için de tanımlanmış olması ailenin kültür ve kurumsallaşmışlık düzeyini yansıtmaya açısından önem kazanmaktadır.

2.3- AİLE İŞLETMESİNİN ORTAKLIK NEDENLERİ

Aile işletmelerinin yabancı ortaklık için çeşitli nedenleri olabilir. Ancak bütün bu ortaklık nedenlerinin hepsi, işletmenin gerçek hedefine, vizyonundan kaynaklanan hedefine hizmet etmek için seçilmiş araçlardır. Dolayısı ile yabancı sermaye ortaklığı da aile işletmesinin asıl hedefine ulaşmak için uygulamaya koyacağı stratejik bir araçtan başka nitelik taşımaz.

Aile işletmesinin yabancı sermaye ortaklığına girmesine aşağıda sıralanmış olasılıklardan bir yada bir kaç neden olabilir. Bu ortaklık nedenini aile işletmesinin vizyonunun genişliği etkiler. Aşağıda dar bir vizyondan daha geniş bir vizyona doğru olası ortaklık nedenlerinden örnekler sıralanmıştır:

- Kendi kısır sermaye yetersizliğini aşmak için,
- Yerel rakiplere global bir marka altında üstünlük sağlamak için.
- Özellikle hammadde temin zorluklarının yaşandığı dönemlerde, dikey entegrasyona sahip veya güçlü, dahası global bir tedarik ağını (net-work) kurmuş bir yabancı sermaye grubunun içinde yer alarak tedarik garantisi sağlamak için.
- İç pazara girmiş global kurumsal müşterilere, iç pazarda yerel marka ile değil, yerel düzeyde yerleşik global ağ (net-work) içinde yer alan bir tedarikçi kimliği ile hizmet vermek için.
- Global yada ulusal düzeyde sektör büyüklerinin yapmaya çalıştığı sektörel konsolidasyonun baskısı ve/veya korkusu ile sağlam bir çatı altına sığınmak için.
- Global pazarda satış-pazarlama know-how'ı edinmek için, daha kapsamlı düşünülürse, konuyu satış-pazarlama ile kısıtlama yerine global business know-how'ı kazanmak için yabancı sermaye ortaklığına da girmek geçerli bir nedendir. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, yabancı ortağın olmasıdır ki başka ülkelerde de ortaklıkları mevcuttur ya da gelecekte olacaktır. Aile şirketi, yabancı ortaklık kanalıyla küresel pazara açılmak isterken, yabancı ortak, diğer ülkelerdeki ortaklıkları nedeniyle, her ortağını kendi ülkesi ya da bölgesi sınırları içinde, grup içi rekabeti kısıtlayıcı sözleşme maddeleriyle koruma altına almış olabilir. Bu, aile şirketine kendi grubu içinden rekabete karşı bir rahatlama getirirken dış pazarlara açılmasına ciddi bir sınırlama da getiriyor olabilir.
- Global pazarda geçerli olan teknolojiyi yakalamak ve uygulamak için, öncelikle hazır yeni teknolojik bilgiyi hızla uygulamaya başlatabilmek, sonrasında teknolojik bilgiyi birlikte üretip paylaşarak bir araştırma-geliştirme ortaklığı içinde yer almak için.

⁹ Ailenin kurumlaşması ve yukarıda maddeler halinde sıralanan her konu başlı başına bir inceleme konusudur ve bunların da, sağlıklı işleyecek bir "Yabancı Sermaye Ortaklığı" için olmazsa olmazlar arasında olduğu vurgulanmak istenmiştir.

¹⁰ Bu konuda hakkında; Toplumda Ahlak Arayışı-Helmut Schmidt ve Kamu Hizmetinde Etik-TÜSİAD-OECD raporu önemli ip uçları içermektedir.

Bu saydıklarımız ortaklık için olası nedenlere örnek olabilir. Bunlar dışında, aile işletmesinin mevcut işinden çekilmesine neden olabilecek bazı gelişmeler ışığında, ortaklık sürecinden geçerek işini devretme hedefi de olabilir:

- Çok firmanın rekabet ettiği, içinde bulunulan sektörden çekilmek ve yenilikçi bir yatırımı başka ve büyüme olanaklarının yüksek olduğu bir sektörde yapacak kaynak yaratmak için mevcut işi devretmek;
- Aile işletmesi yönetiminde bulunanların, aile içinde işi devredebilecekleri yeterli nitelik ve isteğe sahip kimse olmadığında işi devrederek işten çekilmeleri söz konusu olabilir:
 - İkinci kuşağın işi yürüteceğine inanmayıp, onlara iş yerine servet bırakmak isteği ile;
 - İş sahibi, yeterince çalıştığına, kazandığına ve artık kendi özel yaşamında iş için ayrılacak zaman olmadığına hükmettiğinde;
 - Bunlardan çok daha dramatik işten çekilme kararı sağlık veya ölüm nedenleriyle varisler tarafından da alınmış olabilir.

Ortaklık doğal olarak karşılıklı seçim ve niyet işidir. Bu seçim ve niyeti karşılıklı çıkar beklentileri belirler. Bu nedenle aile işletmesi yönetimi, yabancı ortaklık seçimi için titiz davranılmalı ve ortaklık kuracağı kuruluşun nitelikleri ile kendi çıkar beklentilerini sistematik bir şekilde analiz etmelidir. Böyle bir analize öncülük edebilecek başlık örneklerini şu şekilde sıralamak mümkün olsa da her ortaklığa özel bir analiz geliştirilmesi gereği hiçbir zaman unutulmamalıdır.

- Aile şirketi hedeflerinin yabancı ortağın stratejisine uygunluğu sorgulanmalı,
- Yabancı ortak adayının bilgi üretimi çalışmalarının sonuçlarının, aile işletmesinin mevcut yada hedef pazarına uygunluğu açıklığa kavuşturulmalı,
- Yabancı ortağın yeni bilgi üretim yeteneği en azından
 - geçmiş performansına bakılarak yargılanmalı,
 - gelecek için hedefleri incelenmeli,
- Araştırma sonuçlarına ulaşım ve paylaşım şartları ortaklık öncesi açıklıkla belirlenmeli:
 - Yeni bilgi paylaşımı için milat konmalı:
 - Bilgi olgunlaştıktan sonra,
 - Ana şirket üretime geçmeden,
 - Ana şirket pazarlamaya başlamadan
 - Ana şirket pazara çıktıktan sonra... gibi.
 - Gizlilik anlaşmasının yükümlülükleri sağlıklı olarak öğrenilmelidir.
 - Yeni bilgi aktarımı dokümantasyonu, eğitimi ve ilgili masraf kalemleri belirlenmeli ve bunların uygulama şekli açıklığa kavuşturulduktan sonra bu maliyet yapısının işletmeye karlılığı irdelenmelidir,
- Bilgi üretiminde ortak çalışma koşulları açıklığa kavuşturulmalı ve işletme hedefleriyle karşılaştırılmalıdır.

2.4-ORTAKLIK İÇİN YABANCI SERMAYENİN ÖNCELİKLERİ

Yabancı sermayenin önceliği "Güven" ve "İstikrar" ortamı olacaktır. Güven ve istikrarın salt makro düzeyde arandığını düşünmek büyük bir yanılgı olur. Yatırım yapmaya niyetlenen bir yabancı yatırımcı, yatırım yapmayı düşündüğü ülkenin makro düzeydeki değerlerini belirli bir süre önce izlemeye yeterli bir geçmiş tarihten itibaren zaten başlamıştır. Yatırımcı "Güven" ve "İstikrar"ı mikro bazda da arayacaktır. İlgileneceği ya da kendisini davet etmiş işletmenin de güvenilirliğini araştıracaktır. Yabancı sermayenin ortak olmayı düşündüğü işletmede ve ülkenin iş hayatı ile ilgili aradığı güven, Fukuyama'nın yaptığı tanımdan farklı değildir. *"Ticari hayat, karmaşık temsil mekanizmasına ve vaatlere güven duymayı desteklemek için bir ahlaka gereksinim duyuyordu: ihtiyaç duyulan ahlak, itimat duyma, belli bir kalite düzeyi, malları teslim etme sözü veya malları gelecekte satın alma ve malların nakledilmesi sonunda paylaşımına ilişkin anlaşmalar gibi konularda gerekliliydi. Ahlaki bir sisteme aynı zamanda, ailenin dışında şirketlerin gelişmesi için gerekli kişisel sadakati temin etmek için ihtiyaç duyuluyordu."* (Fukuyama, 1998) Yabancı sermaye bu tanımın ayrıca yasalarla da destekleniyor olmasını bekler ve ister.

Yabancı sermayenin ikinci önceliği, ilgilenileceği şirketin sektör içinde ki konumudur. Genellikle ülkedeki "sektörün ilk üç büyük şirketi" kuralını işletmek ister. Bunun nedeni açıktır:

- Klasik teknolojilerin uygulandığı bir sektöre giriyorsa, ister istemez işletme büyüklüğü ve pazar payı büyüklüğünü yatırımcı için önemli olacaktır.
- Yeni teknolojilerin yarattığı bir sektörde yatırıma giriyorsa, pazarın öncüleri ile işbirliği yapmak isteyeceğini yadırgamamak gerekir.

Hatırlanacağı gibi bizim incelememiz orta büyüklükteki aile işletmeleri ile sınırlı olduğundan, klasik teknoloji uygulayan ve sektörün ilk üç büyüğü arasına giren işletmeler, genellikle bizim konumuz kapsamı dışında kalacak kadar büyük olacaktır. Ancak, yabancı sermaye bu "ilk üç şirket" kuralını her zaman ve her yerde işletemeyebilir. Çünkü:

- Sektörde ilk üç şirket ayırımı yapılamayacak kadar az sayıda şirket olabilir. Sektör şirket sayısı bakımından sığ olabilir.
- Sektördeki ilk üç şirketten hiç biri yabancı sermaye ile ortaklık yapmak istemeyebilir. Dahası bu şirketler, pazara yatırımcı olarak girmeye çalışan yabancı sermayenin, uluslar arası piyasalarda rakibi olabilirler. İşte o zaman yabancı sermaye, "ilk üç kuralını" hiç çalıştırmadan ve rakibini kendi evinde baskı altında tutmak için yatırımı ilk üç dışında bir ortakla yapmak için o ülkeye gelecektir. Ancak bunda da bir tehlike vardır. Bilindiği gibi filler dalaştığında çimenler ezilir. Amaç fillerin ayakları altında çimen olmamaktır.
- İlk üç kuralının işletilmeyeceği bir başka durumda, yabancı sermaye yatırımcısına ilk üç dışından gelebilecek ekonomik cazibesi olan bir teklif olabilir.

2.5- YABANCI SERMAYE ORTAKLIĞININ AİLE İŞLETMESİNE YAPISAL ETKİLERİ

Yabancı sermaye ortaklığı her ortaklıkta olduğu gibi paylaşım kültürü gerektirir. Paylaşım dendiğinde, anlamı daraltıp salt işin ekonomik değerlerinin, faydalarının paylaşımı olarak algılamamak gerekir. Paylaşılacak değeri yaratabilmek için fikir paylaşımı, yatırım paylaşımı, görev ve yetki paylaşımı gerekmektedir. Genellikle belirli bir büyüklüğün altında ki aile işletmesi yapısına oldukça yabancı bir kültürdür. Ancak yabancı sermayeye açılma kararı veren bir aile işletmesi yönetimi kesinlikle paylaşma kültürüne içtenlikle inanmak ve bu kültürü yaşamak zorundadır.

Paylaşma güvenle başlar, açık ve dürüst iletişimle sürer. Sürdürülebilir bir paylaşım da geçerli olan yöntem "ikna"dır; "ısrar" değil. Aile işletmesi yönetimi, yabancı sermaye ortaklığına hangi nedenle giriyor olursa olsun, öncelikle yetkisinin paylaşılacağını bilmelidir. Bu gerçek anlamda bir yetki paylaşımı olacaktır. Kesinlikle zaman içinde işletme yönetiminde uygulanmış olan ve görev tamamlandığında geri alınabilen "yetkilendirme" ile karıştırılmamalıdır. Ortaklar arasında ki yetki paylaşımında pazarlık vardır. Yetkilendirmede olduğu gibi tek tarafın takdiri ve isteği ölçüsünde ödünç verilen bir güç değil. Yetki paylaşımında, prensipler yazılı olarak açık seçik ortaya konmalıdır.

Yetki, yabancı ortak için kesinlikle kullanılmak üzere tanımlanmış ve paylaşılmış bir unsurdur. Ortaklık stratejisinde olsun, yönetiminde olsun katılımının sınırlarını belirlemek için yetki paylaşımı sırasında yabancı ortak pazarlıkçı olacak ve kabul edilmiş yetkilerini de sonuna kadar kullanacaktır. Bu tam anlamı ile yetki paylaşımıdır. Tekrar vurgulamak gerekirse bir yetki devri değildir. Başka bir anlamda, yetkiyi sonradan geri alabileceğiniz devir işlemi değildir. Bir aile işletmesi için oldukça radikal bir durum olabilir.

Yabancı sermaye ortağı yetkisini kullanmak üzere paylaşım pazarlığı yapacağı gibi, kullanılmayan yetkiyi de sonuna kadar kullanacağını başında açık seçik koşula bağlayacaktır. Doğal olarak hiç kimse kararsızlığın yaratabileceği bir yetki boşluğu nedeniyle yatırımını riske etmek için yabancısı olduğu bir yerde yatırım yapmaz. Yetki kullanmada kararsız yada olayları zamana bırakma alışkanlığı içinde olan taraf, giderek kendini daha da yetkisizleştirir.

Yetki paylaşımını işler halde gerçekleştirecek unsur "Güven"dir. "Güven Skalası" ortaklık kararı ile birlikte yüksek başlar. Çünkü güven ortamının olmadığı bir yerde kimse ortaklık gibi kritik bir kararı almak istemez. Amaç, bu skalyı her zaman karşılıklı yüksek tutacak davranışlar içinde olmaktır. Karşılıklı güveni pekiştirip, bu skala değerini daha da yükseltmek, yada güveni zedeleyip, ilişkiyi kopma noktasına getirmek tarafların elindedir.

Yabancı ortaklıklarda güven skalası genellikle ortaklık için davet edilmiş tarafın alıştığı normlara, iş ve toplumsal değerlere göre işler. Örneğin gelişmiş batı toplumunun taraf olduğu bir ortamda, verilen sözün yerine gecikmeli olarak getiriliyor olması bile güven zedeleyici bir unsurdur. Her iki tarafın iyi niyetle hareket etmesine karşın, kültür farklılıklarının ortaya çıkaracağı algılama ve davranış farkı bile güven zedelenmesine neden olabilir. O nedenle yabancı sermaye ile ortaklıklar açık dürüst ve dinlemesini bilen kesintisiz bir iletişim gerektirir.

Özellikle, iş kapasitesi olarak kendinden büyük bir işletme ya da grupla yabancı sermaye ortaklığına girişmiş bir aile işletmesi, karşısında büyük olasılıkla kendi gibi işletmenin sahiplerini değil, profesyonel yöneticileri muhatap olarak bulacaktır. Profesyonel yöneticiler, konumlarının doğası gereği işteki riski iş sahibi kadar rahat ve hızlı alamayabilirler. Risk kavramını analitik yöntemlerle ele almaya alışık olmayanlar için karar sürecinde profesyonellerle uyum daha zordur. Profesyoneller, belirsizliklere karşı daha tutucu ve güvenlikleri gereği daha hesaplı davranacaklarından, aile işletmesi yönetiminin alıştığından daha detaylı, uzun planlama dönemleri ve alışılmışı göre geciken uygulamaya başlama dönemleri yaşanacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki genelde iyi planlanmış işler, daha kısa sürede ve tamlik içinde bitebilmektedir.

Profesyoneller kendi güvenleri açısından yönettikleri şirketin genelde güçlü bir finansal yapıda olmasını isterler. Bu nedenle yeterli güveni bulana kadar kâr dağıtımına da sıcak bakmazlar. Hele kendi grup hissedarlarına diğer şirketleri vasıtasıyla tatminkâr kâr dağıtımı yapıyorlarsa, aile işletmesi ortaklığının ilk yıllarında, kâr dağıtımına iyice soğuk bakacaklardır. Oysa aile geçimini aile işletmesi kanalıyla sağlıyorsa kâr dağıtımını kısıtlayan politikalar aile ortakları ile yabancı ortak şirket yetkilileri arasında bir çatışma konusu olabilir. Ortaklık görüşmeleri sırasında bu konunun da detaylı görüşülmesi ve yazılı olarak bir protokole bağlanması gelecek ilişkiler açısından çok sağlıklı bir başlangıç olacaktır.

Profesyonel yöneticilerin genellikle şirketin başarılı sonuçlarından kazanç sağladıkları¹¹ düşünüldüğünde ve iş yerinde işletme sahipleri gibi uzun süre çalışma garantilerinin olmadığı da göz önüne alınırsa, bu kişiler ister istemez kişisel çıkarları gereği kısa vadeli sonuçlara odaklanma eğilimi göstereceklerdir. Ancak gene de yeni business anlayışının kısa vade kavramı bile, KOBİ nitelikli aile işletmeleri yönetimlerinin kısa vade anlayışından daha uzun bir dönemi tanımlamaktadır. Çünkü bu kısa vade günlük demek değildir.

Bütün bu saydıklarımız aile işletmesi yönetimi için farklı çalışma yaklaşımı olduğundan ve bir de işin içine yerel-küresel iş kültürü farklılıkları karıştığında; anlayış, algılama ve çıkar farklılıkları daha da karmaşık bir hal alabilir, ortaklar arası çatışmalar için elverişli zemin oluşabilir. Böyle ortamlarda yanlış anlaşmalara meydan vermemek için olgun davranmak genellikle aile işletmesi yönetimlerine düşmektedir. Bu nedenle yönetimin yerel-küresel normları bilmeleri, gelişebilecek şartların kontrolünü ele almaları gerekebilir.

3.0- SONUÇ

İşletme büyüklüğü ve ortaklık yapısı ne olursa olsun, yabancı sermaye ile ortaklık teknik bir olgu olduğu kadar sosyal ve kültürel bir olgudur da. Bu olgunun iki önemli boyutu vardır:

- Yetkin insan kaynakları ile çalışmak;
- Etkin iletişim kurmak.

Çoğu aile işletmesi, işletme içi iletişimi yeterli düzeyde çalışanları ile sürdürmez. Oysa yeni yönetim anlayışı, iletişimi salt çalışanlarla değil tüm paydaşlarla gerçekleştirir. Bu nedenle işletme yönetimi ile çalışanlar arasında fikir ve hedef birliği, açıklıkla sağlandığından, özellikle "yabancı ortaklık" konusu gibi stratejik konularda işletme çalışanları arasında, işi olumsuz etkileyecek spekülasyon söylemler gelişmez. Ortaklıkla birlikte çalışanların durumuna da açıklık getirildiği sürece, spekülasyon sonucu ortaya çıkabilecek "iş kaybetme" korkusunun telaşı ve refleksi ile ortaklığa karşı direnç başlamaz. Bu nedenle dürüst, açık, etkin iletişim, özellikle yabancı ortaklık gibi stratejik konuların duyurulmasında çok yararlı olmaktadır.

¹¹ Prim, ikramiye gibi.

Büyük işletmeler, yetkin insan kaynakları olgusunda iş hacimlerinin sağladığı olanaklarla genelde olumlu sonuca ulaşmaktadırlar. Bir işletme fiziki ortamı sağladıktan sonra kadrosunu üç değişik yolla yetkinleştirebilir:

1. Uzun vadeli düşünüp, genç alt kadro oluşturup ve bu kadronun hedef düzeye gelmesi için eğitimini sağlayarak;
2. İhtiyaç olduğunda maliyeti ne olursa olsun bedelini karşılayıp yetkin yetişmiş kişileri kadrosuna katarak;
3. Yetkinliğini kanıtlamış, işin sorumluluğunu yüklenerek proje bazında bağımsız çalışacak profesyonel kişi veya ekiplerle iş birliği yaparak.

Konumuz olan orta boy aile işletmeleri için bu konuda ekonomik çözüm genellikle proje bazında bağımsız çalışanlarla iş birliği yapmak olmaktadır. Ancak bu bağımsız çalışanları konuda yetkinliklerinin yanı sıra kesinlikle ihmal edilmemesi gereken iki özellikleri daha olması gerekir:

- Bu bağımsız çalışma "danışmanlık" olmamalıdır. İş üstlenen profesyonel, işin sorumluluğunu üstlenmeli, bir başka deyişle elini o da taşın altına sokmalıdır;
- Ayrıca bu profesyonelin konu ile ilgili aile işletmesi yönetim kadrosunu eğitecek, onları yetiştirecek yeterlilikte olması gereklidir. Çünkü, yabancı ortaklık herhangi bir proje gibi başlangıcı ve bitiş tanımlanan bir proje değildir ve süresiz bir iştir. Bu nedenle işletme içinde belirli bir sürede işi profesyonel proje üstlenicisinden devir alıp sürdürecektir kadroların yetişmesi gerekmektedir.

Ancak bu uzman fikirlere açılma, bu fikir sahipleri ile çalışmak, özellikle farklı fikir sahipleri ile tartışmak yerine, bu fikirleri dinlemeyip gene bildiğini yapmakla sonuçlanacaksa, aile ve işletme dışı görüş ve fikire baş vuru bir zaman kayıbdan başka bir şey olamaz. Ancak yabancı sermaye ile ortaklık hiçbir bakımdan günlük rutin işlere benzemediğinden, hem farklı fikir ve görüşlere açık bir çalışma anlayışına alışmak, hem de konunun özelliğine uygun uzman kadro ile çalışmak kesinlikle gerekliliktir.

Son sözü bir anonim deyişe bırakalım:

*Bilmeyen ve bilmediğini bilen çocuktur, ona öğretin,
Bilen ve bildiğini bilmeyen uykudadır, onu uyandırın,
Bilmeyen ve bilmediğini bilmeyen aptaldır, ondan sakının,
Bilen ve bildiğini bilen liderdir, onu takip edin.*

TEŞEKKÜR

Bildiri vermem için beni cesaretlendiren ve teşvik eden Sayın Prof. Dr. Durmuş Dünder'a derin saygılarımla.

KAYNAKÇA

- Chaize, Jacques-Quantum Leap, Tools for Managing Companies in the New Economy, Palgrave, 2000,
- Cialdini, Robert B. Dr.- İknanın Psikolojisi, MediCat Kitapları, 2001,
- Çetindamar, Dilek Doç.Dr.-Türkiye'de Girişimcilik, TÜSİAD-T/2002-12/340, Aralık 2002,
- Dixit, Avinash K. Prof.Dr.; Nalebuff, Barry J.Prof.Dr. -Stratejik Düşünme, İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabettçi Yanı, Sabancı Üniversitesi Yayınları 2002, s.5.
- Durgut, Metin Prof.Dr.; Arıkan, Cemil Doç.Dr.; Aksoy, Müfit; Göker, Aykut- Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri-TÜSİAD-T/2003/10/362,
- Fukuyama, Francis-Güven-Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, İş Bankası Yayınları, 1998,
- Gürsel, Seyfettin Prof.Dr.; Levent, Haluk Doç.Dr.; Taştı Enver; Yörükoğlu, Arzu; Erçevik, Ayla Saygılı; Tercan, Pelin-Türkiye'de İşgücü Piyasası ve İşsizlik- TÜSİAD-T/2002/12/354; s. 225, 22 Aralık 2002,
- Kavrakoğlu, İbrahim Prof.Dr.; Balkar, Melike Dr.; Gedik, Süleyman Dr.-Yeni Rekabet Stratejileri ve Türkiye Sanayisi- TÜSİAD-T/2002-07/322, Temmuz 2002,

- Kırım, Arman Prof.Dr.; Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı-Sistem Yayıncılık, Aralık 2003,
- Kotler, Philip Prof.Dr.-Kotler on Marketing, How to Create, Win and Dominate Markets, The Free Press, 2001,
- Morgan, Michael-Making Innovation Happen-Kogan Page-2001,
- Perkins, Stephen J.-Globalization, the people Dimention, Human Resource Strategies for Global Expansion, Kogan Page, 1999,
- Petty, Geoffrey-How to be Better at Creativity-Kogan Page-1997,
- Porter, Michael E.-Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, Kasım, 2000
- Rosenbluth, Hal F.; Peters, Diane McFerrin- Care to Compete, Secret from America's Best Companies on How to Manage with People and Profits in Mind, Perseus Books, 1999,
- Schmidt, Helmut- Toplumda Ahlâk Arayışı, Yeni Yüzyılın Eşiğinde Almanya, Sabancı Üniversitesi Yayınları 2002,
- Şimşek, Muhittin Prof.Dr. -Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, s.17
- TUSİAD, Kamu Hizmetinde Etik, Güncel Konular ve Uygulama, Eylül 2003, yayın No.TUSİAD-T/2003-9-363.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.Prof.Dr. -Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in your Corporation, Touchstone 1998, s.15.

TÜRKİYE’DE YOKSULLUĞUN AZALTIILMASINA YÖNELİK BİR MODEL: AİLE İŞLETMELERİ VE ALTERNATİF İŞ YERLERİNDEN BEKLENTİLER

A. Turan ÖZTÜRK

KHO Dekanlığı

Sis.Ynt.Bil.Böl.Bşk.lığı

Yücetepe / ANAKARA

Tel: (0312) 417 51 90/4401

E-posta: tozturk@kho.edu.tr

ÖZET

Türkiye ve yoksulluk; birbirine yakışmayan iki kelime. Üzülerek ifade edelim ki; ülkemiz, iki binli yıllara da buruk girmiştir. Kalkınma arayışlarına süreklilik kazandırılmamış, gelecek için projeler çoğaltılmamış, Atatürk’ün gösterdiği “çağdaş uygarlık seviyesi” aşılanmamıştır. Yoksulluk, açlık ve ölüm; 21. yüzyılda ülkemiz insanlarının yakasını bırakmamıştır.

Oysa Türkiye’nin varlıkları, potansiyel zenginlikleri (yeraltı ve yerüstü kaynakları), iklim çeşitliliği, petrol kadar değerli su kaynakları, turizm olanakları, genç ve yetişmiş insan kaynakları, milli güç unsurları, stratejik konumu, kültür çeşitliliği ve zenginliği gibi çoğaltılabileceğimiz birçok faktörle kıyaslandığında; 21. yüzyılda “geri kalmışlık ve yoksulluk” Türkiye için paradoksal söylem olmaya devam etmiştir. O halde ne yapmalı, hangi arayışlara girerek, somut adımlar atmalı? Türkiye’nin gerçekleri diğer ülkelerden farklıdır. Milli mücadele ile elde edilen topyekün başarıya ivme kazandırılmamış, aksine geçen 70 yılda bütün değerlerin aşındırıldığı, erozyona uğratıldığı gibi; kalkınma da ülke gerçekleri üzerine kurulmamıştır. Türkiye hala Birleşmiş Milletler yayınlarında; Batılı ülkeler kategorisine alınmamakta ve pazar ekonomisi uygulayan kalkınmış ülkeler arasında sayılmamaktadır (SADIKLAR, 1995:14).

Bu çalışmada Türkiye’deki yoksulluğun kavramsal temellerine değinildikten sonra; dönemsal olarak yoksulluğun kırılmasına yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiş, bu alanda KOBİ’lerin ülke sanayileşmesi ve kalkınmasındaki rolüne değinilmiştir. Gelişmiş ülkeler ile aramızdaki açıklığın kapatılması için; biriken sınırsız ihtiyaçların, kıt olan kaynaklarla kapatılması

“optimal çözüm” olarak değerlendirilmiştir. Bu alanda kaynak sıkıntısı çeken Türkiye için; aile sahipliğinde veya kontrolünde olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), aile işletmeleri incelenmiş ve günümüzde insanların çalışma yeri ve biçimini değiştiren “alternatif iş yeri” uygulamasının Türkiye’deki uygulama alanlarına değinilmiştir (APGAR, 1998:154). Şu anonim sözde vurgulanan anlam, dileriz ki yetmiş yıl sonra Türkiye için gerçek olur: “Nereye gideceğini bilen kaplumbağa, bunu bilmeyen tavşandan daha erken oraya varır”.

Anahtar Kelimeler: Yoksulluk, kalkınma, KOBİ’ler, aile işletmeleri ve alternatif işyerleri.

A MODEL FOR DIMINISHING THE POVERTY IN TURKEY: EXPECTATIONS FROM THE FAMILY FIRMS AND THE ALTERNATIVE BUSINESSES

ABSTRACT

Turkey and poverty are the contrasting two words. Unfortunately, we could not make the desired start on the beginning of the years of 2000. Continuity of the development efforts could not be achieved, future projects could not be varied, civilization level, which Atatürk pointed, could not be reached. Poverty, hunger and death were still with our people in the 21st century.

Poverty of the country creates a paradox compared with Turkey’s assets, potential richness of natural resources, climate varieties, valuable water resources, tourism, young and educated human resources, national power components, strategic position, variety of culture and so on. Then, what should be done and what solid measures to be taken? Turkey’s realities are different from the others. The momentum of successful national struggle could not be moved forward. Throughout seventy years all national values were eroded and the development could not be based on realities of the country. Turkey is not counted among the developed western countries having market economy on the United Nations’ releases (SADIKLAR, 1995:14).

In this study, conceptual bases of poverty, the measures taken to overthrow the poverty and the role of the Small and Medium Sized Manufacturing Companies (SMEs) for the development and the industrialization of the country are addressed. As an “optimal solution” to close the gap between the developed countries and us limited resources should be used rationally. In that context, family-run SMEs and alternative firms were examined (APGAR, 1998:154). We wish the following proverb would be realized for Turkey in the near future: “The turtle that knows where to go will reach earlier than the rabbit does not know”

Key Words: Poverty, Development, Small and Medium Sized Manufacturing Companies (SMEs), Family firms, Alternative Businesses

1. GİRİŞ VE DURUM TESPİTİ

“Yoksulluk ve Türkiye” birbirine yakışmayan iki kelime. Türk halkı; Atatürk’ün önderliğinde milli mücadeleyi başararak en veciz ve destansı ifadelerle “Onuncu Yıl Marşında” vurgulanan görkemli gelişmeyi, Dünyanın şaşkın bakışları arasında gerçekleştirmiştir. Ancak geçen 70 yıl içerisinde başlangıçtaki gelişme ivmesi sürdürülememiş, Atatürk’ün işaret ettiği “çağdaş uygarlık düzeyi” bir türlü yakalanamamış; yoksulluk, açlık ve ölüm 21nci yüzyıl Türkiye’sinin gündeminden silinmemiştir. Oysa bu durum Türkiye’nin sahip olduğu potansiyel kaynaklar ve imkanlar manzumesi ile kıyaslandığında paradoksal çelişki oluşturur. Uzak zaman dilimine gitmeye gerek yoktur. Yakın geçmiş ve imkanlar paradigmaları sorgulanarak, kalkınmanın niçin sürdürülemediği ve erozyona uğratıldığının cevabı bulunabilir.

Türkiye'nin geri kalmışlığı bir Afrika ülkesinin geri kalmışlığı değildir. Koskoca bir geçmiş ve geleceği olan, medeniyeti olan, sağlam temelleri hala direnen ve kendini ileriye götürececek birikimi çeşitli alanlarda gerçekleştirmiş bir toplumun, geri bırakılmışlığıdır. (CEM, 1975:16)

Toplumda geri kalmışlık kalıcı yada geçici olabilir. Eğer toplum, dengesizliklerin üstesinden gelip iç ve dış engelleri temizler, bünyesindeki sarsıntıyı bir silkinmeye dönüştürebilirse, kalkınmaya başlayabilir. Geri kalmışlığın belirtileri, yeni bir denge kuran ülkelerde zamanla yok olur. Dengesizliklerle başedemeyen toplumlar ise, tutarlılığını kaybederler; ekonomi başta olmak üzere her alanda erozyon başlar. Toplumsal moral bozulur. Dirlik ve düzen, entropi etkisi ile sarsılır. Günümüzde, geri kalmışlık sarmalından kurtulamayan ülkeler "sürekli dengesizliği", bir kader olarak görmeye alışırlar. Tıpkı, Türkiye'de nüfusun büyük bir bölümünü oluşturan "kırsal kesimin ümidini, doğal kaynaklara bağladığı ve kendilerini değiştirmeden yaşantılarını sürdürmekten rahatsız olmadıkları gibi (COTTREL, 28).

İnsanların satın alma, sahip olma ve tüketme eğiliminin bireysel değil toplumsal bir temele dayandığı kabul edilmektedir. Üstün nitelikli malın varlığı ve kişinin bunu öğrenmesi o güne dek sürdürmüş olduğu tüketim alışkanlıkları ve eğilimleri için tehlike taşır. Kırsal kesimlerde çalışan birçok kişinin, bu nedenle tarlasını bırakarak başkasının yanında para kazanma isteği, üretim düşüklüğünün ve açlık sorununun da sebebi olmuştur. Keza erkeklerin köylerinden uzaklaşması, bölgedeki çalışan nüfusun azalması, küçük imalathanelerin ve mini aile işletmeleri olarak niteleyebileceğimiz gelir yaratan kaynakların azalması sonucunda doğurmuştur. Kırsal kesimden, banliyölere taşınan bireyler; artık toplumu değil, sadece kendi başının çaresine bakan yaşama savaşı veren sağlıksız bir ortamı oluştururlar. Bu gelişme kırsal kalkınmanın ve gelişmenin önündeki engel olduğu gibi, toplumsal ahengi de giderek aşındırmaktadır. Artık dönüşü olmayan bu yol, adeta "Dimyata pirince giderken, evdeki bulgurdan ediyordu" insanları. A.Sauvy'nin belirttiği gibi "..... Tekniğin gelişmesi, kaynağın gelirini arttırmak yerine, ondan daha büyük parçalar koparılmasını sağlıyorsa, ileri teknik; aslında, geriletici bir teknik olmaktadır." Bu tespit özellikle kırsal kesimlerde;

- Geleneksel üretimin azalmasına ve kaynak israfına yol açmış,
- Getirdiği dünya görüşü eski toplumun tutarlı düzenini yıkarak kişileri güven bunalımına sokmuş ve yalnızlığa itmiştir.
- Aile birliğinin bozulmasından, açlığa kadar uzanan bir çürüme bütün toplumu kapsamıştır.

Ali GEVGİLLİ'nin ifade ettiği gibi "Tarih boşuna yaşanmış bir deney değildir. Dünden gelen bugünkü toplumumuz, kendi doğrultusu içinde yarına gidecektir. Tarihin verdiği engin ders, hızını ancak kendisinden alan eylemlerin bugün ve yarın içinde başarıya ulaştığıdır. Dün ve bugün teoriyi, bugün ve yarın pratiği hazırlar. Dünün araştırılması, bir yerden sonra, bugünün ve yarının araştırılması demektir. (Atatürkçü Dış Politika, NATO ve Türkiye)

Atatürk bireysel girişimcilere de örnek olmuştur. Çoğunu ölümünden bir süre önce hazineye devredeceği çeşitli çiftliklerin, fabrikaların, imalathanelerin, kurucusu ve sahibidir. 1936'da hazineye bağışladığı örnek çiftliklerin büyüklüğü, toplam olarak 154.720 dönümü bulmaktadır. (CEM, Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi; 1975:291)

- 1940'ların afyonlanmış Çin'i bugün dünyaya kafa tutumakta, dünün sömürgesi Kuzey Kore'den "Le Monde" gazetesi "Ekonomik Mucize" diye söz etmektedir. Hızla gelişen ülkeler arasında Türkiye'nin geride kalması "temeldeki bozukluktandır". (CEM:330)

* Tanzimat, Osmanlı ekonomisini çökerten başıboş güçlerin biraz daha büyümesini ve hukuki teminata bağlanmasını "tedavi" kabul etmiştir. Meşrutiyet onların "hürriyetini" pekiştirmek "millilerini" kayırmak ve yaşatmak uğraşısındadır. Cumhuriyet ise aynı güçleri, önce iktidarın ortağı, sonra sahibi yaparak tedaviye devam etmiştir. Bu arada Türkiye her geçen gün biraz daha geri kalmıştır. (CEM, 1975:363)

Türkiye’de bin yıllık bir kültürün süzgecinden gelmiş insan birikimi de vardır; mesele bunların yanlış kullanılmasından, yahut hiç kullanılmamasından doğuyor. Bugün ise Türk halkı hırsını bireysel girişimcilerin bir eylem sonucunda başarıya koşturmaktadır.

“Yoksullukla mücadele” uluslararası gündeme 1990’lı yıllarda girmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu; ilk olarak 1992’de “yoksulluğun yokedilmesi uluslararası gününü” (17 EKİM) ilan etti. Bunu, yoksulluğun yokedilmesi uluslararası yılının (1996) ve “birinci on yılının” ilanı (1997-2006) izlemiştir. (ÖZDEK,2002:2) Yoksullukla mücadelenin kalkınma gündemine dahil oluştunda, Birleşmiş Milletlerce 1995 de Kopenhag’da gerçekleştirilen “Toplumsal Kalkınma Dünya Zirvesi” belirleyici rol oynamıştır. Zirve, yoksulluğun yok edilmesini “insanlığın etik, sosyal, politik, ve ekonomik bir zorunluluğu” olarak kabul etmiştir.

Yoksulluk, az gelişmiş toplumlarda giderek kadercilik kültürünü doğurmakta, yokluk varlık için büyük tehdit oluşturarak gelişmenin önünde engel oluşturmaktadır. Dışlanmışlık / marjinalite, çözümsüzlükle birleştiğinde “yabancılaşma” oluşmakta ve toplumsal barış sağlanamamaktadır. Say’ın “her arz, kendi talebini yaratır” yasası bu tür toplumlarda akılcı tedbirler alınamadığı takdirde “kısır döngü halinde”, güncelliğini sürdürmektedir. Prof. Rene Gendarme’nin şu tespitine katılmamak mümkün değildir: “Geri kalmış ülkelerde kalkınma dinamikleri bireyci çıkışlarda değil; toplulukların ortak iradesinde ve toplu hareketlerde aranmalıdır”. Türk toplumunun geçen süre içersinde geçmişte Atatürk’ün vizyonel liderliğinde yakaladığı ivmeyi toplumsal dönüşümü sürdürememiş; yoksulluk kültürünün girdabına teslim olmuştur. Kaybedilen 70 yılda; moral değerler dahil, bütün değerler erozyona uğratılmış ülke gerçekleri ile kurgulanan “sürdürülebilir kalkınma” gerçekleştirilememiştir. Bugün Türkiye hala Birleşmiş Milletler yayınlarında, batı ülkeleri arasında sayılmamakta ve pazar ekonomisi uygulayan kalkınmış ülkeler arasında gösterilmemektedir. (SADIKLAR, 1995 14) Bugün en varlıklı yüzde 1 lik nüfus ile, en fakir yüzde 1 lik nüfus arasındaki gelir farkı 332 kata ulaştı. Nüfusun %30 u ayda 48 dolar ile 340 dolar arasında geçinmeye çalışıyor. İşsizlik oranı, tarım dışı sektörlerde % 14.6 ya genç nüfusta %26 ya tırmandı. Özellikle Kasım 2000 ve Şubat 2001 şoklarını yaşayan Türkiye; gelir bölüşümünü daha çok adaletsizleştirilirken sosyo-kültürel hayatta da olumsuzlukları bütün şiddeti ile yaşamıştır. Türkiye, dünya gelişme liginde de “alt-orta gelirli” arasında 43 ncü sırada gösterilmemektedir. Yoksulluk yardımlarından yararlanan insanların sayısı giderek artmakta yoksullukla mücadele amacıyla kurulmuş “Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu” na rağmen; İSTANBUL’da ağzına günlerdir bir damla süt konulamayan “ağzı süt kokamayan” talihsiz bebeklerin ölümüne yakın geçmişte tanık olunmuştur. Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı Raporunda “mutlak yoksulluğu giderecek göreceli yoksulluğu azaltacak” önlemlerin alınması işaret edilirken, 2000 yılı sonu itibariyle Türkiye nüfusun yaklaşık % 13-15 nin “Fak Fak Fon” dan yoksulluk yardımı aldığı ve bu eğilimin giderek arttığı bilinmektedir. (SAUNAN, 1995, 112)

21 ncü yüzyılda “geri kalmışlık ve yoksulluk” Türkiye’nin kaderi olmamalıdır. Türkiye’nin gerçekleri diğer ülkelerden farklıdır. Avrupa Birliğine giriş süreci içinde bulunduğumuz yıllar , “kaybedilmiş yıllar” olmamalıdır. Gelişmiş ülkeler ile aramızdaki açıklığın kapatılması için sınırsız ihtiyaçlar önceliklendirilmeli “optimal çözümler” aranmalıdır. Bu alanda kaynak sıkıntısı çeken ülkemiz için küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) ile aile işletmesi ekonomilerin can damarları olarak algılanmalı, canlı birer organizmalar olarak, yaşam sürelerini mümkün olduğunca uzatılması için kurumsallaşmaları sağlanmalıdır.

2. İNCELEME

“Nereye gideceğini bilen kaplumbağa, bunu bilmeyen tavşandan daha erken yerine varırmış” anonim sözü; Türkiye’nin kalkınma arayışlarının da ipucunu verir. John Naisbett’in “Dünya Ekonomisi” olarak nitelediği, enflasyonla finansa edilen “sosyal rüyalar” yerine verimle beslenen

bir "gerçekcilik dönemi" başlamıştır. Bilgi toplumunda "reçeteye tapınma" yoktur. (MORTAN, 1987,352)

İşletmeler bir üretim ailesidir. Medeni hukukumuzda, aileyi temel kurum almış ve kültürel, fiziki, ekonomik, ahlaki ve hukuki düzenlemelerle aileye bir bütünlük getirmiştir. İşletmelerin yönetenleri ve çalışanları işletmelerle özdeşleşmelidir.

Sanayileşme, ikdisadi büyüme ve kalkınmanın motorudur. İkdisadi gelişimini başarılı şekilde sürdüren ülkelerde, imalat sanayisindeki üretim artışı, toplam mal ve hizmet üretiminden (GSMH'den) daha hızlı olmaktadır. (ÇARIKÇI, 1996:90) Türkiye'de sanayi sektöründe, ağırlık "imalat sanayisindedir". Bu nedenle imalat sanayiinin gelişimi, sanayileşmeyi hızlandırır. Bu bağlamda Türkiye'de de "KOBİ" lerin toplam işletmeler içerisindeki oranı %98,9'dur. Bu işletmelerin toplam istihdamdaki payı ise %50'nin üzerinde iken, Türkiye'de %45,6'dır. KOBİ'lerin Türkiye'de üretilen katma değerdeki payı %28,6'dır (ÇARIKCI 1996:97). Türkiye'nin ihracatında KOBİ'lerin payı giderek artarak %25'in üzerine çıkmıştır. İhracatımızın dinamosunu teşkil eden tekstil sektöründeki firmaların %99,5'i kobilerdir.

Türkiye'de kalkınmanın motoru olan Kobi'ler vaadlere rağmen yeterince desteklenmemektedirler. 1990 yılında kurulmuş olan KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı) yapılandırıldığı illerde KOBİ'lere teknik ve proje bazında eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

2004 yılı başında KOSGEB ile HALKBANK arasında imzalanan protokol ile "Ekspres KOBİ Destek Kredi Programı" kapsamında, KOBİ tanımına uygun imalat sanayisinde yer alan toplam 1200 KOBİ işletmesine yeni bir kredi destek modeli kapsamında 75 Trilyon TL İşletme Kredisi kullanma imkanı sağlanmıştır. (KOSGEB, 2004:08)

Herşeye rağmen gerek Halk Bankasının gerekse KOSGEB'in faaliyetleri KOBİ'lerin meselelerini ve finansal ihtiyaçlarını çözmeye yeterli değildir.

Kaynak yetersizliği nedeniyle KOSGEB, işletme kredilerini kullandırırken, KOBİ'lerden;

- İmalat sanayiinin çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren,
- İş yerinde en fazla 150 işçi istihdam eden,
- Bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i (holding, grup v.b.) büyük işletmelere ait olan,
- Çalıştığı sanayii kolunda geçmişi bulunan, potansiyel pazar payı olan, üretim ve pazarlama konusunda sıkıntısı bulunmayan,
- Firma sahibi ve yöneticileri piyasada itibarı olan borç ödeme kapasitesine sahip,
- Piyasadaki değişimlerden kısa vadede olumsuz etkilenmeyen
- Faaliyetleri sonucunda yüksek katmadeğer, istihdam ve fon yaratabilen, gerçek ve tüzel kişiliğe haiz işletmelere kredi kullandırıldı.(KOSGEB, 2004:18)

Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin büyük kısmını gerçekleştiren küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunu "aile işletmeleri" oluşturmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98,8'dir. Keza ABD'de kayıtlı şirketlerin %90'ı , İspanya'da%80'i , İtalya'da %95'i , İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'i aile şirkettir. Ancak yaygın düşüncenin aksine her zaman "küçük şirket" aile şirketi anlamına gelmez. Örneğin Türkiye'de tanınmış aile şirketleri arasında sayılan ve holdingleşmiş Sabancı, Koç, Doğuş, Eczacıbaşı... gibi büyük gruplar vardır.

O halde Aile Şirketleri ; "genel olarak akrabalık bağı olan bireylerin mal yada hizmet üretmek gayesi ile biraraya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir."

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse "aile şirketi"; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise "patron şirket" olarak tanımlanmaktadır. Patron şirketi, ikinci kuşağa

geçince, aile vasfını almaktadır. Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası ; çoğunlu hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Yani, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır.

Aile şirketinin geniş bir tanımında : "Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağıtılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir." (KARPUZOĞLU, 2000:19)

Aile şirketlerini; birinci nesil kurar, ikinci nesil "miras" alır, üçüncü nesil ise bitirir. Varlıklarını uzun yıllar devam ettiren şirketlerin özelliklerine bakıldığında; aile değerlerini gözardı etmeden, stratejik yönetim tarzına odaklanmış ve nesillerarası geçiş planlaması yaptıkları görülür.

Aile şirketlerinin sosyal ve ekonomik olmak üzere iki önemli işlevi vardır.

- Aile ve iş; sevgi ve çalışma arzusu ile beslenmesi,
- Ülke ekonomilerinin "lokomotifi" olmaları.

Türk ekonomisinin gelişebilmesi için, aile şirketlerinin kurumsallaşmaları ve devamlılık arz eden bir yapıya kavuşmaları stratejik öneme haizdir. Ülke ekonomisi için bu kadar önemli olan aile işletmelerinin ömrü ne yazık ki uzun değildir.

Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini özetlemek gerekirse; hızlı karar alabilme, uzun vadeli yatırımlara yönelebileme, aile fonlarından yararlanma, işe odaklanma, amaçların uyumlaştırılması, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde avantaj ile kültür uyumu gibi güçlü yanlarının yanı sıra; akrabaların ayrıcalıkları, öz sermaye veya kredi ile büyüme, birey ve şirket menfaatlerinin çatışması, yetki ve sorumluluk kargaşası, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasında rekabet, fikir ayrılığı gibi zayıf noktaları vardır.

İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de, devamlılıklarını sağlayarak gelecek kuşaklara devretmektir. Ancak yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı bu süreç, sağlıklı işletilememektedir. Aile şirketleri, yaşam süreleri açısından değerlendirildiğinde 1/3'ünün ikinci kuşağa devrettiği; bu şirketlerin de ancak yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını sürdürdükleri görülebilir. (ALAYOĞLU,2003:29)

ABD'de eniyi şirketlerin sıralamasında %40'ının aile şirketleri olduğu, Fortune 500 listesi incelendiğinde ilginç tespitler ortaya çıkar. 1955-2001 yılları arasında listede yer alan şirketlerden sadece 77'si varlığını bugüne taşıyabilmiştir. Şirketlerin %80'inden fazlası ya satılmış, ya başka firmaların yönetimine girmiş, yada 45 yıl içerisinde önemli ölçüde küçüldükleri için liste dışında kalmıştır. (ALAYOĞLU, 2003:29)

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında; büyük çoğunluğun aileler tarafından yönetilen ve hala birinci kuşağın egemen olduğu, ikinci kuşağa devreden şirketlerin de kısmi artışların olduğu, ancak üç ve dördüncü kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin de iş değerleri, aile değerlerinden daha önemlidir. Sağlıklı ilişkilerin yanı sıra; aile anayasası, aile meclisi devir ve miras planı ve etkili bir çalışma yönetimi gibi aile gibi aile şirketlerin de kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulması önem arzeder. Bütün bu tespitlerden sonra denilebilir ki; "aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinde sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz."

Yoksulluk sarmalından kurtulmada son zamanlarda önemli bir model de "İş Geliştirme Merkezler ve alternatif iş olanaklarının yaratılması" girişimidir. Batılı sanayileşmiş ülkelerde 1970'lerin sonunda yaşanan ekonomik gerileme sonucu, geleneksel sanayii kollarında meydana gelen çöküş ve işsizliğin büyük ölçüde artışı bu ülkeleri, krizin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde "alternatif iş olanakları" yaratmaya yöneltmiştir.

Bu model Türkiye için yeni bir kavramdır. Bu kavramın temeli, devlet öncülüğünde yerel inisiyatiflerin harekete geçirilmesi yerel katkı ve katılım ile girişimciliğin desteklenmesi ve geliştirilmesi felsefesini oluşturmaktadır. Bu tür işletmeler, gizli kalmış potansiyel iş gücünü de ortaya çıkarmakla; iş, istihdam ve katma değer yaratmaktadır. Bu tür projelerde çok az kaynak aktararak, daha fazlasının sosyal ve ekonomik yönden geri dönüşümü sağlanmaktadır. (KOSGEB, 2004:12)

Günümüzde bir çok firma – geleneksel büroların tamamlayıcısı olarak ortaya çıkan, geleneksel olmayan çalışma pratiklerinin, ortamlarının ve yerlerinin bileşkesi niteliğindeki alternatif iş yeri konusunda öncülük ediyor. ABD’de 30-40 milyon kadar insan ya teleçalışma yada eve dayalı iş yapar. (Harvard Businessreview, 1998)

Alternatif iş yerlerinin başarısı güven kültürüne dayanır. Ön yargılardan uzak, potansiyel yarar amaçlanmalıdır. Alternatif iş yeri paradigması çerçevesinde; en becerikliler, en genç kuruluşlar, orta yaşlı kuruluşlar ise alternatif iş yerinin gerektirdiği zihniyet değişimine en fazla direnen olmaktadır.

Alternatif iş yeri çalışanları, kendi kendilerini motive ederler ve sonuca yöneliktirler. İş arkadaşlarının alternatif iş yeri çalışmasını benimseyip bu çalışma tarzına uyum göstermesinden kazanacakları çok şey vardır, ama kaybedecekleri pek bir şey yoktur.

Alternatif iş yerleri çalışanları genellikle geleneksel işyerlerindeki çalışanlara oranla daha üretgendirler. Çünkü telefon görüşmesi yaparak, e-posta yazarak araya birçok rutin işleri sıkıştırarak atıl zamanı asgariye indirmeyi öğrenirler.

Alternatif iş yeri programının benimsenmesine yol açan itici güç; teknolojiden ziyade şirket stratejisinde ve yenilenmesinde yatar. ABD silahlı kuvvetleri, sanal bir bilgi, eğitim ve lojistik alt yapısıyla desteklenen yüksek teknoloji bir “dijital savaş alanı” aracılığıyla geleneksel iş yerinin temel ilkeleri üzerinde yeniden düşünüyor. (REVIEW, 1998)

Alternatif iş yerleri şu sorularla daha sağlıklı kurgulanabilir.

- İş yerinin gerçek amacı nedir?
- Hangi iş yapılmaktadır?
- İş kimler yapıyor?
- Değer nasıl yaratılıyor?
- İnsanların iş yerinde en önemli ihtiyaçları nelerdir?
- Nerde, ne zaman ve hangi tür tesisler ve sistemler gerekiyor?
- Bu ihtiyaçları en iyi nasıl sağlayabiliriz?

Denilebilirki alternatif iş yerlerinde; “vakit, nakit olduğu kadar, memnuniyet, denge, performans ve daha çok şey demektir.”

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yoksulluk, 21nci yüzyılda TÜRKİYE’nin kaderi değildir. Atatürk’ün liderliğinde; milli mücadeleyi kazanan, mütevazı imkanlarıyla, zoru başaran, potansiyel zenginlikleri, kültür çeşitliliği olan Türkiye için yoksulluk, açlık ve ölüm paradoksal söylem olmamalıdır.

Türkiye’nin gerçekleri, diğer ülke gerçeklerinden çok farklıdır. Koskoca bir geçmişi ve geleceği olan, çeşitli alanlarda birikimi olan Türkiye hedeflediği çağdaş uygarlık düzeyini artık aşmalıdır.

Türkiye’nin yetişmiş insan gücü, artık “kısır döngüye” ivme kazandıracak seviyeye gelmiştir. Say yasası ile ifade edilen; “her arz kendi talebini yaratır” kuralı, çözüme ulaşmak için tersine ifade edilmelidir.

Türkiye’deki yoksulluk artık “kader” olmaktan çıkarılmalıdır. Şu anonim söz, 70 yıllık serüvenin veciz ifadesidir; “nereye gideceğini bilen kaplumbağa, bunu bilmeyen, tavşandan daha erken oraya varır.”

Gelişmiş ülkeler ile aramızdaki açığın kapatılması için kıt kaynakların "optimal çözümle" kullanılması gerekir. Bu anlamda aile sahipliğinde veya kontrolünde olan, küçük ve orta, ölçekli işletmeler ile aile işletmeleri ekonomik faaliyetlerin büyük kısmının gerçekleştirildiği işletmelerdir.

Son zamanlarda yoksulluğun azaltılması için geliştirilen önemli bir model de, "iş geliştirme ve alternatif iş merkezleridir". Çok az kaynak kullanarak, daha fazlasının sosyal ve ekonomik yönden geri dönüşümüne imkan sağlanmaktadır. Türkiye gerçekleri, "her evin, bahçenin, büronun, hatta ahır ve balkonların üretim birimi" olmasını zorunlu kılar. Farabi'nin deyişiyle: "önce doğruyu bilmek gerekir, doğru bilinirse yanlış da bilinir; ama önce yanlış bilinirse doğruya ulaşılmaz." Son söz: "Doğru, üretken olmak, yanlış, kadercilik kültürüne teslim olmak..."tır.

KAYNAKÇA

- AVCIOĞLU, D., Türkiye'nin Düzeni, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1968
CEM, İ., Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi, Cem Yayınevi, 5. Basım İstanbul, 1975
ÇARIKÇI, E., Türkiye'de İç ve Dış Ekonomik Gelişmeler, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 1996.
DRUCKER, P.F., Gelecek İçin Yönetim, İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, 1993
DİVİTÇİOĞLU, S., Asya Tipi Üretim Tarzı ve Osmanlı Toplumu, İÜİF Yayını, İstanbul, 1987
GÜNEŞ, H., Büyüme ile Fakirlik Ortadan Kalkar mı?, Milliyet Gazetesi, 19 Kasım 2003
İYİBOZKURT, M.E., Küreselleşme ve Ekonomimiz, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1990
KENNEDY, P., Preparing for the twenty-first Century, Petkim A.Ş. Genel Müdürlüğü
MORTAN, K. ve ÇAKMAKLI, C., Geçmişten Geleceğe Kalkınma Arayışları, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987
NAISBITT, J., Global Paradox - Dünya Ekonomisi Büyüdükçe En Küçük Elemanları Güçleniyor, New York, 1984
ÖZDEK, Y., Yoksulluk ve Şiddet ve İnsan Hakları, TODAİE Yayını, 1. Baskı, Ankara, 2002
RENE, G., LA Pauvrete des nations, Paris, 1963
SADIKLAR, C.T., 2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye, TC Kültür Bakanlığı Yayını, 1. Baskı, Ankara, 1995
TAMER, M., Köy Kentlere Çağ Atlatmak, Milliyet Gazetesi, 23 Kasım 2001
TAMER, M., Tek Bir Kişinin Zenginleşmesi 500 Yoksul Yaratır, Milliyet Gazetesi, 15 Kasım 2003
TAMER, M., AB'de Ayda 400 Euro Yurttaşlık Geliri, Milliyet Gazetesi, 16 Kasım 2003
TAMER, M., Kırsal Alanda Sosyal Destek Projesi, Milliyet Gazetesi, 18 Kasım 2003
TOFFLER, A., Şok; Gelecek Korkusu, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981
URAS, G., Hane Halkı Gelirinin %35,8'i Ücret, %14,2'si Devlet Yardımı, Milliyet Gazetesi, 8 Kasım 2003
ÜLGENER, S., İktisadi İnhitat Tercihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1951
YUNUS, M., Yoksulluğun Bulunmadığı Bir Dünyaya Doğru, Doğan Kitapçılık, 2. Baskı, İstanbul, 2003
Türkiye İstatistik Yıllığı, 2002, DİE, Ankara
Alternatif İş yeri, Mahlan A., Harvard Business Review, Mayıs - Haziran 1988
Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)
Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)
Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)
Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)
Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000
Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yatırımlarının Planlanması ve Uygulanmasında Etkinlik, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2001.

AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÜCRET KONUSUNDA DÜŞÜNCELERİ VE BEKLENTİLERİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: ibakan63@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TAŞLIYAN

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE

KSÜ, İİBF,
İşletme Bölümü
K.Maraş

E-posta: tbuyukbese@ksu.edu.tr

Sezin YILMAZ

KSÜ, SBE,
İşletme Ana Bilim Dalı
K.Maraş

ÖZET

Küreselleşen ve değişen dünyada üretim faktörlerinin içinde hem fiziksel hem de düşünsel yönüyle örgüte katılan ve diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesini sağlayan en önemli faktör insandır. Üretim faktörleri içinde insanın en önemli faktör olduğunun fark edilmesi, kurumlarca insan kaynakları ile ilgili strateji politika ve programlara gerekli özeni göstermeden başarının güç olacağının anlaşılması ve sonuç olarak insanın iş yapandan çok yönlendiren bir konumda olması, insan kaynağını işletmeler için kilit noktaya taşımıştır.

İnsan faktöründen yüksek performansla çalışmasını bekleyen, ya da organizasyonun amaçları ile bireylerin kişisel hedeflerini uyumlaştırmayı amaçlayan işletmelerin esas alması gereken önemli unsurların başında işgörenlere eğitim olanaklarının verilmesi, kariyer imkanının sağlanması ve işgörenin beklentilerini karşılayacak bir ücret ödenmesi gelmektedir. Bu şekilde hem organizasyondaki performans, hem de çalışanların yaşam kalitesi yükselmiş olacaktır.

İşletmelerin minumum maliyetle maksimum kar elde etme hedefi olduğu gibi, işgörenlerin de işe başlarken kişisel beklentileri vardır. Bu beklentilerin başında işgörenin yaşam

standartlarını karşılayacak yeterli bir ücret beklentisi gelmektedir. İşgörenlerin bu ücret talebinin gerçekleşmemesi onların iş tatminini, performansını, iş motivasyonunu önemli oranda etkilemektedir. Bu durumdan öncelikle işgörenin kendisi ve dolayısıyla işletme adına üstlendiği görev etkilenecektir.

Bu araştırmada aile işletmelerinde yönetici düzeyinde çalışanların, işletmelerinde uygulanan ücret yöntemi konusundaki düşünceleri ve beklentileri ele alınmış ve bir alan çalışması yapılmıştır. Alan çalışmasında veriler anket yöntemiyle toplanmış olup, ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik soruların yanı sıra ücret konusunda düşüncelerini ve beklentilerini ortaya koyacak önermelere yer verilmiştir. Ankette yöneticilerin işletmelerinde uygulanan ücretlendirme yöntemi ile ilgili düşünceleri; mevcut durumu yorumlama ve gelecekte olması gereken durumu tanımlama tarzında ele alınmaktadır. Genelde araştırmalarda mevcut durum betimsel olarak ortaya konulmaya çalışılmakta ancak araştırma konusu ile ilgili katılımcıların geleceğe yönelik görüşlerine müracaat edilmemektedir. Halbuki, mevcut durumun ortaya konulması sadece var olan sorunların teşhisine yönelik iken, asıl çözüm önerileri geleceğe yönelik düşüncelerde yatmaktadır. Bu araştırmada kullanılan yaklaşım çalışmayı daha önce yapılan benzerlerinden farklılaştırmakta ve araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılabilmesini daha da kuvvetlendirmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada yöneticilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda ücretlendirme politikalarında geleceğe yönelik ne gibi düzenlemelerin yapılması gerektiği hususunda önemli önerilerde bulunmaktadır. Anket K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmelerinde uygulanmış olup, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş 110 yönetici üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında araştırma amacına yönelik olan teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret yöntemleri.

1. GİRİŞ

İşletmeler esneklik, sürekli yenilik, verimlilik, kalite ve hızla değişen talep ve teknolojilere kısa sürede uyum sağlamak için değişimi zorunlu kılan piyasa baskıları ile karşı karşıyadır. Bu hedeflere ulaşılması etkin bir insan kaynakları yönetimini zorunlu kılmaktadır. (Erdut, 2002: 46). 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).

Temel insan kaynakları faaliyetleri içinde yer alan ücret ve diğer ödemeler tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi, ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması gibi unsurları kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2002: 23).

2. ÜCRET KAVRAMI VE ÖNEMİ

Ücret kavramı, çeşitli kesimler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. İktisatçılar tarafından "emeğin fiyatı"; sosyal politika alanında "çalışanın geçim aracı"; iş hukuku alanında da "çalışanın fiziksel ve bedensel" çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ise, ücretin işveren ve çalışanlar açısından farklı şekilde ele alındığı görülür (Özgen ve Yalçın, 2002: 267):

İşveren açısından ücret, çalışana bedensel ve fikirsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücret, işletmelerin çalışması üzerinde de önemli etkiye bulunur. Çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır.

Çalışan açısından ücret, bedeni ve zihni emeğe üretim faaliyetlerine katkısı karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle prensip itibarıyla teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan

ve girişimci tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen belirli bir gelirdir (Zaim; 1972).

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığı aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı para değildir. Birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır (Yüksel,2003:374).

Ücretle ilişkili diğer iki kavram olan "ücret yönetimi" ve "ücret düzeyi" ise şu şekilde tanımlanabilir:

Ücret yönetimi personelin çalışmalarının doğrudan maddi karşılığı olarak standartlar oluşturulması ve kontrol edilmesidir (Tonus,2002: 29).

Ücret düzeyi bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bunun bir standartla karşılaştırılması gerekir (Atalay:1985).

3.ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemi ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzı olarak tanımlanmaktadır. Ücret yönetimi kapsamını maaş ve ücret yönetimi, iş değerlendirmesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Çırak, 2004).

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp, güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel koşullara bağlı olmasından ileri gelir. Emek onu yaratan işçinin yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma koşulları ile sıkı şekilde ilgilidir (Yalçın,1999:170).

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri başlıca; Ana (kök) ücret sistemleri ve teşvik edici ücret sistemleri şeklinde temel iki grupta incelenir (Özgen ve Yalçın,2002:270).

3.1.ANA (KÖK) ÜCRET SİSTEMLERİ

Ana yada kök ücret sistemleri, personele ödenecek ücretin, önceden belirlenmiş zamana ve belirli bir standarda veya iş miktarına göre hesaplanmasını öngören sistemlerdir. Buna göre, başlıca kök ücret sistemleri şunlardır (Özgen ve Yalçın,2002: 270):

- Kıdeme dayalı ücret sistemi
- Zaman esasına göre ücret sistemi
- Performansa bağlı ücret sistemi
- Takım birim (götürü) ücret sistemi

Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: Bu sistemde, personelin çalışmasının karşılığı olan ücret, belli bir zaman standardı ile hesaplanarak ödenir. Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece, personelin işletmede geçirdiği süre dikkate alınarak ücretin belirlenmesi söz konusudur. Ücret sistemlerinin en eskisidir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir.(Özgen ve Yalçın,2002:270)

Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur. Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz. Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır. Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki, hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır. Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir. (Akalp,http:isguc.org.tr)

Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi: En eski ücretlendirme sistemi olan bu sistemde saat başına, haftalık, aylık ve yıllık ücret biçimlerinde ödeme esasına dayalı olup işçinin işte

harcadığı süre esas alınmaktadır. Ödenecek ücret tutarı çalışan süre ile orantılı olup çalışan süre arttıkça ücret artar, çalışan süre azaldıkça ücret azalır. (Altuğ, 1996: 114)

Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Bu sistemde, kıdeme dayalı sistemin aksine, personelin yaptığı işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Ücret, üretilen ürün yada hizmetin miktarına bakılarak ödenmektedir. Günümüzde, özellikle işverenler tarafından çok ilgi gören bir sistemdir. Çünkü, verimlilik ve karlılık alanlarında işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Yine, performansa dayalı ücret sistemi ile başarılı kişiler ödüllendirilmiş olur. (Özgen ve Yalçın,2002:271)

Takım Birim (Götürü) Ücret Sistemi: Bu sistemde, işletmede yerine getirilecek bir iş, bir personel veya birden fazla çalışan tarafından önceden belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. Burada, eğer iş zamanından önce bitirilirse, personele ücret dışında bir ödeme yapılamaz. Ancak, iş belirlenen süre içinde yapılmazsa personelin ücretinden kesinti yapılır. Bu sistemin en önemli sakıncası, personelin söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için, hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışırken, işin nitelik ve kalitesine dikkat etmemesi durumudur. (Özgen ve Yalçın,2002:272)

3.2. TEŞVİK EDİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Bu ücret sistemlerinde, personele belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında, birey ya da grupların gösterdiği verimlilik, başarı veya farklı hizmetin karşılığında, çok çeşitli teşvik edici ücret modellerinin uygulanması söz konusudur. Teşvik edici ücret sistemlerinin temel özelliği, personel kazancının doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ilgili olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bu ücret sistemlerinde, personele işletmeye katkısı oranında ücret ödenir. Bu bağlamda, başlıca teşvik edici ücret sistemleri; bireysel, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde ve yöneticiler için olmak üzere dört temel düzeyde incelenmektedir. Başlıca bireysel teşvik edici ücret sistemleri; parça başı, kotalı pirim, öneri modeli ve ekonomik ödül gibi dört ayrı şekilde uygulanabilmektedir. (Özgen ve Yalçın,2002:272)

3.2.1. BİREYSEL TEŞVİK EDİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Parça Başı Ücret Sistemi: Bu sistemde, personele kabul edilen bir standarda saat başı ücret ödeneceği garanti edilir. Ancak buradaki, kabul edilen standart, ortalama bir kişinin üretebileceği en az birim miktarıdır. Dolayısıyla, personelin performansı ne olursa olsun, asgari bir ücret ödenir. Kabul edilen standardın üzerindeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenir (Özgen ve Yalçın,2002:273). Bu sistemin yararı işçileri daha fazla üretim yapmaya teşvik etmesi ve işgücü verimliliğini arttırmayı özendirmesidir. Bu yararın yanında, aşırı hırs ile fazla üretmek için kendini zorlayan işçinin iş kazalarına neden olması, hatalı ve bozuk mamul üreterek maliyet gideri kaybına yol açması gibi riskleri bulunmaktadır (Yükçü,1998:140).

Kotalı Ücret Sistemi: Bu sistemde, personele ödenen ücret veya maaş dışında, belirlenen kotalara bağlı olarak pirim ödenmesi söz konusudur. Böylece, bu sistemde, çalışanlara çok yüksek olmayan bir sabit aylık ödenmekte ve buna ek olarak, çeşitli şekillerde belirlenen satış sınırlarına göre pirim ödemeleri yapılmaktadır. Uygulamada daha çok pazarlama işletmelerinde, satış personelinin teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır. Satış üzerinden pirim uygulamasında çeşitli yöntemler kullanılabilmektedir. Örneğin, sigorta işletmelerinde aylık veya üç aylık kesilen polise tutarları için belirli bir satış sınırı konulmakta ve bu sınırın aşılması durumunda, bu tutarın belirli bir yüzdesi prim olarak ilgili sigorta personeline ödenmektedir. (Özgen ve Yalçın,2002:273)

Öneri – Ödül Ücret Sistemi: İşletmenin bir bütün olarak verimlilik ve etkinliğinin geliştirilmesinde, personel tarafından getirilen öneriler de rol oynar. Bu sistemde, personelden işletmenin etkinliğini artıracak öneriler geliştirilmesi teşvik edilir. Yöneticiler tarafından belirli bir şekilde değerlendirilen ve puanlandırılan öneriler, faaliyet süreçlerine uygulanırsa, öneri sahibine

ödül verilir. Verilen ödül nakit ödeme şeklinde olabileceği gibi çeşitli eşya şeklinde de olabilir.(Özgen ve Yalçın,2002:273)

Ekonomik Ödül Ücret Sistemi: Bonus olarak da bilinen bu sistem özellikle yönetici kesiminde uygulanan bireysel teşvik edici ücret sistemlerinden bir diğeridir. Bu sistemde, yönetici normal, periyodik ödenen ücretini almaktadır. Ayrıca, üç, altı aylık veya bir yıllık dönemlerde, gösterilen performansa karşılık, genellikle "sarı zarf" olarak adlandırılan ödemeler ekonomik ödüldür. Burada ödenen miktarlar çoğu kez gizli tutulmaktadır. (Özgen ve Yalçın, 2002: 274)

3.2.2.GRUP DÜZEYİNDE TEŞVİK EDİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Bireysel teşvik edici ücret sistemlerinin iş sevildiğinde, standartlar iyi bir şekilde belirlendiğinde ve özellikle işin kalitesinin önemli olmadığı durumlarda işletmenin üretkenliğini artırdığı söylenebilir. Ancak, zamanla, personel arasında yoğun ve hatta zarar verici rekabete ve bazı kıskançlıklara neden olması, bireysel sistemlerin en önemli olumsuz yönleridir. Bu durumda işletmelerin, bireysel teşvik edici ücret sistemlerini aynı zamanda gruplara da uygulanması söz konusudur. (Özgen ve Yalçın,2002:274)

3.2.3.ÖRGÜT DÜZEYİNDE TEŞVİK EDİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Teşvik edici ücretleme ile ilgili bireysel ve grup düzeyinde uygulanan sistemlerin yanında, tüm örgüt düzeyinde uygulanan sistemlerde vardır. Özellikle işletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli olan işbirliği, takım çalışması ve çok yönlü iletişim gibi süreçlere yoğun ihtiyacın olduğu günümüz rekabet ortamında, işletmedeki tüm personelin başarımına dayalı ücret sistemleri daha da önem kazanmış durumdadır. Bu bağlamda; karın paylaşımı, Skanlon planı, Lincoln planı ve Duncan planı başlıca örgüt düzeyinde uygulanabilecek teşvik edici ücret sistemlerindendir. (Bknz. Özgen ve Yalçın,2002:275)

3.2.4.YÖNETİCİLER İÇİN TEŞVİK EDİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Yöneticiler işletmelerin başarısında rol oynayan kilit personel olup, onların iş ve işletmeye bağlılığını artırmak daha da önemli bir konudur. Bu bağlamda, yöneticileri teşvik eden başlıca sistemler prim ödemeleri ve hisse senedi verilmesidir. Prim, yöneticilerin normal maaşlarına ek ve nakit olarak ödenen ödüllendirme şeklidir. İkinci yöntem ise yöneticilere, işletmenin belirli bir orandaki hisse senedi verilerek ortak edilmesidir. Böylece ortaklık duygusu ile yöneticiler ile daha fazla performans göstereceklerdir. (Özgen ve Yalçın, 2002: 276)

4. ÜCRETLENDİRMEDE ESAS ALINAN DEĞERLER VE KRİTERLER

Bu kriterler içinde öncelikli olarak emeğin fizyolojik analizi, potansiyel niteliklerin analizi, iş sürecinde gösterilecek çabanın analizi, iş sürecinde ortaya çıkan yüklenmelerin analizine yer verilmektedir.

İş Sisteminin Unsuru Olarak Emeğin Fizyolojik Analizi: Mikro düzeyde iş sistemi, makro düzeyde organik bir yapıyı oluşturan işletim sisteminin en küçük alt birimini teşkil eden sosyo -teknik bir birimden oluşmaktadır. Söz konusu sistem insan, görev, iş akışı, girdi, çıktı, üretim araçları ve çalışma ortamı öğelerinden oluşmaktadır. Bu sistemin fonksiyonlarını icra etmesi durumunda iş, yani üretim süreci ortaya çıkmaktadır. İş sistemi insan ögesi açısından analiz edildiğinde, insan, görev ve sorumluluğunu, çalışma ortamının olumsuz etkilerine maruz kalarak, elindeki üretim araçlarını kullanmak suretiyle, iş akışı sürecinde girdi üzerinde etkiyerek, iş sisteminin çıktısını elde eder.

Potansiyel Niteliklerin Analizi: İnsan potansiyel niteliklerine, doğuştan sahip olduğu yeteneklerini eğitim, öğretim ve deneyim süreci içerisinde geliştirerek ulaşabilir. Ancak niteliklerin doğal kaynağını oluşturan, işlenmemiş rezervleri temsil eden doğal yetenekler, eğitim, öğretim ve deneyim ile ulaşılacak niteliklerin ön koşuludur. İnsan fizyolojisi doğal yetenekler açısından birbiriyle eşit değildir. Özellikle işin gerektirdiği, çabuk kavrama, çabuk

karar verme ve yoğun koordinasyon gerektiren sensorimotor hareketler ve benzerleri açısından, söz konusu doğal yeteneklerin insan fizyolojisinde doğuştan var olması büyük önem arz eder. (Akyıldız,2000:29)

İş Sürecinde Gösterilecek Çabanın Analizi: İnsan iş sistemi ilişkisinde ikinci boyut iş sürecinde potansiyel niteliklerin kullanıma sokulması durumunda, insanın zihinsel ve bedensel aktiviteleri esnasında enerji harcaması ve yoğunluk duymasıdır. Zihinsel aktiviteye paralel olarak sinir sistemi üzerindeki ileti ve yorgunluk artış gösterir. Diğer deyişle, elektrik üretimi arttıkça kablolardaki yüklenmelerin artması gibi zihinsel aktivitenin yoğunluğu arttıkça, sinir sistemindeki yüklenmede artacaktır. Dolayısıyla zihinsel yüklemenin düzeyi, hem iş esnasında sarf edilen enerjinin hem de ortaya çıkan yorgunluğun düzeyini etkileyecektir. (Akyıldız,2000:30)

İş Sürecinde Ortaya Çıkan Yüklenmelerin Analizi: İnsan ile iş sistemi ilişkisinde üçüncü boyut, iş sürecinde iş akışının ve çalışma mekanının doğurabileceği risklerin ve olumsuz koşulların insana getirdiği yüklenmelerdir. Ayrıca çalışma ortamında insanın maruz kaldığı ısı, gürültü, toz ve benzeri olumsuz koşullarda insan fizyolojisinde birtakım yüklenmelere neden olmaktadır. Örneğin insan sağlığına zarar verecek düzeyin altında olsa bile, gürültü vejetatif sinir sisteminde bilinç altı reaksiyona neden olmakta ve insanda yorgunluğa sebep olmaktadır. Hatta zihinsel ve kassal çalışma nedeni ile ortaya çıkan yüklenmenin sıfır olması halinde dahi, iş koşullarındaki olumsuz koşullar insanda belirli düzeyde yüklenmeye, yani yorgunluğa neden olur. Dolayısıyla çalışma koşullarındaki olumsuz unsurların miktar ve yoğunluk olarak artışı, iş sürecinde yüklenme düzeyinin yükselmesi anlamına gelmektedir

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Bu araştırma, aile işletmelerinde görev yapan üst orta ve alt kademe yöneticilerin işletmelerinde uygulanan ücret yöntemi konusundaki düşüncelerini, beklentilerini ve ücretlendirmeye ilişkin mevcut uygulamalardan memnuniyet düzeylerini ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Ankette işletmeye ilişkin bilgiler, demografik özellikler ve işletmedeki ücret yapısına ilişkin yöneticilerin düşüncelerini ve beklentilerini ortaya koyabilecek önermelere yer verilmiştir. Araştırma Kahramanmaraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmelerinin yöneticilerinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 110 yönetici üzerinde üzerinde yapılmıştır. Anket ve görüşme yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programında frekans analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Tablo 1. İşletmeye ilişkin bilgiler

Faaliyet sektörü	N	%	Çalışan sayısı	N	%
İplik	48	43,2	1-49	12	10,9
Dokuma	29	26,1	50-99	7	6,4
Örme	15	13,5	100-199	24	21,8
Boya-kasar	13	11,7	200-299	23	20,9
Konfeksiyon	6	5,4	300-499	13	11,8
			500-1999	20	18,2
			2000-+	11	10,0
Ticaret ünvanı	N	%	Kuruluş tarihi	N	%
Anonim	91	83,5	1980 ve öncesi	5	4,6
Limited	9	8,3	1981-1990	57	52,3
Komandit	1	0,9	1991-2000	46	42,2
Diğer	8	5,4	2001 ve sonra	1	0,9

Tablo 1’de araştırmanın yapıldığı işletmeye ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ankete katılanların %43,2’si iplik, %26,1’i dokuma, kalan %30,6’sı ise örme, boya kasar ve konfeksiyon

sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. İşletmede çalışan sayısına bakıldığında anketi yanıtlayanların %17,3'ü 100'ün altında, %42,7'si 100-299 arası, %11,8'i 300-499 arası, %28,2'si ise 500'ün üzerinde personel çalıştıran işletmede görev yapmaktadırlar. Ankete katılanların %83,5'lik büyük çoğunluğu anonim şirketlerde çalışmaktadırlar. Ankete yanıtlayan yöneticilerin %52,3'ü 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde görev yaparken, %42,2'si ise 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde çalıştıklarını rapor etmişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında %87,2'lik büyük çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (tablo 2). Ankete yanıtlayanların %56,8'i 30 yaşın altında %36,0'ı ise 30-40 yaş arasındadır. Ankete katılanların çoğunluğunun (%68,5) üniversite mezunu oldukları dikkat çekmektedir. Ankete yanıtlayan yöneticilerin %21,3'ü üst kademe, %46,3'ü orta kademe, %32,4'ü ise alt kademe yönetici olduklarını rapor etmişlerdir. Yöneticilerin yarısı (%50,4) 1-5 yıl arası, %28,8'i 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Ankete katılanların içinde muhasebe departmanında çalışan yöneticilerin çoğunlukta (%39,1) olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik özellikler

Cinsiyetiniz	N	%	Yaşınız	N	%
Erkek	95	87,2	20-29	63	56,8
Kadın	14	12,8	30-40	40	36,0
			41- +	8	7,2
Eğitim durumunuz	N	%	Statünüz	N	%
İlköğretim	3	2,7	Üst kademe yönetici	23	21,3
Lise	26	23,4	Orta kademe yönetici	50	46,3
Üniversite	76	68,5	Alt kademe yönetici	35	32,4
Y.lisans	5	4,5			
Doktora	1	0,9			
Mesleki Tecrübeniz	N	%	Çalıştığınız birim	N	%
1-2 yıl	28	25,2	İnsan kaynakları / personel	11	10,0
3-5 yıl	28	25,2	Üretim	21	19,1
6-10 yıl	32	28,8	Pazarlama	20	18,2
11-15 yıl	18	16,2	Muhasebe	43	39,1
16-20 yıl	2	1,8	Halkla ilişkiler	3	2,7
21 yıl +	3	2,7	Diğer	12	10,9

Tablo 3. Ücretlendirme yöntemi

	Mevcut durum		Olmaması gereken durum	
	N	%	N	%
Zaman ücret sistemi	78	70,9	36	32,7
Parça başına ücret sistemi	21	19,0	21	19,0
Götürü ücret	5	4,5	11	1,0
Primli ücret sistemi	18	16,3	63	57,2
Kıdeme dayalı ücret	41	37,2	37	33,6
Kazanç paylaşımı	6	5,4	37	33,6
Diğer	5	4,5	13	11,8

Not: Tablolarda "n" değerinin 110'u (anket sayısı), frekans değerlerinin ise % 100'ü geçme nedeni anketi yanıtlayanların birden fazla seçenek işaretlemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılan yöneticilere işletmelerinde kullanılan ücretlendirme yöntemleri sorulduğunda zaman ücret sisteminin (%70,9) ağırlıklı olarak ilk sırada uygulandığı, kıdeme

dayalı ücret sisteminin (37,2) ise bunu takip ettiği belirtilmiştir. Parça başına ücret sistemi ve primli ücret sistemi bunları takip etmektedir. Yöneticilere aynı konuya ilişkin gelecekte olması gereken durum sorulduğunda primli ücret sisteminin (%57,2) ilk sırada yer aldığı, kıdeme dayalı ücret ve kazanç paylaşımının ikinci sırada (%33,6), zaman ücret sisteminin (%32,7) ise üçüncü sırada ağırlıklı olarak tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere işletmelerinde ücretlendirmede kullandıkları yöntemin ne kadar iyi olduğu sorulduğunda ankete katılanların %7,3'ü çok iyi, %56,4'ü iyi, %27,3'ü iyi değil, %9,1'i hiç iyi değil yanıtını vermişlerdir.

Tablo 4. Ücretlendirme kriterleri

	Mevcut durum		Olmaması gereken durum	
	N	%	N	%
Eğitim	70	63,6	93	84,5
Deneyim	82	74,5	81	73,6
Sorumluluk	59	53,6	64	58,1
Zihinsel ve bedensel çaba	32	29,0	44	40,0
Çalışma koşullarının negatif etkileri	17	15,4	22	20,0
İş kaynaklı negatif etkiler	10	9,09	22	20,0
İşle ilgili sahip olunan bilgi	54	49,0	64	58,1
Hiçbiri	12	10,9	12	10,9

Ankete katılan işletme yöneticilerine ücretlendirmede işin ve işgörenin niteliği ile ilgili olarak şu anda en fazla değerlendirmeye alınan kriterler sorulduğunda deneyim yani iş tecrübesi (%74,5) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla eğitim (%63,6), sorumluluk (%53,6), işle ilgili sahip olunan bilgi(%49,0), zihinsel ve bedensel çaba (%29,0), vs. takip etmektedir. Yöneticilere gelecekte en fazla değerlendirmeye alınması gerektiğini düşündükleri kriterler sorulduğunda ise deneyimin yerini %84,5 ile eğitim almakta, hemen ardından %73,6 ile deneyim gelmektedir. İşle ilgili sahip olunan bilgi(%58,1) ile zihinsel ve bedensel çaba (%58,1) üçüncü sırada esas alınması gereken kriterler olarak görülmektedir. Gerek şimdi gerekse gelecekte çalışma koşullarının ve işin negatif etkileri ücretlendirmede en az esas alınması gereken ölçütler olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 5. Ücret yapısı

	Mevcut durum			Olmaması gereken durum		
	Evet tamamen % (n)	Evet kısmen % (n)	Hayır % (n)	Evet tamamen % (n)	Evet kısmen % (n)	Hayır % (n)
Ücret yapısı ücreti etkileyecek faktörlerdeki değişimleri yansıtacak şekilde gözden geçiriliyor mu/geçirilmeli mi?	14,8 (16)	59,3 (64)	25,9 (28)	63,2 (67)	32,1 (34)	4,4 (5)

Ankete katılan yöneticilere "işletmenizde ücret yapısı ücreti etkileyecek faktörlerdeki değişimleri yansıtacak şekilde gözden geçiriliyor mu?" sorusu yöneltildiğinde %14,8'i tamamen, %59,3'ü evet kısmen, %25,9'u hiç yanıtını vermişlerdir. Aynı soru gelecekte gözden geçirilmeli mi diye sorulduğunda ise yöneticilerin %63,2'lik çoğunluğu tamamen gözden geçirilmesi gerektiğini, %32,1'i kısmen gözden geçirilmesi gerektiğini rapor etmişlerdir. %4,4'lük azınlık ise bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tablo 6. Ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan yöntemler

	Yöneticinin takdiri ve kararları % (n)	Toplu sözleşmeler % (n)	İş değerlemesi % (n)
Ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni/düzenleri	79,0 (87)	20,0 (22)	39,0 (43)

Ankete katılanlara, işletmelerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan yöntem veya yöntemler sorulduğunda büyük çoğunluğu (%79,0) yöneticinin takdir ve kararlarının etkili olduğunu bildirmişlerdir.

Tablo 7. Ücretten tatmin sıklığı

	Her zaman % (n)	Bazen % (n)	Nadiren % (n)	Hiç % (n)
İşgörenleriniz size ne sıklıkla ücretlerinden memnun olmadıklarını ifade ederler?	27,4 (29)	34,9 (37)	28,3 (30)	9,4 (10)

Yöneticilere "İşgörenleriniz size ne sıklıkla ücretlerinden memnun olmadıklarını ifade ederler?" sorusu yöneltildiğinde %27,4'ü her zaman, %34,9'u bazen, %28,3'ü nadiren, %9,4'ü ise hiç yanıtını vermişlerdir. Ücretlerinde memnun olmadıklarını hiç ifade etmeyenlerin oranın azlığı anketin yapıldığı işletmelerdeki çalışanların genelde ücretlerinden çok memnun olmadıklarını göstermektedir.

Ankete katılan yöneticilere ücret yapısı ile ilgili önermeler sunulmuş ve şu yanıtlar alınmıştır. "İşyerinde rasyonel bir ücret yapısı uygulanmaktadır." önermesine yöneticilerin %47,2'si katıldıklarını (bunların %11,1'i kesinlikle katıldıklarını), % 20,4'ü tarafsız olduklarını, % 32,4'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Anketi yanıtlayanlara "Çarpık ücret yapısı bireylerin meslek seçiminde yanlış karar vermelerine neden olmaktadır." Önermesi sunulduğunda %75,9'luk çoğunluğu bu önermeye katıldıklarını, %7,4'ü tarafsız olduğunu, kalan %16,7'si ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. "Çarpık ücret yapısı bireylerin verimsiz çalışmalarına neden olmaktadır." Önermesine çalışanların tamamına yakını (%88,9) katıldıklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yine tamamına yakını (%90,8) "insanlar verimli çalıştıklarında daha çok para alacaklarını bilirlerse daha çok çalışırlar" önermesine katıldıklarını rapor etmişlerdir. Ücret yapısı ile ilgili yanıtlara bakıldığında (tablo 8) yöneticilerin tamamının işyerlerinde tam anlamı ile rasyonel bir ücret yapısının uygulandığı görüşüne katılmadıkları, ancak çarpık ücret yapısının bireylerin verimsiz çalışmalarına ve meslek seçiminde yanlış karar vermelerine neden olduğu, insanların verimli çalışmalarının sonucunda daha çok para alacaklarını bilirlerse daha çok çalışacakları konularında büyük çoğunluğun olumlu görüş bildirdikleri (bu konularda hem fikir oldukları) görülmektedir.

Tablo 8. Ücret yapısı

	Kesinlikle katılıyorum % (n)	Katılıyorum % (n)	Tarafsızım % (n)	Katılmıyorum % (n)	Kesinlikle katılmıyorum % (n)
İşyerinde rasyonel bir ücret yapısı uygulanmaktadır.	11,1 (12)	36,1 (39)	20,4 (22)	23,1 (25)	9,3 (10)
Çarpık ücret yapısı bireylerin meslek seçiminde yanlış karar vermelerine neden olmaktadır.	37,0 (40)	38,9 (42)	7,4 (8)	11,1 (12)	5,6 (6)
Çarpık ücret yapısı bireylerin verimsiz çalışmalarına neden olmaktadır.	49,5 (54)	39,4 (43)	4,6 (5)	2,8 (3)	3,7 (4)
İnsanlar verimli çalıştıklarında daha çok para alacaklarını bilirlerse daha çok çalışırlar.	49,1 (53)	41,7 (45)	4,6 (5)	0,9 (1)	3,7 (4)

Tablo 9. Ücret seviyesinin yeterliliği

	Evet, tamamen % (n)	Evet, kısmen % (n)	Hayır % (n)
İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör esas alındığında belirlediğiniz ücret seviyesi yeterli midir?	5,5 (6)	56,0 (61)	38,5 (42)
Türkiye’de bir ailenin geçimini sağlaması için sahip olması gereken gelir düzeyi esas alındığında çalışanlar için belirlediğiniz ücret seviyesi yeterli midir?	4,6 (5)	23,9 (26)	71,6 (78)
Çalışanlar için ödediğiniz ücret yeterli midir?	7,4 (8)	38,0 (41)	54,6 (59)

Ankete katılan yöneticilere ücret seviyesinin yeterliliği ile ilgili sorular yöneltildiğinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektör esas alındığında belirledikleri ücret seviyesinin kısmen(% 56,0) yeterli olduğu veya hiç yeterli olmadığı (%38,5) görüşü hakimdir. Türkiye’de bir ailenin geçimini sağlaması için sahip olması gereken gelir düzeyi esas alındığında çalışanlar için belirlenen ücret seviyesinin ise yöneticilerin %71,6’sı yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin %54,6’sı çalışanları için ödediği ücretin yeterli olmadığını, %38,0’ı kısmen yeterli olduğunu belirtmiştir. Ödediği ücreti yeterli bulanların oranı ise sadece %7,4’tür.

Tablo 10. Ücretin arttırılamama nedenleri

	n	%
Kar oranı düşük	44	40,0
Rakipler	56	50,9
Emek arzının fazlalığı	49	44,5
Ülke ekonomisindeki konjonktürel dalgalanmalar	44	40,0
Sendikaların ücret talep oranları	11	10,0
Sigorta primlerinin fazlalığı	57	51,8
Diğer	13	11,8

Anketi yanıtlayan yöneticilere “eğer çalışanlar için ödediğiniz ücretin yeterli olduğunu düşünmüyorsanız ücreti arttırmamanızın nedenleri nelerdir?” sorusu yöneltildiğinde yöneticiler sırası ile sigorta primlerinin fazlalığını (%51,8), rakipleri (%50,9), emek arzının fazlalığını (%44,5), ülke ekonomisindeki konjonktürel dalgalanmaları ve kar oranının düşük oluşunu (%40,0), sendikaların ücret talep oranlarını (%10,0) ve diğer(%11,8) nedenleri bildirmişlerdir. Tablo 10’da görüldüğü gibi yöneticilerin yeterince ücret ödememe nedenlerinin başında sigorta primlerinin fazlalığı ve rakiplerin ödedikleri ücret gelmektedir.

6.SONUÇ

Genel olarak sonuçlarına bakıldığında araştırmanın yapıldığı işletmelerde zaman ücret sisteminin yaygın olarak kullanıldığı, gelecekte ise primli ücret sisteminin kullanılması gerektiği görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu kullandıkları ücret sisteminin iyi olduğunu düşünmektedirler. Ücretlendirmede en çok esas alınan kriterin deneyim olduğu, gelecekte ise eğitimin öncelikli olarak esas alınması gerektiği görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu ücret yapısını etkileyecek faktörlerdeki değişmelerin periyodik olarak kısmen gözden geçirildiğini, gelecekte ise tamamen gözden geçirilmesi gerektiğini bildirmişlerdir. Ücret düzeyinin belirlenmesinde yönetici takdiri ve kararlarının etkili olduğu görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı işletmelerde işgörenlerin tamamına yakınının farklı sıklıklarla ücretlerinden memnun olmadıklarını ifade ettikleri belirtilmiştir. Yöneticiler işyerlerinde tam anlamı ile rasyonel bir ücret yapısı uygulanmadığı ve bunun bireylerin meslek seçiminde yanlış kararlar vermelerine ve bireylerin verimsiz çalışmalarına neden olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin çoğunluğu çalıştıkları faaliyet kolu esas alındığında ödedikleri ücretin kısmen yeterli olmasına rağmen, diğer

şartlar dikkate alındığında ödedikleri ücretin yetersiz olduğunu, bunun başlıca nedenlerinin de sigorta primlerinin fazlalığı ve rakipler olduğunu belirtmişlerdir.

KAYNAKÇA

- AKALP,G., İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi,Cilt:5-Sayı:1, <http://isguc.org.tr>
- AKYILDIZ, H., 2000. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Sosyal Refahın Arttırılmasında Ücret Yapısının Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
- ALTUĞ, O., 1996. Maliyet Muhasebesi, Evrim Yayınevi, 11.Basım, İstanbul.
- ATALAY, İ., 1985. İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,1.Cilt, İstanbul .
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul
- ÇIRAK, F., 2004. Performans Değerlendirme Performans Yönetimi Sistemi, <http://ytukvk.org.tr>
- ERDUT, T., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, İzmir.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK.,A., YALÇIN, A., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Adana.
- TONUS, Z., 2002. Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı Ve Önemi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları Sayı:1-2, Eskişehir
- YALÇIN, S., 1999. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım,6.Baskı,İstanbul
- YÜKÇÜ, S., 1998. Maliyet Muhasebesi, Anadolu Matbaacılık,İzmir.
- YÜKSEL, Ö., 2003. Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- ZAİM, S., 1972. Çalışma Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını; İstanbul .

İMKB'DE YER ALAN AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM KURULU OLUŞUMLARI VE FİNANSAL PERFORMANSLARI

Arş.Gör. Gökhan TURGUT

Yeditepe Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü,
26 Ağustos Yerleşimi, Kayışdağı,
81120, İstanbul

GSM: (0532) 351 27 70

İş Tel: (0216) 578 17 25

Faks: (0216) 578 02 49

E-posta: gturgut@yeditepe.edu.tr

Prof.Dr. İ. Atilla DİCLE

Yeditepe Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü,
26 Ağustos Yerleşimi, Kayışdağı,
81120, İstanbul

Ev Tel: (0216) 399 39 61

İş Tel: (0216) 578 02 05

Faks: (0216) 578 02 49

E-posta: adicle@yeditepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma aile şirketlerindeki yönetim kurullarının şirketlerin finansal performansına etkisini incelemektedir. Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin çerçevesi, aile değerleri ile iş yapma kuralları arasındaki ilişki boyutundadır. Yönetim kurulları baz alınarak yapılan incelemeler sonucunda kurumsal yönetimdeki farklılıklar bu incelemenin esas konusu olmuştur. Tanımlayıcı nitelikteki sonuçlar sayesinde aile şirketlerindeki yönetim kurullarında ortalama kaç üye olduğu, bunların kaçının bayan olduğu, genel müdürün de aile üyesi olduğu şirketleri ve bu aile şirketlerinin en çok hangi endüstrilerde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bahsedilen farklılıklar aile şirketlerinin finansal performanslarının kıyaslanması sonucunda açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Yönetim Kurulları, Kurumsal Yönetim, Finansal Performans.

1. GİRİŞ

Son yıllarda kurumsal yönetim tartışmaları kuramsal olarak ve yönetim boyutunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. O kadar ki, bazı kuramcılar, ekonomik gelişmenin ve rekabetin

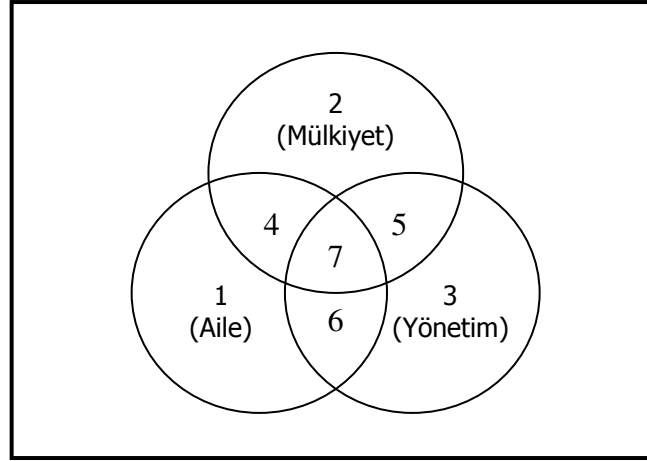
kurumsal yönetimin kalitesi çerçevesinde ölçülebileceğini açıklamaktadırlar (La Porta, Lopez-de-Silanes ve Shleifer, 1998).

Şirketin dahili denetim sistemleri ve yönetim kademesi kurumsal yönetimin inceleme konularından sadece bazılarıdır (Hung, 1998). Sosyal bilimler kuramcıları genel olarak şirketlerin kurumsal yönetim oluşumlarının şirketi gelecek yaşamı ile doğrudan ilişkili olduğunu kabul ederler (James, 1999). Kurumsal yönetim çalışmaları, şirketlerin yönetim kurulu üyeleri, bu kişilerin şirketteki mülkiyet hakları, ücretlendirilmeleri ve kurumsal hissedarlık gibi mekanizmaları içermektedir (Barnhart ve Rosenstein 1998).

Birçok araştırmacı kurumsal yönetim uygulamaları ile bunların şirket finansal performansı ile doğrudan ilişkili olduklarını saptanmıştır (Mizruchi ve Stearns 1988; Gilson 1990; Kaplan ve Reishus 1990; Parker ve diğerleri, 2002). Berle ve Means (1933) ve sonradan Jensen ile Meckling (1976) şirketin pazar kıymetinin mülkiyet hakları ile yönetim haklarının birbirinden farklı kişiler tarafından sahiplenildiğinde arttığını iddia etmişlerdir. Bu iddia, günümüzde bilinen vekalet teorisinin (*Agency Theory*) temelini oluşturmaktadır (Vilesca, 2002; Koçel, 2003).

Aile şirketleri bir ya da birkaç aile üyesinin akrabalık bağları ile bir araya gelerek kurdukları ve yönettikleri ticari örgütlenmelerdir. Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin çerçevesi aile değerleri ile iş yapma kuralları arasındaki ilişki boyutundadır. Yönetimin hangi kademesinin kime verileceği ya da aile üyelerinin hangilerinin yönetim kurulunda olacağı gibi konular kurumsal yönetimin aile şirketlerindeki işlevlerindendir (Gubitta ve Gianecchini, 2002).

Aile şirketlerinde yer alan aile üyelerinin sahiplendikleri roller Tablo.1'de özetlenmiştir. Birçok aile şirketinde aile üyeleri hem şirketin doğal olarak hissedarları olup hem de yönetim kademelerinde bulunmaktadır. Sadece Türkiye için söz konusu olmayan bu uygulama, dünyanın bir çok ülkesinde süregelmektedir (Magretta, 1998).



Tablo 1. Aile Şirketleri Modeli (Gersick ve diğerleri, 1997).

Birçok akademisyen vekalet yaklaşımı teorisini (*Agency Theory*) aile şirketleri de dahil olmak üzere yönetim biliminin bir çok alanına uygulamayı başarmıştır. Aile şirketleri ile diğer şirketlerin performansları bu bağlamda incelenmiş ve ne açıdan farklılıklar tespit etmişlerdir (Daily ve Dollinger, 1992; Gallo ve Vilaseca, 1996). Aile şirketlerinde operasyon sahasının, mal/üretim yelpazesinin genişlemesi ve ek finansal ihtiyaçların ortaya çıkması mülkiyetin yönetimin ve denetimin dağıtımı gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Berle ve Means, 1932; Jensen ve Meckling, 1976).

Aile şirketlerinde mülkiyet genellikle aile içinde bir kuşaktan diğer kuşağa geçmektedir. Aile üyeleri genellikle hem yönetici hem de denetleyici rollerini üstlenirler. OECD'nin kurumsal yönetim konusunda hazırladığı ve bu konuda çalışan akademisyen tarafından da benimsenen başvuru kitabı niteliğindeki çalışmada da (OECD, 1999) belirtildiği üzere kurumsal yönetim, bir şirketin stratejik yönlendiricisidir. Bu sayede, yatırımcılar ve sahiplerine etkili bir denetim ve mali sorumluluk verilebilmektedir. Dolayısıyla şirket ile ilgili alınan tüm stratejik kararlar aslında aile bireylerinin sorumluluğunda kalmaktadır (Tagiuri ve Davis, 1996; Mustakallio, Autio ve Zahra, 2002).

Çift görevlilik (leadership duality), yönetim kurulu başkanının yada üyesinin aynı zamanda şirketin genel müdürü görevini de üstlenmesidir. Yönetim literatürü, çift görevliliğin şirketin kurumsal yönetim gücünü körelttiğini ve mülkiyet problemlerini arttırdığını iddia etmektedir (Rechner ve Dalton, 1991). Üst yönetim ile yönetim kurulu arasındaki sınırın incelendiği bu uygulama kontrol mekanizmasının etkin bir şekilde çalışmasını engellemektedir (Finkelstein ve Aveni, 1994).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinin finansal performanslarının diğer şirketlere göre ne ölçüde başarılı olduğunu görmektir. Yönetim kurulları baz alınarak yapılacak incelemeler sonucunda kurumsal yönetimdeki farklılıklar incelemenin esas konusudur. Ayrıca organizasyon çalışmaları literatüründe kurumsal yönetimin şirketin finansal performansına etkisi üzerine giderek artan sayıda çalışma (Kakabadse ve diğerleri, 2001) bu araştırmanın amacı ile örtüşmektedir.

3. HEDEF KİTLE

Bu araştırma, İMKB'ye kota olan şirketleri kapsamaktadır. İMKB web sitesinde yayınlanan şirketler yılı, yıllık raporlar ve yönetim kurulları toplantı tutanaklarından elde edilen bilgiler ışığında analizler gerçekleştirilmiştir.

İMKB'ye kota olan şirketlerin hedef kitleye alınmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, İMKB'ye kota olabilmek için bir şirket belirli mali ve hukuki zorunlulukları yerine getirmelidir. İMKB-100 endeksinde yer alan şirketler, hem bu yükümlülükleri yerine getirmiş şirketlerdir hem de İMKB'de halka açılmış şirketler içerisinde en başarılı 100 şirketi oluşturmaktadırlar.

4. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmada aile şirketlerinin yönetim kurullarının yapıları ile finansal performansları arasında bir bağıntının varlığı, ikincil kaynaklı veriler kullanılarak incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim kurullarının yapılarına ilişkin özellikler kurumsal yönetim literatüründen tümdengelim anlayışıyla elde edilmiş ve verilerin elverdiği ölçüde mantıksal çıkarımla açıklanmaya çalışılmıştır.

Yönetim kurullarının başkanlarının, üyelerinin ve genel müdürlerinin isimleri ile, şirketin bilanço ve gelir belgelerinde çeşitli finansal rasyo analizi için gereken bilgiler toplanmıştır. Tüm bu bilgiler 2002 yılının son çeyreğinde İMKB-100 endeksini oluşturan şirketlerin 2002 yıl sonuna ait finansal raporlarından elde edilmiştir.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Tanımlayıcı nitelikteki sonuçlar sayesinde aile şirketlerindeki yönetim kurullarında ortalama kaç üye olduğu, bunların kaçının bayan olduğu, genel müdürün de aile üyesi olduğu şirketleri ve bu aile şirketlerinin en çok hangi endüstrilerde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, aile şirketleri ile diğer şirketlerin finansal performansları karşılaştırılmış ve anlamlı bir fark olup olmadığı aranmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tanımlayıcı nitelikteki bulgular aşağıdaki tablolarla özetlenmeye çalışılmıştır:

<u>Endüstri</u>	<u>Şirket Sayısı</u>	<u>(%)</u>
Maden	1	1
İmalat Sanayi	52	52
Enerji	2	2
İnşaat	1	1
Ticaret & Turizm	8	8
Ulaştırma & Haberleşme	3	3
Mali Kuruluşlar & Holdingler	29	29
Bilişim	4	4
Toplam	100	100

Tablo 2. İMKB-100 Şirketlerinin Sektörel Dağılımı

<u>Endüstri</u>	<u>Toplam Yön. Kur. Üyesi</u>	<u>(%)</u>
Maden	5	1
İmalat Sanayi	307	48
Enerji	7	1
İnşaat	7	1
Ticaret & Turizm	57	9
Ulaşım	19	3
Mali Kuruluşlar & Holdingler	216	34
Bilişim	24	4
Toplam (Çapraz üyelik dahil)	642	100
Toplam (Çapraz üyelik hariç)	595	-

Tablo 3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sektörel Dağılımı

<u>Endüstri</u>	<u>Şirket Sayısı</u>	<u>(%)</u>
İmalat Sanayi	19	58
Enerji	2	6
İnşaat	1	3
Ticaret & Turizm	3	9
Ulaştırma & Haberleşme	1	3
Mali Kuruluşlar & Holdingler	7	21
Toplam	33	100

Tablo 4. Aile Şirketlerinin Sektörel Dağılımı

	<i>Aile Üyeleri</i>	<i>Kadın Aile Üyeleri</i>
	<i>(%)</i>	<i>(%)</i>
Aritmetik Ortalama	44	14
Medyan Değeri	40	0
Standart Sapma	21	22
Minimum Değer	15	0
Maksimum Değer	100	67
Çarpıklık	1,19	1,27
Kritik Değer	0,82	0,82
Sivrilik	1,24	0,39

Tablo 5. Aile Şirketlerinin Yüzdelik Dağılımları

<u>Endüstri</u>	<u>Şirket Sayısı</u>	<u>(%)</u>
İmalat Sanayi	6	67
İnşaat	1	11
Ulaştırma & Haberleşme	1	11
Mali Kuruluşlar & Holdingler	1	11
Toplam	9	100

Tablo 6. Genel Müdürü Aile Üyesi Olan Şirketlerinin Sektörel Dağılımı

	<i>Aile Üyeleri</i>
	<i>(%)</i>
Aritmetik Ortalama	14
Medyan Değeri	1.64
Standart Sapma	23.59
Minimum Değer	0
Maksimum Değer	78
Çarpıklık	1.82
Kritik Değer	0.41
Sivrilik	2.34

Tablo 7. Aile Üyelerinin Hissedarlık Dağılımları

İMKB-100 Endeksini oluşturan şirketlerdeki toplam üye sayısının aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerine oranlanarak elde edilen sonuçlar, üyelerin ortalama olarak %44'ünün aile üyelerinden oluştuğunu göstermektedir (Tablo.1). Ayrıca, aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin ortalama %14'ünün kadın üyelerden oluştuğu ve en fazla %67'lik bir orana çıktığı da tespit edilmiştir (Tablo.1). Yüzde değerleri oluşturan veri setinin sağa doğru hafif çarpık olması ortalama alma yöntemi olarak aritmetik ortalamanın seçilmesini; bununla birlikte, pozitif sivrilik değerleri sayesinde bu yüzdelik değerlerin homojen bir dağılım gösterdiği ve de aritmetik ortalama yönteminin güvenilir sonuçlar vereceği tespit edilmiştir.

Her ne kadar bu araştırma tanımlayıcı nitelikte olsa da yönetim kurullarında aile üyesi olan şirketler ile diğer şirketlerin finansal performanslarını karşılaştırmak ve anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için hipotez testi yapılmıştır:

H_A : Yönetim kurullarında aile üyesi olan şirketler ile bu şirketlerin finansal performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için T-Testi uygulanmıştır:

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Family Current Ratio	4,850	30	,000	1,9743	1,1429	2,8057
Total Current Ratio	6,902	82	,000	1,8844	1,3413	2,4275

Tablo 8. İMKB-100’de Yer Alan Aile Şirketleri İçin Cari Oran T-Testi Sonucu

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Family Return On Assets	3,173	32	,003	,0579	,0207	,0950
Total Return On Assets	4,603	99	,000	,0498	,0283	,0713

Tablo 9. İMKB-100’de Yer Alan Aile Şirketleri İçin Aktif Karlılık Oranı T-Testi Sonucu

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Family Debt On Assets	10,042	32	,000	,4994	,3981	,6007
Total Debt On Assets	13,297	99	,000	,5534	,4708	,6360

Tablo 10. İMKB-100’de Yer Alan Aile Şirketleri İçin Borçluluk Oranı T-Testi Sonucu

7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

İMKB-100 endeksini oluşturan şirketler ağırlıklı olarak imalat sanayi (%52) ve holding-mali kuruluşlar (%29) sektörlerinde yoğunlaşmışlardır (Tablo.2). Araştırma konusu olan 100 şirket içinde toplam 595 tane yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır (Tablo.3).

İMKB-100 endeksini oluşturan şirketler içerisinde 33 adet aile şirketleri mevcuttur. Bu şirketler de aynı benzerlikle, ağırlıklı olarak imalat sanayi (%58) ve holding-mali kuruluşlar (%21) sektörlerinde yoğunlaşmışlardır (Tablo.4).

Aile şirketlerindeki yönetim kurulu üyelerinin ortalama olarak %44'ünü aile üyeleri oluşturmaktadır. 33 şirket içerisinde bu oran en az %15, en fazla %100'dür. Ayrıca, aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin ortalama olarak %14'ünü kadın aile üyeleri oluşturmaktadır. Bu oran da 33 şirket içerisinde en az %0, en fazla %67'dir (Tablo.5).

İMKB-100 endeksini oluşturan şirketler içerisinde yer alan 33 aile şirketinin 9 tanesinde aile üyesi hem yönetim kurulu üyesi, hem de şirketin genel müdürü görevini üstlenmiştir. Çift görevlilik %67 oranında imalat sanayiinde görülmektedir (Tablo.6).

Aile üyelerinin 33 şirketteki hissedarlık dağılımları da incelenmiştir. Sadece, aile soyadını taşıyan hissedarların araştırılması sonucu şirketlerin hisselerinin ortalama olarak %14'ünün aile üyeleri tarafından sahiplendiği tespit edilmiştir. Bu oran en az %0, en fazla %78 seviyesindedir (Tablo.7).

T-Testi sonuçlarına göre %95 güvenirlilik aralığında İMKB-100 endeksini oluşturan şirketler içerisinde yer alan 33 aile şirketinin Cari Oranı (Tablo.8), Aktif Karlılık Oranı (Tablo.9) ve Borçluluk Oranı (Tablo.10) anlamlı sonuçlar vermiştir ($P=0.00$). Cari oranı şirketin dönen varlıklarını kısa vadede nasıl finanse ettiğini gösterirken; aktif karlılık oranı, şirket kaynaklarının ne ölçüde etken bir şekilde elde edildiğini; borçluluk oranı ise şirketin varlıklarının ne kadarının borçlanarak elde edildiğini gösterir. Bu anlamda, yapılan araştırmanın sonucuna göre yönetim kurullarında aile üyesi bulunan şirketler ile borçluluk arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

8. KISITLAMALAR

Her ne kadar, aile şirketlerinin hissedarlıkları yoğun olarak diğer aile şirketleri yada ailenin sahip olduğu holdingler olduğu bilinse de, bu şirketler analizde kullanılan ikincil kaynaklı veriler sayesinde net olarak tespit edilemediği için araştırmada dikkate alınmamış, sadece özel kişiler incelenmiştir.

Öte yandan şu da bir gerçektir ki, Türkiye'yi temsil eden bu 100 şirket çok küçük bir örnekleme kümesini oluşturmaktadır. Her ne kadar ilk 100 şirket, İMKB-100 endeksinin en başarılı şirketlerini oluştursa da, 350 şirketin yer aldığı İMKB'de 100 şirketin temsil gücü %29'dur. Daha anlamlı ilişkiler için örnekleme kümesindeki şirket sayısının artırılması, sadece İMKB şirketlerin yerine küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin de araştırmaya katılması, sonuçları daha zengin kılacaktır.

9. KAYNAKÇA

- Berle, A. ve Means, C., (1932), "The Modern Corporation And Private Property", Macmillan, New York, N.Y.
- Daily, C. M. ve Dollinger, M. J., (1992), "An Emprical Examination of Ownership Structure In Family And Professionally Managed Firms.", Family Business Review, Vol. 5, Iss. 2, pp. 117-136.
- Finkelstein, S., Aveni, D. ve Richard, A., (1994), "CEO Duality As A Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance And Unity of Command", Academy of Management Journal, Vol. 37, Iss. 5, pp. 1079-2009.
- Gallo, M. A. ve Vilaseca, A., (1996), "Finance In Family Business", Family Business Review, Vol. 9, Iss. 4, pp. 387-401.
- Gersick ve diğerleri, (1997), "Generation To Generation: Life Cyles of Family Business", Harvard Business School Press, MA.
- Gubitta, P. and Gianecchini, M., (2002) "Governance And Flexibility In Family-Owned SMEs", Family Business Review, Vol. 15, Iss. 4, pp. 277-297.

- Hung, H. (1998), "A Typology of The Theories of The Roles of Governing Boards.", *Corporate Governance*, Vol. 6, Iss. 2, pp. 101-111.
- James, H. S., (1999), "Owner As Manager, Extended Horizons And The Family Firm", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, Iss. 1, pp. 41-55.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H., (1976), "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure.", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. K., and Kouzmin, A., (2001), "Board Governance And Company Performance: Any Correlations?", *Corporate Governance*, Vol. 1, Iss., pp. 24-32.
- Koçel, T., (2003), "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. ve Vishny, R., (1998), "Law And Finance", *Journal of Political Economy*, Vol. 106, pp. 1113-1155.
- Magretta, J., (1998), "Governing The Family Owned Enterprise", *Harvard Business Review*, Iss. 1, pp. 112-123.
- Mustakallio, M., Autio, E. ve Zahra, S. A., (2002), "Relational And Contractual Governance İn Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 15, Iss. 3, pp. 205-222.
- Organization For Economic Cooperation And Development, 1999, "Principles of Corporate Governance", Publication No: 50907, Paris: OECD Publications, pp. 22-54.
- Rechner, P. ve Dalton, D., (1991), "CEO Duality And Organizational Performance: A Longitudinal Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp.155-172.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996), "Bivalent Attributes of The Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 9, Iss. 2, pp. 199-208.
- Vilaseca, A., (2002), "The Shareholder Role İn The Family Business", *Family Business Review*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 299-320.

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE (KKTC) AİLE ŞİRKETLERİ YAPISININ MENKUL KIYMETLER BORSASI'NIN ETKİNLİĞİNE ETKİSİ

Yrd.Doç.Dr. Okan ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi, Bankacılık ve Finans Bölümü
Dikmen / Lefkoşa –KKTC

Tel: (0392) 223 64 64/277

Faks: (0392) 223 64 64/270

E-posta: osafakli@neu.edu.tr

ÖZET

KKTC, Türkiye Cumhuriyeti haricinde hiç bir devlet tarafından siyasal açıdan tanınmamasına rağmen, devlet olmanın gereği olarak tüm kurum ve kuruluşlarını oluşturmuş bulunmaktadır. Serbest piyasa ekonomisini benimseyen KKTC, benzer ülkeler gibi ülke kalkınmasını gerçekleştirmek için para ve sermaye piyasasını ve bunun bir parçası olarak Menkul Kıymetler Borsasını kurmuştur. Ancak, başta şirket yapısı olmak üzere birçok nedenden ötürü borsa etkin çalışmamaktadır

Bu çalışmada temel amaç, KKTC'deki aile şirketleri yapısının borsanın işleyişi üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede ilk olarak KKTC'deki şirket yapıları açıklanacak ve şirket yapısı ile borsanın etkinliği arasındaki ilişki belirtilecektir. Daha sonraki kısımlarda ise borsanın etkin çalışmamasının temel nedenleri ve aile şirketleri yapısının bundaki payı irdelenecek ve son olarak KKTC borsasının etkinliğini artırmak için öneriler geliştirilecektir.

Anahtar Kelimeler : Borsa, KKTC, Aile Şirketleri, Etkinlik

1. GİRİŞ

Kuramsal bir ekonomik gerçek olarak ülke gelişimi ve refahı için yatırım ve sermaye birikimi koşulu bulunmaktadır. Yatırımların finansmanı için kaynak oluşturacak fonların başında ise para ve sermaye piyasası enstrümanları gelmektedir. Sermaye piyasası, orta ve uzun vadeli fon arz ve talebin karşı karşıya geldiği piyasa olarak isimlendirilir (Bolak, 1994, p. 17). Sermaye

piyasaının ekonomideki esas önemi ise, tek başına ekonomiye yararlı olmayan küçük tasarrufların bir araya getirilerek büyük yatırımlara dönüşümünü sağlamaktır (Karslı, 1994, p. 25). Alıcı ve satıcıların, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) gibi merciler tarafından işlem görmesi kabul edilen menkul kıymetler üzerine alım -satım yapmak üzere bir araya geldikleri , belirlenen kural ve yönetmeliklere göre belli bir güven ve düzen içinde çalışan pazarlara Menkul Kıymetler Borsası denmektedir (Çapanoğlu, 1993, p.129; Teknik Yorum : Portföy Yönetimi, 2002). Başka bir deyişle, serbest piyasa ekonomisi modeli ile ülkelerin kalkınma süreçleri içerisinde kullandıkları fonların oluştuğu mekan borsadır ve bu açıdan borsalar, serbest piyasa ekonomisi modelinin temel unsurlarından biridir. Çünkü, borsada fiyatlar serbest rekabet koşullarında, arz ve talebe göre, gözetim ve güven ortamında kendiliğinden oluşmakta ve yatırıma yönelmektedir. Bu çerçevede, Menkul Kıymetler Borsalarının likitide sağlama, ekonomiye kaynak yaratma, sermaye mülkiyetini geniş bir topluma yayma, ekonominin göstergesi olma, uzun vadeli yatırımların kısa vadeli tasarruflarla finansmanını sağlama, menkul kıymetlerle ilgili bilgilere kolay ulaşma, güvence ve sanayide yapısal değişikliği kolaylaştırma gibi temel ekonomik işlevleri bulunmaktadır (İMKB, 1997, p. 10-11 ; Blake, 1990). Öte yandan, Menkul Kıymetler Borsasında belirlenen hisse senedi fiyatları ile yönetim faaliyetleri arasında hayati ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, hisse senedi fiyatları firmanın performansı hususunda bilgi vermekte ,yönetimsel ve diğer hususların revize edilmesine kılavuzluk etmektedir (Young & McGuinness, 2001).

KKTC, Türkiye Cumhuriyeti devleti dışında hiç bir ülke tarafından tanınmamasına karşın ekonomisinin gelişiminde finansal sistemin bir gereği olarak Menkul Kıymetler Borsası'nı kurmuştur. Ancak, kısım 3'de de ayrıntılı bir şekilde ortaya konduğu gibi başta ekonomik istikrarsızlık ve aile şirketleri yapısı olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı borsa halen etkin bir şekilde çalışmamaktadır.

Çalışmada içerik olarak öncelikle KKTC'deki şirket yapıları açıklanmıştır. Daha sonraki kısımlarda ise sırasıyla KKTC finansal piyasasının temel sorunları, olumlu yönleri ve sonuç yer almaktadır.

2. KKTC'DE ŞİRKET YAPILARI

Bir kimse tek başına iş yapmak kararında ise, yaptıracığı tescil, "Ticari Ünvan" tescilidir. Mesleki konularda olsun, ticari veya sınai alanda olsun, aile fertleri veya birbirine itimat eden çok yakın akrabalar veya dostlar arasında bir ortaklık şeklinde iş yapma düşüldüyorsa, bu takdirde yaptırılacak en uygun tescil, "Kollektif veya komandit Şirket" tescilidir. Girişilecek iş sahası fazla sermayeyi gerektiriyorsa ve bu sermayeyi koyacak şahıslar, konulan sermayenin dışında şahsi bir sorumluluk üstlenmek istemiyorlarsa, bu takdirde, yapacakları iş bir "Limited Şirket" oluşturup onu tescil ettirmektir. Resmi Kabz Memurluğu ve Mukayyitlik Dairesi verilerine göre KKTC'de kurulabilecek temel şirket yapıları aşağıda açıklandığı gibi "Ticari Ünvan", "Kollektif veya komandit Şirket" , "Limited Şirket" ve "Yabancı Şirket"tir.

2. 1 TİCARİ ÜNVAN

Fasıl 116, kollektif ve komandit Şirketler Yasası, KKTC'de bir işyeri bulunan ve kendi soyadından, veya soyadıyla birlikte isminden veya isminin ilk harflerinden oluşmayan bir ticari ünvan altında iş yapan herkesin, işe başlama tarihinden itibaren bir ay içinde, bu ticari ünvanı Resmi Kabz Maburluğu ve Mukayyitlik Dairesi nezdinde tescil ettirmesini emretmektedir. "Ticari Ünvan" deyiimi, sadece ticari alanda yapılan işler için isim tescili değildir. Herhangi bir alandaki iş, meşgale veya meslek konusunda kullanılan isimleri de kapsamaktadır. Sanayi, tarım, hayvancılık, turizm ve tüm meslek alanlarında kullanılan isimler bu kapsama girmektedir.

2.2 KOLLEKTİF VEYA KOMANDİT ŞİRKETLER

Fasıl 116, kollektif veya komandit Şirketler ve Ticari Ünvanlar yasasının 5. maddesi, kollektif veya komandit Şirketi: "Kar gayesiyle, birlikte iş yapan kişiler arasında bulunan ilişki" olarak tanımlamaktadır. Limited şirket statüsüyle kurulan veya başka bir yasa altında oluşturulan şirketlerin üyeleri arasındaki ilişki, bu kavramda bir ortaklık sayılmıyor. KKTC mevzuatına göre Kollektif veya Komandit Şirket statüsünde bir banka kurulamayacağı gibi, sigortacılık işi yapmak için de Kollektif veya Komandit Şirket kurulamaz. Bir kollektif veya Komandit Şirketin en çok ortak sayısı ise, yirmi kişi ile sınırlanmıştır. Bu tür şirketler, "Kollektif" ve "Komandit" olmak üzere başlıca iki türdür. Kollektif şirketlerde, bütün ortaklar şirketin borçlarından dolayı, alacaklılara karşı, zincirleme ve sınırsız sorumlu olurlar. Bunlara "Kollektif ortaklar" denir. Komandit şirketlerde ise, ortaklardan en az bir tanesi ortaklığın borçlarından dolayı, alacaklılara karşı sınırsız sorumlu olur. Bu tür ortaklara, "Komandit Ortak", denir. Geriye kalan ortaklar, ortaklığa koydukları sermaye miktarı ile sınırlı sorumlu olanlardır. "Komanditer Ortak" denen bu Ortaklar şirket yönetimine katılmazlar.

Kollektif veya Komandit Şirketlerin, limited şirketlere nazaran birtakım farklı tarafları vardır. Bu farklardan en önemlisi, Limited Şirketlerin "tüzel kişiliği" olduğu halde, Kollektif veya Komandit Şirketlerin "tüzel kişiliği" olmayışdır. Limited Şirketlerde sabit bir sermaye bulunduğu halde, bu tür şirketlerde, Komanditer Ortakların şirketteki sabit sermayeleri dışında, sermaye miktarı, devamlı surette değişkendir.

2.3 LİMİTED ŞİRKETLER

KKTC'de limited şirketlerin hukuki oluşumları ve bu hukuki oluşumları etkileyen hususlar, Fasıl 113, Limited Şirketler Yasası ile düzenlenmiştir. Bu yasa altında 1- pay sermayesiyle sınırlı sorumlu şirketler ve 2- teminatla sınırlı sorumlu şirketler olmak üzere iki türlü sınırlı sorumlu şirket kurulabilmektedir. Sermayesiyle sınırlı sorumlu şirketler de özel limited şirketler ve halka açılımlı limited şirketler olmak üzere iki türdür. Teminatla sınırlı sorumlu şirketler ise pay sermayesi olmayan teminatla sınırlı sorumlu şirketler ve pay sermayesi olan sınırlı sorumlu şirketler olarak iki türdür. Bütün bunlardan başka, bir de Yasanın 20. maddesi altında; ticareti, sanatı, ilmi, dini geliştirmek, hayır işleri ve benzeri faydalı gayelerle, önceden K.K.T.C. Bakanlar Kurulu'ndan özel izin alarak, isminin sonuna "Limited" sözcüğü konulmaksızın tescil ettirilen şirketler vardır. Bunlar da, yukarıda belirtilen "Pay sermayesi olmayan teminatla sınırlı sorumlu şirketler" gurubundandır. Ticaret Odası, Sanayi Odası, dini kuruluşlar, hayır kuruluşları ve bazı özel okullar bu şekilde kurulabilmektedir. Bu gibi şirketlerin de, diğer limited şirketler gibi tüzel kişilikleri olup Yasanın hükümlerine tabidirler.

Teminatla sınırlı sorumlu şirketlerde, diğerlerinden farklı olarak şirketin tasfiyesinde, şirket varlıklarının, şirketin borçlarını karşılayamayacak durumda olması halinde, şirket üyeleri bu maksat için, önceden saptanan belli bir miktarda katkıda bulunmayı taahhüt ederler. Sermayesi olan teminatla sınırlı sorumlu şirketlerde, taahhüt edilen bu teminat miktarı, her pay sahibinin taahhüt ettiği payların dışında olur.

Limited Şirketlerde başlıca iki temel kavram vardır. Limited Şirketi anlayabilmek için bu iki temel kavramı bilmek gerekir. Bunlardan birincisi "Tüzel Kişilik", diğeri ise "Sınırlı Sorumluluk"tur.

Tüzel Kişilik, şirketi oluşturan pay sahiplerinin teker teker var olan kişiliklerinden ayrı olarak, şirketin bir bütün halinde ayrı bir kişiliğinin bulunmasıdır. Sınırlı sorumluluk kavramı da, pay sahibinin sorumluluğunun şirkete koymayı taahhüt ettiği sermaye payı ile sınırlanmış olduğunu ifade eder. Yani pay sahibi, taahhüt ettiği miktarı Şirkete ödemiş ise, artık şirketin borç veya mükellefiyetlerinden dolayı üçüncü şahıslara karşı sorumlu tutulamaz. Ancak bu durum Şirketin bizzat kendisi için söz konusu değildir. Şirket, borçlarından dolayı bütün varlıklarıyla sınırsız sorumludur.

2.3.1 ÖZEL LİMİTED ŞİRKETLER

Fasıl 113, Şirketler Yasasının 29. maddesi gereğince, özel Limited Şirket, Tüzüğü ile hisse devrini sınırlandıran; şirkete üye olmuş ve halen üyelikten ayrılmayan eski müstahdemler ile üye olmuş şimdiki müstahdemler dışında, en çok üye sayısını 50 ile sınırlandıran; ve hisselerini veya tahvillerini almak için halka herhangi bir çağrıda bulunması yasaklanan; bir şirket olarak tanımlanan şirketlerdir. Bu şirketler, tescili müteakiben, hemen işe başlayabilmektedirler.

2.3.2 HALKA AÇILIMLI LİMİTED ŞİRKETLER

Halka Açıklımlı Limited Şirketler, en az yedi kurucu üyenin iştirakiyle tescil olunabilirler. Ancak bunlar tescili müteakip hemen işe başlamak yetkisine haiz değildirler. Bu gibi şirketler, önce, ısdar edilecek hisse senetlerini halka satışa arz etmek maksadıyla bir Prospektüs (İzahname) yayınlamak ve bunun bir suretini, tescil için aynı gün Şirketler Mukayyitliğine dosyalatmak zorundadırlar. Prospektüs yayınlamayan bir şirket ise, satışa arz ettiği hisse senetlerine ait ilk tahsis yapmadan en az üç gün önce, Şirketler Mukayyitliğine "Prospektüs Yerine Geçen Bir Beyanname" dosyalatmak zorundadır. Halka Açıklımlı bir Limited Şirket, aşağıdaki yükümlülükleri yerine getirmediği işe başlayamaz ve/veya borçlanma girişiminde bulunamaz:

- a. Bedellerinin tamamı nakden ödenecek olan pay senetlerinden, toplam "asgari taahhüt"ün altında olmayan bir miktarda tahsis yapılmadan; ve
- b. Şirketin her direktörünün aldığı veya almayı taahhüt ettiği pay senetlerinin biri üzerinden; halka satışa arz edilen pay senetleri hususunda, müracaat ve tahsis üzerine ödenmesi öngörülen orana eşit oranda (ve prospektüs yayınlamayan Şirketlerde ise, bedelleri nakden ödenecek olan hisse senetleri hususunda, müracaat ve tahsis üzerine ödenmesi öngörülen orana eşit oranda) bir ödemeyi şirkete yapmadıkça; ve
- c. Prospektüs yayınlamayan şirketlerle ilgili olarak "Prospektüs Yerine Geçen Bir Beyanname"yi Şirketler Mukayyitliğine dosyalatmış olmadıkça; ve
- d. Yukarıdaki şartların yerine getirildiği hususunda, Tüzükle düzenlenen şekilde "Yasal Bir Beyan" (Prospektüs yayınlamayan şirketler M.Ş.9 formu ile, prospektüs yayınlamayan şirketler ise M.Ş.10 formu ile), şirket sekreteri veya direktörlerinden biri tarafından Şirketler Mukayyitliğine dosyalatılmış olmadıkça.

2.4 YABANCI (DENİZAŞIRI) ŞİRKETLER

Yabancı ülkelerde kurulan limited veya Anonim Şirketler, Ekonomiden Sorumlu Bakanlığın onayı ve Bakanlar Kurulundan izin alınması koşuluyla, KKTC'de bir işyeri (veya şube) açmak için bir Yabancı (veya Denizaşırı) Şirket statüsünde tescil ettirilebilirler.

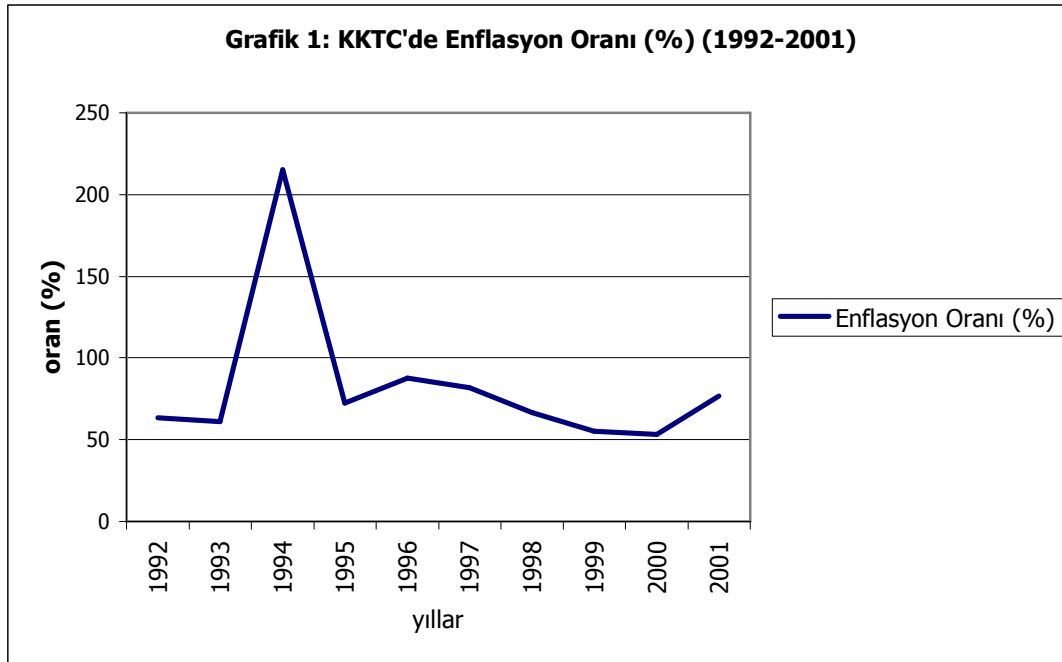
3. KKTC FİNANSAL PİYASASININ TEMEL SORUNLARI

Finansal piyasalar ve borsa ile ilgili giriş kısmında verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi finansal piyasa beş ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar tasarruf sahipleri (fon arz edenler) , yatırımcılar (fon talep edenler) , yatırım ve finansman araçları, yardımcı kuruluşlar, hukuki ve idari düzen olarak sıralanabilir (İMKB ,2001, p. 1-3). Bu unsurların etkin olarak varolmaması finansal piyasaların işleyişini olumsuz etkileyebilmektedir. Öte yandan, finansal piyasalar ve dolayısıyla borsalar başlıca üç etmenden etkilenmektedirler. Bu üç etmen dünya ekonomisinin durumu ve gidişatı , sektör/firmanın durumu ve performansı şeklinde ifade edilebilir (Tokaç, 2002).

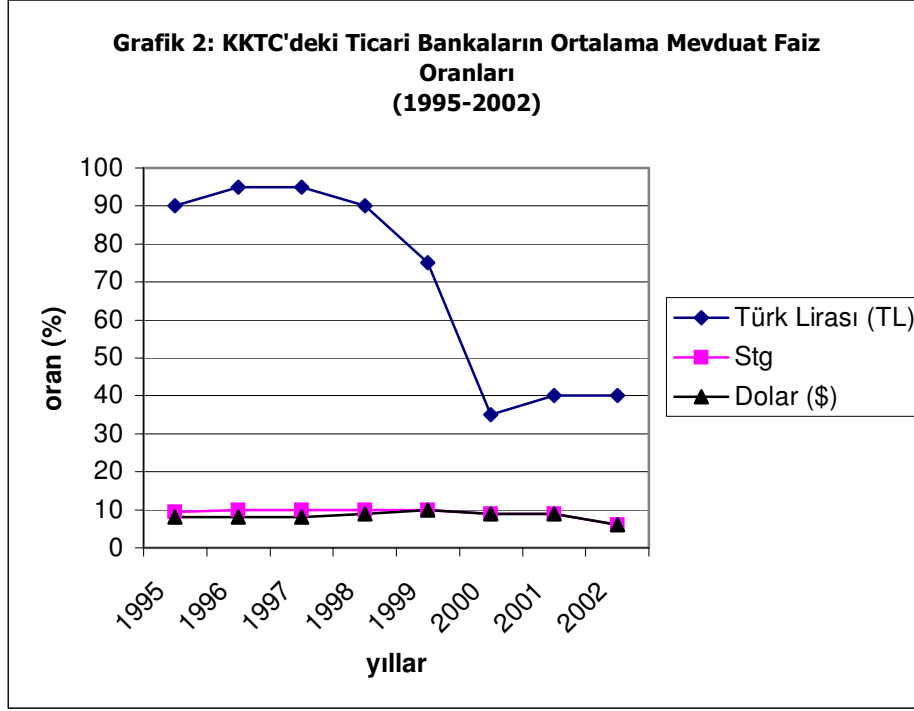
Yukarıda belirtilen temel çerçeveye göre, KKTC finansal piyasanın temel sorunlarını aşağıda belirtildiği gibi ekonomik istikrarsızlık, devlet yapısı, ekonomik yapı ve şirketlerin konumu olarak ortaya koymak mümkündür.

3.1 EKONOMİK İSTİKRARSIZLIK VE DEVLET YAPISI

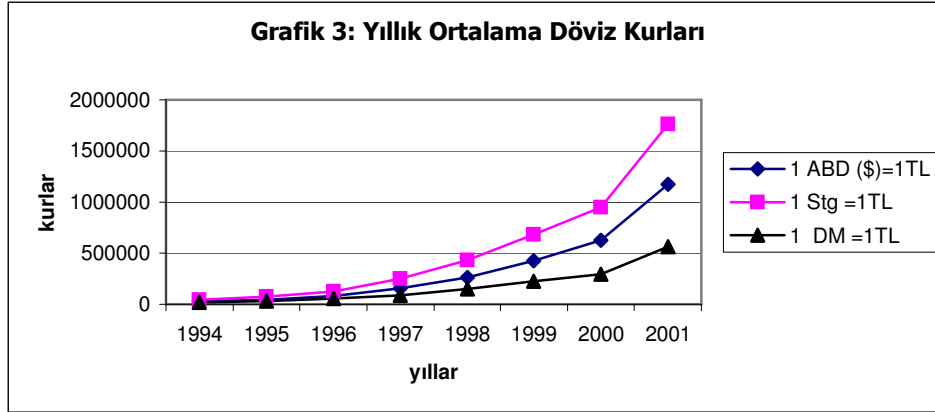
Ekonomide istikrar , ülkede başlıca enflasyon, faiz oranı ve döviz kurunu kapsayan genel fiyat seviyesinin değişmemesi veya normal karşılanacak ölçüde çok az değişmesidir. İstikrar ülkede denge şartlarını korumakta ve gelecek ile ilgili öngörülerin sağlıklı yapılmasını sağlamaktadır. Aksi durumda ise üretim, tüketim ve yatırım kararları olumsuz etkilenmektedir (Ebert & Griffin, 1995, p. 14). Enflasyon oranı, faiz oranı ve döviz kurundaki değişimleri gösteren Grafik 1, Grafik 2 ve Grafik 3’de görüldüğü gibi KKTC’de önemli ölçüde istikrarsızlık hüküm sürmektedir. Bu istikrarsızlığın temel kaynaklarını tedavülde Türk Lirası (TL) kullanılmasında dolayı Türkiye ekonomisinde meydana gelen istikrarsızlığın doğrudan KKTC ekonomisini etkilemesi (Şafaklı 2003, p. 227-228), 1974 sonrası nüfusun yer değişmesine bağlı olarak gerçekleşen aşırı istihdam ve kronik bütçe açıkları (Şafaklı & Özdeşer, 2002) ve politik istikrarsızlığı da yaratan Kıbrıs sorunu ve bunun sonucu olarak KKTC’ye uygulanan ambargolar ve olumsuz yatırım iklimi (Şafaklı, 2002) şeklinde ortaya koymak mümkündür .



Kaynak: DPÖ (2002). *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001*. Lefkoşa –KKTC, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi, p. 2-3.



Kaynak: KKTC Devlet Planlama Örgütü



Kaynak: DPÖ (2002) *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001*. Lefkoşa –KKTC, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi, p. 4-5.

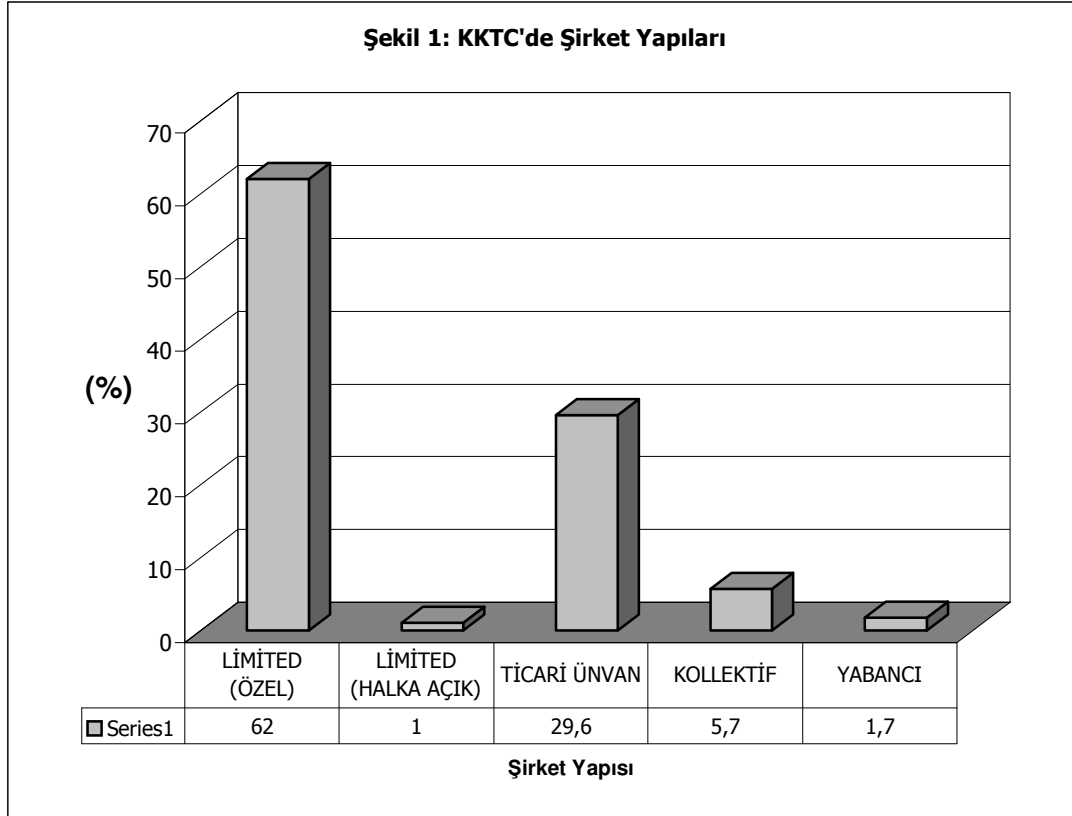
KKTC'de istikrarsızlığın bir kaynağı da mevcut devlet yapısıdır. KKTC devlet kurumlarında çağdaş devletçilik anlayışıyla bağdaşmayacak şekilde hantal bir yapı mevcuttur. Aşırı bürokrasi, politize olmuş personel, aşırı istihdam, bilgi ve beceri eksikliği hemen ilk başta sıralanabilecek zayıflıklardır. Şeffaflık bulunmamakta, kamuyu aydınlatma görevi yapılmamakta ve neredeyse her konu devlet sırrı gibi saklanmaktadır. Halbuki, sermaye piyasası oynak olup, spekülasyon güdüsü egemendir. Etkin denetim ve önlemi ve daha fazlası şeffaflığı gerektirmektedir. Bugünkü yapısıyla devlet mekanizması, ulusal finans piyasalarının daha güvenli, daha istikrarlı

çalışabilmesi ve ekonominin yararına işlevini yerine getirebilmesi anlayışından uzak görülmektedir.

Kalkınma Programları hazırlanmasına rağmen kararlar günlük olarak üretilmekte ve aynı şekilde değişime tabi tutulmaktadır. Bunun ise yatırımcının devlete yönelik olarak hissetmek istediği güven duygusuyla bağdaştığı söylenemez. Yatırımcı herşeyden önce ekonomik alanda alınan önlemlerin devamlılığını ve uzun vadeli olmasını istemektedir.

3.2. KKTC'DE ŞİRKET YAPILARININ BORSANIN ETKİNLİĞİNE ETKİSİ

Kısım 2'de belirtilen KKTC'deki şirket yapıları kapsamında ülkede kurulan şirketlerin büyük bir çoğunluğu Özel Limited Şirket statüsündedir. Komandit Şirket yapılaşması ise ülkede bulunmamaktadır. Haziran 2003 tarihi itibarıyla KKTC'de yaklaşık 13,500 şirket aktif faaliyetde olup bunların dağılımı Şekil 1'de gösterilmektedir (Arık, 2003).



Şekilden de görüldüğü gibi KKTC'de finansal varlık ihraç edebilecek şirket sayısı %1 ile sınırlı bulunmaktadır. Bunların ise büyük bir çoğunluğunu sözkonusu hedeften uzak olarak mevzuat gereği halka açık limited şirket statüsünde kurulan ticari banka ve sigorta şirketleri oluşturmaktadır. Ayrıca, 200,000 kişilik nüfusla her 15 kişiye bir şirketin düştüğü KKTC'de mevcut şirketler gerek aktif gerekse diğer nitelikler itibarıyla etkin çalışan bir borsanın kotasyon şartlarını yerine getirebilecek durumda bulunmamaktadırlar.

Kavramsal olarak ifade edilmesi gerekir ki; menkul kıymetler borsasında ihraç edilen hisse senedi ve tahvillerin başarı şansı, şirketin yapısı, durumu ve şöhreti ile doğrudan ilişkilidir (Vergin, 1998). Bu bağlamda, KKTC'nin temel ekonomik sektörleri olarak tarım, sanayi, turizm, ticaret ve eğitim başta gelmektedir. Bu Ekonomik yapı içerisinde yer alan şirketler Limited Şirket statüsünde daha çok öz sermayelerince kurulmuş aile şirketleridir. Mevcut mevzuat %49'a

kadar yabancı sermaye hisselerine izin vermekle birlikte bu statüdeki ortaklıklar daha fazla bankacılık sektöründe ve kağıt üzerinde kalan ortaklıklar şeklindedir. Limited Şirket şeklinde kurulmuş aile şirketlerinde özel aile isimlerini kullanmak yaygındır (Toros Ltd.Şti., Kazım Ahmet Raşit Ltd.Şti. Öztekt Ltd. Hacı Ali Ltd.Şti. gibi). Şirketler, bilimsel-teknik anlamda ve yaygın olarak profesyonelce yönetilmemekte, şirket sahibi işletmede tek yetkili kişi pozisyonunda olmayı tercih etmektedir.

KKTC’de hüküm süren yönetimde tutuculuk ve bencillik, finansal piyasaların iyileştirilmesi yolunda şirketin hukuki statüsünün yeniden düzenlenmesi, halka arz, şirketlerarası evlilik gibi hususlara engel teşkil etmektedir.

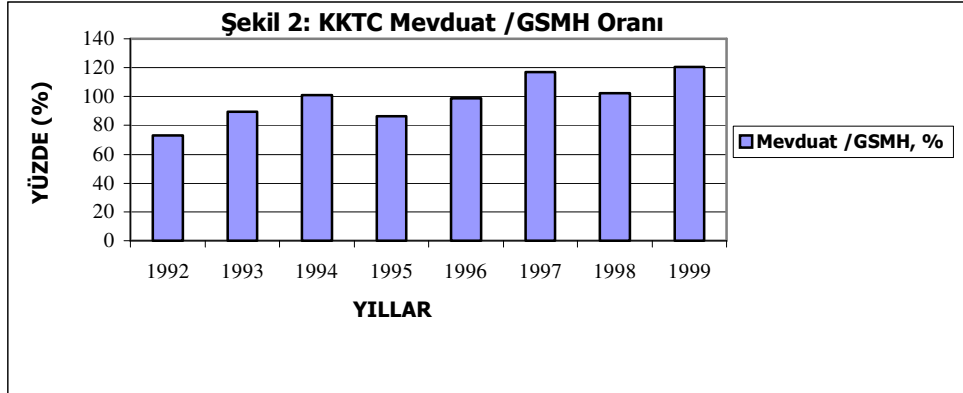
4. KKTC FİNANSAL PİYASASININ OLUMLU YÖNLERİ

KKTC’de mevcut tasarruf yönelimi ve telekomünikasyon hizmetleri borsanın gelişimi yönünde olumlu ortam yaratmaktadır.

4.1 TASARRUF YÖNELİMİ

KKTC halkının ABD \$’ı bazında artan bir şekilde tasarruf eğilimi bulunmaktadır. Şöyle ki, KKTC halkının 1983, 1985, 1990, 1995, 1998 ve 2001 yıllarındaki ABD Milyon \$’ı bazındaki toplam mevduatı sırasıyla 59.9, 88.2, 277.6, 499.8, 735.7 ve 805.4 olarak tespit edilmiştir (DPÖ, 2002, p. 2-3). Ancak, tasarruf sahipleri borsa yerine birikimlerini yaygın olarak aylık vadeli mevduatlarda ya da daha güvenli gördüğü için başta Sterlin olmak üzere yabancı para birimlerinde tutmaktadır. Öte yandan, KKTC yurttaşlarının Türkiye ve İngiltere’de de mevduat birikimi olduğu bilinmektedir.

Mevduatların GSMH’ya oranının gösterildiği Şekil 2 incelendiğinde yine aynı sonuca varmamız mümkündür. 1995 ve 1998 yılı haricinde söz konusu oran arttığı görülmektedir. 1995 yılındaki düşüşün bariz nedeni ise Türkiye’de gerçekleşen finansal kriz olmuştur (Şahinkaya, 2002 , p. 275-276).



4.2 TELEKOMÜNİKASYON HİZMETLERİ

KKTC’deki telekomünikasyon hizmetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, her yıl yapılan yeni yatırımlarla devam etmektedir. KKTC’de analog sistemler sayısal sistemlerle, kablo ve havai hatlar ise fiber optik kablolarla değiştirilmiştir (DPÖ, 2001, p. 233). İnternet hizmeti veren özel-ticari kuruluşlarla da KKTC dünyaya açılmıştır. Bunun ise yerel-bölgesel borsaların yanısıra daha ciddi hedefler gözetken ve globalleşen dünyada her türlü para hareketini izlemek suretiyle pozisyon almak isteyen yatırımcılar için bir avantaj teşkil ettiği söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada sonuç olarak KKTC’de etkin çalışmayan bir borsanın varlığından sözedelebilir. Bunun temel nedenleri ise ekonomik istikrarsızlık, devlet yapısı ve şirketlerin konumu olarak görülmektedir. Şöyle ki, ülkede kronik bütçe açıkları bulunmakta, Türk Lirası kullanılıyor olmasından dolayı başta döviz kuru riski olmak üzere Türkiye’de meydana gelen ekonomik olumsuzluklardan KKTC doğrudan etkilenmekte ve Kıbrıs sorunu ve tanınmamışlık nedeniyle ambargolara maruz bırakılmaktadır. Bunun doğal bir sonucu ise, KKTC’de yüksek ülke riski hüküm sürmekte ve neredeyse yabancı sermayeyi ülkeye çekmeyi imkansız kılmaktadır. Buna ilaveten, şirket yapısı finansal varlık ihraç edecek ölçüde halka açık olmayıp yatırımcıya güven verecek ölçüde devlette şeffaflık ve hukuki ve idari düzen bulunmamaktadır. Öte yandan, finansal piyasaların etkin işleyişi için gerekli unsurlar açısından bakıldığında tasarruf eğilimi ve telekomünikasyon hizmetleri uygun ortam oluşturmaktadır. KKTC’deki finansal piyasaların ve borsanın etkin işleyebilmesi için çoğu şirket yapısı ile yakından ilişkili olan aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Adada var olan ekonomik ve politik istikrarsızlık, Kıbrıs sorununa çözüm veya KKTC’nin uluslararası arenada tanınarak tüm araçlarla ekonomiye müdahalesi sonucu giderilebilir. Bugünkü durumun devamı halinde KKTC’nin kendi parasını basması veya Türk Lirasının istikrarlı bir para birimiyle ikame edilmesi alternatifi düşünülebilir. Aksi takdirde, adadaki istikrar Türkiye’de istikrarın paralelinde gerçekleşecektir.
- Yatırımcı ve tasarruf sahibini koruyarak menkul kıymetlerin belirli bir düzen, kural ve disiplin içinde alınıp satılmasına imkan verecek her türlü idari ve hukuki yapının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, borsanın politik müdahaleden uzak tamamen özerk olması için mevzuatın değiştirilmesi gerekmektedir.
- Şirketlerin aile şirketi yapısından çıkartılarak halka açık hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, borsaya kote olacak şirketlere vergi teşviği getirilmelidir.
- Borsaya kote olacak şirketlerin aktif, sermaye, idari ve kurumsal açıdan güçlendirilerek halka açık hale getirilmesi için şirket birleşmelerinin mali ve idari açıdan teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Hisse devirlerinin kolay hale getirilmesi için Şirketler Mukayitliğinin otomasyona geçmesi gerekmektedir.
- Yatırımcı açısından gerekli güvenin tesisi için hem devlet hem de şirket ve kurumlar seviyesinde şeffaflığın temini gerekmektedir. Şöyleki, iç ve dış denetçilerin tamamen bağımsız hale getirilmesi ve bunlar tarafından hazırlanıp ifşa edilecek finansal tabloların şirketlerin risk derecesini ortaya koyacak ölçüde şeffaf olması gerekmektedir.
- Yüksek tasarruf eğilimini borsaya yönlendirmek için geçici bir süre vergi muafiyeti tanınabilir.
- Borsanın yalnızca yerel bankaların değil, Ticaret ve Sanayi Odaları işbirliği ile de yeni baştan örgütlenmesi gerekmektedir. Ülkedeki mevcut kamu bankaları ve KİT’lerin ivedilikle özelleştirilerek hisse senedlerinin halka arz edilmesi gerekmektedir.
- Ülkedeki sosyal güvenlik fonları yanında genel ve katma bütçeli kuruluşlar, yerel yönetimler, kamu iktisadi teşebbüsleri ve kamu kurum ve kuruluşlarının borsaya yönlendirilmesinin teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Yabancı sermayeyi ülkeye ve borsaya çekmek için devlet tarafından gerekli tüm güvence ve teşviklerin verilmesi gerekmektedir.
- Borsa ile ilgili halka yönelik her türlü tanıtıcı yayın imkanı kullanılmalıdır.
- Dış ülkelerdeki Kıbrıs’lı Türklerin sermaye birikimlerini ülkeye taşıyacak projelerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Para ve finans piyasasının uluslararası piyasalarla uyumlu hale gelebilmesi için haberleşme ve ulaşım alanlarında önlemler alınmalıdır.

- Finans piyasalarında hizmet veren ve verecek olan kadroların eğitim ve hizmet kalitesini çağdaş standartlar düzeyinde tutacak çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda İMKB'nın deneyim ve birikimlerinden yararlanılmalıdır.
- Hisse senedi piyasalarının, çeşitli ülkelerden, farklı nedenlerle yurtdışına kaçan paraların "para temizleme aracı" işlevini de gördüğü gerçeğinden hareketle KKMKB'nın yeraltı ekonomisinin geçici sığınağı konumuna getirilmemesi yönünde önlem alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arık, C. (2003) *Mülakat*. 23 Haziran, Iefkoşa-KKTC, Resmi Kabz Memurluğu ve Mukayyitlik Dairesi Müdür Muavini.
- Blake, D. (1990). *Financial Market Analysis*. Great Britain:McGraw Hill.
- Bolak, M. (1994). *Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi*. 2. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çapanoğlu, M. (1993). *Türkiye ve Dış Ülkelerde Sermaye Piyasası, Özelleştirme Uygulamaları ve Menkul Kıymet Borsaları*. İstanbul :Beta Yayınları.
- DPÖ (2001) . *2002 Geçiş Yılı Programı*. Iefkoşa –KKTC, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü
- DPÖ (2002). *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001*. Iefkoşa –KKTC, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi.Ebert, R. J. & Griffin, R.W. (1995). *Business Essentials*. USA: Prentice Hall International Ed.
- İMKB (1997). *Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu*. Eğitim Yayınları NO : 1, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- İMKB (2001). *Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu*. 16. Basım, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- Karslı, M. (1994). *Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler*. 4. Baskı. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Şafaklı, O. (2002). The Importance of Foreign Investments for the Tourism Sector : Case of TRNC . *1st International Tourism Congress on Challenges and Prospects for the New Millennium*, November 20-23,2002, Famagusta-North Cyprus, Eastern Mediterranean University – Dokuz Eylül University.
- Şafaklı, O. (2003), "Basic Problems of the Banking Sector in the TRNC With Partial Emphasis on the Proactive and Reactive Strategies Applied", *Doğuş University Journal*, Vol. 4,Number 2, July, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş, İstanbul.
- Şafaklı, O. & Özdeşer, H. (2002). KKTC'de Vergi Etkinliğinin Karşılaştırmalı Analizi. *4. Uluslararası Kıbrıs Araştırmaları Kongresi*, 28-29 Kasım 2002, Gazimağusa-KKTC, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Şahinkaya, S. (2002). KKTC Finansal Piyasalarındaki Gelişmeler Üzerine Bazı Gözlemler . *Akdeniz'de Bir Ada KKTC'nin Varoluş Öyküsü*, ed. O. Türel, Ankara: İmge Kitabevi.
- Teknik Yorum : Portföy Yönetimi (2002). *Borsa ve Hisse Senedi Nedir?*. Retrieved Nowember 24,2002, from [http : //www.teknikyorum.com/borsanedir.asp](http://www.teknikyorum.com/borsanedir.asp)
- Tokaç, A. (2002). *Eğitici Bilgiler : Temel Borsa Bilgileri*. Retrieved Nowember 20,2002, from [http : //www.borsacilar.com/](http://www.borsacilar.com/)
- Young, M. & Mcguinness, P. (2001). The Missing Link : Why Stock Markets Have Been Ineffective in Chinese SOE Reform. (state-owned enterprises) . *Business Horizons*, Issue: July, 2001.
- Vergin, R. (1998). Corporate Reputation and the Stock Market. *Business Horizons*, Issue : Jan-Feb, 1998

AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜMELERİNİN FİNANSMANI AÇISINDAN HALKA ARZ

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İİBF

İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman A.B.D.

Tel: (0228) 212 40 25

Faks: (0228) 212 91 40

E-Posta: h_yilmaz@dumlupinar.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri küçük ve orta boy olabileceği gibi büyük ölçekli işletmeler de olabilmektedir. Bu işletmeler aile bireylerinin işletmeye kaynak aktarma potansiyeli tükendiğinde büyüme zorunluluğunun getirdiği finansman gereksinimini banka kredisi ve tahvil ihracı yoluyla borçlanma veya işletmeye aile dışından yeni ortak veya ortaklar alma yoluyla öz sermaye finansmanı şeklinde sağlayabilirler. Aile şirketlerinin dışsal kaynaklarla finansmanında öz sermaye tercih edildiğinde işletmenin yeni ihraç edeceği hisselerin halka arz edilmesi gereklidir. Bu amaçla belirli bir hazırlık devresinden geçilmesi gerekmektedir. Hazırlık aşamasında bir denetim şirketi seçilerek halka arz ile ilgili ön hazırlıklar yapılır. Halka açılmada üç yöntemden yararlanılabilir. Bunlar mevcut ortakların sahip olduğu hisse senetlerinden bir kısmını borsada veya borsa dışında halka arz etmeleri, sermaye artırım yoluyla hisse senetlerinin halka arzı ve her iki yöntemin birlikte kullanılmasıdır. Bu çalışmanın amacı gereği ikinci yöntem tercih edilecektir. İşletme sermaye artırarak yeni sermayeyi aile dışındaki kişi ve kurumlardan sağlayacaktır. Yani, aile dışından yeni ortaklar bulacaktır. Yatırımcılara satış işlemlerinin "talep toplama" veya "borsada satış" yöntemlerinden birisi ile yapılması yasal olarak zorunludur. Halka arzın aracı kurumlara, SPK'ya, İMKB'ya ödenen ücretler ve diğer giderlerden oluşan maliyeti vardır. Söz konusu giderler hisse senedi ihracından elde edilen nakit girişinden düşülerek net nakit girişi rakamına ulaşılır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketlerinin Finansmanı, Aile Şirketlerinin Büyümesi, Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı, Aile Şirketleri, Aile Şirketlerinin Sermayelerinin Halka Arzı

1.GİRİŞ

Günümüz ekonomik ve toplumsal ortamlarında girişim bilincinin günden güne arttığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle Dünyada ve Türkiye’de kurulan Aile şirketlerinin sayısı sürekli olarak artış eğilimi göstermektedir. Dünyadaki aile şirketlerine örnek olarak Ford, Levi’s, Michelin, Türkiye’deki aile şirketlerine örnek olarak Koç, Sabancı, Doğuş, Bayraktar, Doğan grupları verilebilir. Bu işletmeler global ve ulusal bağlamda saygın şirketlerdir. A.B.D’de kayıtlı şirketlerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile şirkettir.

Aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri ailenin finansal kaynaklarının şirketin büyümesinin finansmanı için yetersiz kalması durumunda en etkin yeni finansman kaynaklarının bulunmasıdır. Borç finansmanının işletmeye finansal kaldıraç etkisi olmasına karşın finansman riskini arttırdığı bir gerçektir. Borç/Özsermaye ve Borç/Toplam Varlıklar rasyolarının yükselmesi işletmenin uygun koşullarda borç bulmasını güçleştirir. Ayrıca, kreditorler tarafından talep edilen faiz oranı da yükselir ve işletmenin genel sermaye maliyeti artar. Bu da işletme için rekabet dezavantajı ve dağıtılmayan karlar ve yedek akçeler yoluyla yaratılabilecek içsel kaynakların azalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmenin hisse senedi ihraç ederek dışsal öz sermaye arayışına yönelmesi daha rasyonel bir davranış tarzı olur.

Bu çalışmada aile şirketleri konusunda bazı bilgiler verildikten sonra büyüme zorunluluğu üzerinde durulacak, büyümenin finansmanının nasıl sağlanabileceğine genel olarak değinildikten sonra halka arz konusu irdelenecektir. Halka arzda satış yöntemleri ve halka arzın maliyeti üzerinde durularak halka arzdan elde edilecek net nakit girişinin hesaplanması sayısal bir örnek yardımıyla açıklanacaktır.

2.AİLE ŞİRKETİ TANIMI

Aile şirketi ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir. Yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ve yönetim yetkisinin aile bireylerinde toplandığı şirket yapısı aile şirkettir. KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğu da Aile şirketi yapısındadır. Aile şirketleri, değişik hukuki türde olabilir (*Dayanıklı, 2004:1*). Aile şirketleri ailenin bireylerinin güç birliği yaparak ekonomik ve ticari faaliyet yaparak geçimlerini sağlamaları amacına yönelik olarak kurulmaktadır. Sermayenin, yeteneklerin, bilginin birleştirilmesi ve biyolojik ve hukuksal yakınlığın verdiği güven aile şirketlerinin başarılı bir şekilde çalışmasını kolaylaştırmaktadır.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE BÜYÜME

3.1.GENEL OLARAK BÜYÜME

İşletmelerin kuruluş amaçlarından birisi de büyüme-dir. İşletmelerin ortak amacı büyümeyi gerçekleştirerek firma değerini veya ortakların servetini artırmaktır. Büyümenin işletmeler için en büyük yararı, maliyetleri düşürerek üretim ve pazarlama kapasitesini etkin kullanarak beklenen karlılıkta bir artış sağlamasıdır (*Ceylan, 1998:273*).

Günümüzün iş yaşamında işletmelerin hızlı hareket edebilmeleri, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmaları bir zorunluluk olmuştur. Global bazda son yıllarda gerçekleşen hızlı teknolojik gelişmeler, nüfusta ve ürün çeşitliliğindeki hızlı artış işletmeleri üretimi artırma ve dolayısıyla büyüme süreci içerisine sokmuştur. Bu süreci yaşamayan işletmeler gelişmiş teknolojilerden yararlanamazlar, bu işletmelerin Pazar payları

büyüyen işletmelere göreceli olarak küçülür, rekabet güçleri azalır ve piyasadan silinip giderler. Bu nedenle işletmelerin mutlaka büyüme süreci içerisinde girmeleri gerekir (*Yükçü ve diğerleri, 1999:1073*).

Son yıllarda büyüme sürecine girmeyen işletmeler büyüyen işletmeler karşısında güç durumlara girerek başarısız olma durumunda kalmışlardır (*Büker vd., 1997:496*).

Rakipleri büyüme süreci yaşarken büyümeyen işletmeler göreceli olarak küçülürler. Duopol piyasası özelliği gösteren bir sektörde faaliyet gösteren A ve B işletmelerinin 2002 ve 2003 yılı satışları aşağıda verilmektedir:

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
A İşletmesi	8.000.000.000	8.000.000.000
B İşletmesi	<u>4.000.000.000</u>	<u>6.000.000.000</u>
Sektörde toplam satış:	12.000.000.000	14.000.000.000

A işletmesinin mutlak satış tutarı rakamları değişmemesine karşın sektördeki pazar payı 2002 yılında $8.000.000.000/12.000.000.000 = \%66.7$ iken 2003 yılında $8.000.000.000/14.000.000.000 = \%57.14'$ e düşmüştür.

Bunun nedeni sektörde faaliyet gösteren diğer işletmenin satışlarının 4.000.000.000 TL'den 6.000.000.000 TL'e yükselmesidir.

3.2. BÜYÜMENİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Büyüyen işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanma, daha uzman insan kaynağı istihdamı, büyük hacimde düşük fiyatla ve kolay pazarlama olanağı, ulaştırma giderlerinden tasarruf gibi üstünlükler elde ederler. Satın almada tasarruf, ilk madde kaynağını ele geçirme, planlama faaliyetlerinin merkezileşmesi de büyümenin önemli sonuçlarındandır. Büyüme sonucu işletme fonlarını daha etkin kullanabilir, riskin azalması nedeniyle kredi maliyeti düşer, nakit, alacaklar ve stoklar üzerinde merkezi denetim sağlanır, dengeli bir üretim yoluyla kazançlarda istikrar sağlanabilir ve işletmenin hisse senetleri daha cazip hale gelir (*Özdemir, 1997:540-541*). Büyüme nedeniyle Ar-ge faaliyetleri daha kapsamlı bir şekilde yürütülebilir (*Büker vd., 1997:497*). Büyüme işletmelerin halkla ilişkilerinde, tutundurma çalışmalarında, toplumdaki imajında, çalışanlar üzerinde ve işletme ile ilgili kişi ve kurumlarda avantajlı durumlar yaratmaktadır.

3.3. BÜYÜMENİN SOMUT OLARAK BELİRLENMESİ

İşletmelerin büyümesi işletmelerin aktiflerinde, satışlarında, pazar paylarında ve dağıtılan kar paylarında artış durumunu ifade etmektedir. (*Downes ve Goodman, 1995:232*).

İşletmelerin büyüme düzeyleri büyüme oranları yardımıyla hesaplanabilir. Büyüme oranları şunlardır:

- (Dağıtılmayan Karlardaki Değişme / Dönem başı Öz sermaye)
- (Dönem sonu hisse başına kazanç – Dönem başı hisse başına kazanç) / Dönem başı hisse başına kazanç

Satışlardaki, kar paylarındaki, toplam aktiflerdeki vb. büyüme oranları benzer şekilde hesaplanabilir (*Shim ve Siegel, 1988:108*).

Aile şirketlerinin büyümesi gerek rekabet, gerek teknolojik düzeyin yükseltilmesi ve gerekse ölçek ekonomilerinden yararlanma açısından önemli olabilir. Büyümenin içsel kaynaklarla veya aile üyelerinin sağlayacağı yeni kaynaklarla finansmanı bazı durumlarda olanaksız olmaktadır. Bu durumda işletmenin programladığı zorunlu büyüme dışsal kaynaklarla gerçekleştirilebilir.

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE BÜYÜMENİN FİNANSMANI

İşletmeler sermaye gereksinimlerini değişik kaynaklardan karşılayabilirler. Bu kaynaklar kurumsal anlamda Ticari Bankalar, Risk Sermayesi Kurumları (Venture Capital) veya Yatırım bankaları olabilir.

Bankalar genellikle müşterilerinin gereksinimleri olan büyük miktarlarda borç veremezler ve borç isteyen talep ettiği vadeyi kabul etmezler. Örneğin, birçok banka yedi yıldan daha uzun vadeli sabit faizli ticari borç sağlayamadığı halde bir işletme 20 yıl vadeli sabit oranlı borca gereksinim duyabilir. Bankalar genellikle düşük kredibiliteye sahip işletmelere kredi sağlamayı tercih etmemektedirler. Bankalar genellikle borçlanıcılardan veya borç alan kişilerden yüksek faiz talep ederler. Bu durum özellikle kredi değerliliği yüksek işletmeler tarafından benimsenmeyebilir (*Dalton, 1988:9*) Ticari bankaların bu özellikleri aile işletmelerinin büyümelerinin finansmanı amacıyla banka kredisi dışında kaynak arayışını gündeme getirecektir.

Risk sermayesi kurumlarının esas amacı yeni ve istikbal vadeden işletmelere yatırım yapmaktır (*Dalton,1988:4 -5, 278*). Risk sermayesi kurumunun ilgi alanına giren aile işletmesinin finansmanı da böylece sağlanmış olur. Aile işletmelerinin çoğunluğu risk sermayesi kurumlarının ilgi alanlarına girmemektedir.

Yatırım Bankaları menkul değer satışı yoluyla işletmelere fon tedariki konusunda yardımcı olabilir. Yatırım bankalarına underwriter (aracılık yüklenimi) şirketi de denilmektedir (*Dalton,1988:4*). Yatırım bankaları ekonomide menkul değerlerin aracılık yüklenimi, piyasa yapıcılığı (market maker) ve danışmanlık hizmeti veren aracı kuruluşlardır. (*Dalton,1988:214*). Yatırım bankaları halka arz konusunda yardımcı olur. Halka arza alternatif bir finansman kurumu değildir.

5.AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜMELERİNİN HALKA ARZ YOLUYLA FİNANSMANI

5.1 HALKA ARZ KAVRAMI

Halka arz, kapalı bir şirketin hisse senetlerini halka satarak finansman sağlaması ile ilgili bir kavramdır.Halka açılma sonucunda işletmenin sahiplik yapısı birkaç kişiyi kapsayan dar bir yapıdan daha çok kişi ve kurumu kapsayan geniş bir yapıya dönüşür. Halka açıldıktan sonraki süreçte işletmenin hisse senetlerinin piyasa değeri oluşur (*Downes ve Goodman ,1995:223*).

Halka açılmada temel amaç finansmandır. Halka açılan bir şirket, yeni ortaklardan toplayacağı fonlarla ya yeni yatırımlara girer ya mevcut borçlarını itfa eder ya da bu ikisini birden gerçekleştirir. Ancak halka açılmada finansman dışında başka nedenler de vardır. Örneğin, şirket hisse senetlerinin likiditesini artırmak ve şirketin geniş kitlelerce tanınmasını sağlamak gibi nedenler de halka açılma için motive edici faktörlerdir. Ayrıca gelişmekte olan pek çok ülkede halka açık şirketlere vergi ve benzeri konularda avantaj sağlanmaktadır. Ülkemizde Kurumlar vergisi kesintisinden sonra kalan kar dağıtılsın veya dağıtılmasın halka açık şirketlerde % 10, halka açık olmayan şirketlerde % 20 gelir vergisi stopajına tabidir. Bu da halka açık şirketlerde fon payı ile birlikte kurumlar vergisi kesintisinden sonra kalan miktar üzerinden yapılan kesintide, halka açık şirketler için % 10'luk bir avantajı beraberinde getirmektedir.

5.2. HALKA ARZ HAZIRLIĞI

Ülkemizde Hisse senedi ve tahvil şeklinde menkul değer arzı yoluyla finansman tedariki yapabilme yeteneğine sahip şirket türü AŞ'dir. AŞ'ler ilk kuruluşlarında hisse senedi ihracından yararlanabilirler. İşletme döneminde ise finansman gereksinimlerini tekrar hisse senedi ihraç ederek sermaye artırımını yoluyla veya borç temin ederek karşılayabilirler. Menkul değerlerin ilk ihracından sonra menkul değer yatırımcılarının likidite gereksinimleri veya kar realizasyonu istemeleri durumunda başvuracakları yer ikincil piyasadır. İşletme açısından hisse senedi ihracı yoluyla sağlanan öz sermayenin vadesi sonsuz niteliktedir.

A.B.D.'de Halka arz öncesinde kamuoyuna açıklanması gereken bilgiler şunlardır (*Dalton,1988:11*):

- İşletmenin amaçları ve hedefleri
- Şirketin ihraç etmeyi planladığı hisse sayısı
- Şirketin hisse senedi ihracı yoluyla temin edeceği fonları hangi yatırım alanlarında kullanacağı.

- Şirketin vergi durumu
- İşlerin yolunda gitmemesi halinde şirketin yapmayı planladığı yedek işler.
- Şirketin açılmış davalar ve benzeri yasal sorunları olup olmadığı.
- Şirketin gelir ve giderleri, kar ve zararı

Bu bilgiler ABD'de halka arz yapmayı planlayan şirketler için zorunludur. Bu bilgilerin SEC (Menkul Değerler ve Borsalar Komisyonu)'na verilmesi gerekir. Eğer bazı bilgiler gizlenirse birçok medeni ve ceza hukuku kuralları devreye girerek ceza verilebilir.

Ülkemizde işletmelerin gerek kuruluşta gerekse işletme döneminde ortaya çıkan fon gereksinimleri sırasında hisse senetlerini halka arz ederek fon tedariki yapmaları mümkündür. Buna olanak veren şirket turunun seçilmesi önemlidir. Türkiye'de Anonim Şirketler hisse senedi yoluyla fon gereksinimlerini sağlayabilirler. Bu durumda aile şirketinin Anonim şirket türünde olmaması durumunda öncelikle hukuki statüsünün değiştirilerek A.Ş. durumuna getirilmesi gerekmektedir.

T.T.K 393. madde hükümlerine göre esas sermayenin artırılan kısmına halk iştirake açıkça davet olunduğu takdirde bu davet yönetim kurulu adına şirketi temsile yetkili olan bir kimse tarafından imzalanacak bir izahname (sirküler) ile yapılır. İzahnamenin aşağıdaki konuları içermesi gerekir:

- Şirketin ticaret siciline tescil olunduğu gün,
- Şirketin ticaret ünvanı ve merkezi,
- Esas sermayenin halihazır miktarı nelerden ibaret olduğu, hisse senetlerinin nominal değerleri ve türü ve varsa rüçhan hakları,
- Varsa intifa hakları ile sağladıkları menfaatler,
- Yönetim kurulu ve denetimin kurulunun kuruluş tarzı,
- Denetçi raporunu da içeren en son bilanço ve gelir tablosu,
- Son 5 yıl içinde dağıtılan kar paylarının oran ve tutarları,
- Tahvil ihracı yoluyla sağlanan borçlar,
- Yeni hisse senedi ihracına ait karar ve senetlerin tamamının tutarı, nominal değeri, ihraç fiyatı, miktarı ve türü,
- Yeni hisse senetlerinin ne zamandan itibaren kar payına hak kazandıracakları, bu hakkı sınırlayan hükümler ve rüçhan hakları,
- İştirak taahhüdünün ne zamana kadar lüzum ifade edeceği.

Bu maddede yazılı hususların iştirak taahhütnamelerine yazılması halinde ayrıca bir izahnameye gerek yoktur.

Hisse senedi ihracında değişik aracı kuruluş ve yatırım bankalarından oluşan bir sendikasyon oluşturulabilir. Sendikasyon oluşturmada ihraç amacıyla anlaşma yapılan aracı kuruluş üç önemli rol oynayabilir. Bunlardan birincisi, aracı kuruluş yönetici olabilir ve defter tutar. İkincisi, bazı hisseleri kendisi yeniden satmak amacıyla satın alır. Buna aracılık yüklenimi denir. Bu rolde aracı kuruluş risk üstlenir (*dalton,1988:15*). Dolayısıyla işletme de risk devretmiş olur. Üçüncü rol ise aracı firma halka açılan şirketin hisselerini satın almaz, satış konusunda yardımcı olur. Bu durumda aracı kuruluş satış grubunun bir üyesidir. Sendikasyondaki aracı kuruluşların sorumluluğu üstlendikleri rollere göre değişir (*Dalton,1988:15*)

5.3 HALKA ARZ VE HALKA ARZDA SATIŞ YÖNTEMLERİ

5.3.1. HALKA ARZ YÖNTEMLERİ

Esas olarak halka açılmada üç yöntem izlenebilir:

- Mevcut Hissedarların Sahip Olduğu Hisse Senetlerinden Bir Kısımını Borsa'da veya Borsa Dışında Halka Arz Etmeleri : Bu yöntemde, ortaklıklardaki mevcut hissedarlar sahip oldukları hisse senetlerinden bir kısmını doğrudan Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilirler.

Bu tür halka arzlar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği " ile düzenlenmiştir.

Özelleştirme kapsamında olanlar dahil ve hisse senetleri daha önce halka arzedilmemiş ortaklıklarda, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerini halka arz edebilmeleri için hisse senetlerinin,

a-Belli bir tertip ve gruba dahil olmaları halinde o tertip ve gruptaki tüm hisse senedi bedellerinin; aksi takdirde ortaklık sermayesinin tamamının ödenmiş olması

b- Nominal değerleri toplamının, SPK'ya başvuru tarihi itibarıyla ortaklığın nominal sermayesine oranının en az;

-Sermayeleri 10 Trilyon TL kadar olan ortaklıklar için %25,

-Sermayeleri 10 Trilyon TL ile 50 Trilyon TL arasında olan ortaklıklar için %15,

-Sermayeleri 50 Trilyon TL ve daha fazla olan ortaklıklar için ise %5 olması,

c-Rehin veya teminata verilmek suretiyle devir veya tedavülünü kısıtlayıcı ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil edici kayıtların olmaması zorunludur.

- Sermaye Artırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı

Bu şekilde halka açılmada ortaklık;

a) Sermaye artırımı yaparak yeni ihraç edeceği hisse senetlerinden bir kısmını ya da tümünü rüçhan haklarını (mevcut hissedarların yeni pay alma haklarını) kısıtlayarak Borsa'da veya Borsa dışında halka satabilir.

b) Sermaye artırımında ortaklarca rüçhan hakları kullanıldıktan sonra kalan hisse senetlerini Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilir.

Bu tür halka arzlar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği " ile düzenlenmiştir. Ön şartlar;

Halka açık olmayan ortaklıklar, yapacakları sermaye artırımlarında, ortakların yeni pay alma haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak hisse senetlerini halka arz edebilirler. SPK'ya başvuru öncesinde aşağıdaki işlemler yapılır:

- Yönetim kurulu esas sözleşmenin sermaye maddesinin değişikliğini içeren madde tadil tasarisını hazırlayarak, madde değişikliği için SPK onayını alır.

-TTK hükümleri dahilinde genel kurulca sermayenin artırılmasına ve yeni pay alma haklarının sınırlandırılmasına ilişkin karar alınır.

Sermaye artırımı yoluyla yapılan başvurularda, halka arz edilecek hisse senetlerinin artırım sonrası ulaşılacak nominal sermayeye oranının en az;

-Sermayeleri 10 Trilyon TL kadar olan ortaklıklar için %25,

-Sermayeleri 10 Trilyon TL ile 50 Trilyon TL arasında olan ortaklıklar için %15,

-Sermayeleri 50 Trilyon TL ve daha fazla olan ortaklıklar için ise %5 olması,

- Sermaye Artırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı ile Mevcut Hissedarların Sahip Olduğu Hisse Senetlerinden Bir Kısımını Halka Arz Etmesinin Birlikte Yapılması

Yukarıda belirtilen her iki yöntemin birlikte kullanılması imkanı mevcuttur. Bu sayede hem ortak hem de şirket halka arz yoluyla kaynak elde edebilecektir.

5.3.2. HALKA ARZDA SATIŞ YÖNTEMLERİ

Tasarruf sahiplerine satış işlemleri, Seri: VIII, No: 22 "Sermaye Piyasası Araçlarının Halka Arzında Satış Yöntemlerine İlişkin Esaslar Tebliği" hükümleri çerçevesinde yerine getirilir.

Bu tebliğe göre halka açılmak üzere hisse senedi satışı yapacak ortaklıkların "talep toplama" veya "borsada satış" yöntemlerinden birisini kullanmaları zorunludur.

Sermaye piyasası araçlarının halka arz yoluyla satışında bu tebliğin 4., 5. ve 6. maddelerinde düzenlenen satış yöntemlerinden biri ihraççılarca veya hissedarlarca seçilerek kullanılır . Ancak aşağıda belirtilen durumlarda belirlenen yöntemlerin kullanılması zorunludur.

- Hisse senedi borsa'da işlem gören ortaklıklar

Hisse senetleri Borsa'da nominal değerinin üzerinde işlem gören ortaklıkların yeni pay alma haklarının kullandırılmasından sonra kalan paylarının satışında ' borsada satış' yönteminin kullanılması zorunludur.

- Halka açılmak üzere hisse senedi satışı yapacak ortaklıklar

Aracı kurumlar dışında kalan halka açık olmayan ortaklıkların hisse senetlerinin hissedarları tarafından halka arz edilmesi ile kanun hükümlerine göre halka açık olmayan ortaklıkların sermaye artırarak, arttırılan sermayeyi temsil eden paylarını kısmen veya tamamen halka arz etmeleri durumunda 'Talep Toplama' veya 'Borsada Satış' yöntemlerinden birini uygulaması zorunludur.

5.3.2.1 Talep Toplama Yöntemi

Talep toplama yöntemi Sabit Fiyatla Talep Toplama ve Fiyat Teklifi Alma Yoluyla Talep Toplama olarak ikiye ayrılır.

5.3.2.1.1. Sabit Fiyatla Talep Toplama Yöntemi

Teklifler, belirlenmiş tek bir fiyattan alınır. Talep toplama süresi en az 2 iş günü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 3, en çok 5 iş günü geçtikten sonra başlar. Sermaye piyasası araçlarının satış esnasında alıcıya teslimi şarttır. Ancak, esas sermaye sistemini kabul etmiş ortaklıkların sermaye artırımını nedeniyle pay satışlarında hamiline yazılı hisse senetleri, sermaye artırımının tescilini izleyen 30 gün içinde teslim edilir. Nama yazılı hisse senetlerinde bu süre 90 gündür.

5.3.2.1.2. Fiyat Teklifi Alma Yoluyla Talep Toplama Yöntemi

Asgari bir satış fiyatı tespit edilerek bunun üzerindeki fiyat teklifleri toplanır. Talep toplama süresi en az 2 iş günü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 3, en çok 5 iş günü geçtikten sonra başlar.

5.3.2.2. Talep Toplamaksızın Satış Yöntemi

Sermaye piyasası araçlarının bizzat ihraççı tarafından ya da aracı kuruluş aracılığı ile belirli bir fiyat tespit edilerek, yatırımcılardan talep toplanmaksızın halka arz yoluyla satışdır. Bu yöntemi, diğer yöntemleri kullanma zorunluluğu olmayan ihraççılar kullanabilir. Bu yöntemin uygulanması halinde tasarruf sahipleri, sirkülerde belirtilen süre içinde pay bedellerini bir bankada açılan özel hesaba yatırarak sermaye artırımına katılırlar.

5.3.2.3. Borsada Satış Yöntemi

Bu yöntemde satış, IMKB Yönetmelikleri çerçevesinde yapılmaktadır. Bunun için, asgari 20 iş günü önce Borsa'ya başvurulması ve başvurunun Yönetim Kurulunca kabulü ve ilan edilmesi gerekmektedir.

5.4. Halka Arzın Maliyeti ve Halka Arzdan Elde Edilecek Net Nakit Girişinin Hesaplanması

Hisse senetlerini halka arz edecek şirketin halka arz maliyetini oluşturan unsurları dört başlık altında toplamak mümkündür.

- Aracı kurumlara 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.

- SPK'ya ödenen cretler

Sermaye Piyasası Kurulu, kayda alınan ve satışı yapılacak olan hisse senetlerinin ihraç değerinin % 0,2 si tutarında kayıt creti almaktadır. Ayrıca bu tutar üzerinden aşağıda belirtilen vergi ve katkı payları alınmaktadır:

Eğitime Katkı Payı, 4306 sayılı Kanun'un (R.G.: 18.08.1997/2308) Geçici Madde 1-(A)-6 hükmü gereğince kayda alma ücretlerinin 1/4' tutarındadır. Özel İşlem Vergisi, 4481 sayılı Kanun'un (R.G.: 26.11.1999/23888 Mükerrer.) 9. Maddesi gereğince, Eğitime Katkı Payı tutarı kadar ayrıca zel İşlem Vergisi denir.

- İMKB'ye ödenen cretler

Hisse senetleri Ulusal Pazar'da işlem görmeye başlayan şirketten kotasyon creti, Bölgesel veya Yeni Şirketler Pazarında işlem görmeye başlayan şirketten ise pazar kayıt creti alınmaktadır.

Kotasyon creti ve Bölgesel Pazar için pazar kayıt creti, şirketin nominal sermayesinin % 0.1'i olarak hesaplanır. Yeni Şirketler Pazarı için Pazar kayıt creti ise şirketin nominal sermayesinin % 0.1'inin 1/2 si kadardır. Ayrıca yukarıdaki tutarlar üzerinden aşağıda belirtilen vergi ve katkı payları alınmaktadır:

- Eğitime Katkı Payı, 4306 sayılı kanun'un (R.G.: 18.08.1997/23084) Geçici Madde 1-(A)-6 hükmü gereğince kayda alma ücretlerinin 1/4' tutarındadır. Özel İşlem Vergisi, 4481 sayılı kanun'un (R.G.: 26.11.1999/ 23888 Mükerrer.) 9. Maddesi gereğince, Eğitime Katkı Payı tutarı kadar ayrıca zel İşlem Vergisi denir.

Ayrıca şirket hisse senetlerinin Borsada işlem görmeye başlamasına ilişkin ilan ile halka arz izahnamesinin Borsa günlük bülteninde ilanı nedeni ile de ilan masrafı alınmaktadır.

- Diğer Maliyet Unsurları

İhraççı şirketin halka arz işlemleri sırasında yukarıda belirtilen ücretlere ek olarak karşılaştığı diğer başlıca maliyet unsurları aşağıda belirtilmiştir:

- Bağımsız denetim kuruluşuna bağımsız denetim raporları için ödenen cretleri,.
- Hisse senetlerinin basımı için kağıt ithali ve hisse senedi baskı masrafları,
- Yurt dışı ve yurt içi tanıtım masrafları,
- Reklam vb. diğer masraflar.

Daha pratik olarak halka arz maliyeti şöyle hesaplanabilir. Aracılık komisyonu %1,Aracılık yüklenimi komisyonu %2, baskı ve diğer giderler %0.5, Reklam ve ilan giderleri %0.5. Toplam maliyet ihraçtan elde edilecek hasılatın aracılık yüklenimi (underwriting) olup olmamasına ve yklenime kalan tutara bağlı olmakla birlikte %2-4 arasında değişmektedir (Akbulak,2003:32).

Halka arzdan beklenen nakit akışı (arza konu pay sayısı x satış fiyatı) 6 Trilyon TL ise aracılık ykleniminin de olduğu durumda elde edilebilecek net nakit girişi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$6 \times 0.04 = 240$ milyar TL halka arz masrafı

6 Trilyon- 240 Milyar TL =5 Trilyon 760 Milyar TL.halka arzdan net nakit girişi

Elde edilen nakit girişinin içsel olarak yaratılan fonlara göre kurumlar vergisinden muaf olması nedeniyle vergi avantajı oluşacaktır. Bu tutar ise $5.760 \times 0.33 = 1.900.800$ Milyon TL. değerinde olacaktır.

6. SONUÇ

Aile şirketlerinin büyüme zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkan finansman gereksinimi bazı durumlarda aile yesi şirket ortaklarının kaynaklarını açmaktadır. Büyümenin finansmanı amacıyla borç kaynağından yararlanma bazı durumlarda mümkün olmamakta, bazı durumlarda ise rasyonel olmamaktadır.

Aile şirketlerinin büyümelerinin finansmanı amacıyla öz sermaye esasına dayalı bir finansman yöntemi olarak yeni sermaye artırımı yaparak halka arz yönteminden yararlanılabilir. İşletme yönetimi aile dışından yeni ortaklar almayı benimsemesi durumunda halka açılma sürecini başlatır. Sermaye artırımı ile ilgili Genel Kurul kararından sonra danışman bulunur. Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri dikkate alınarak SPK'ya başvuru ve sirküler yayınlanır. Aile şirketlerinin büyümelerinin finansmanı sermaye artırımı yaparak halka arz yöntemini seçilmesini gerektirir. Çünkü mevcut ortakların hisse senetlerini halka arz etmeleri aile şirketinin değil mevcut hissedarların finansmanı anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinin halka açık şirket olmaması ve sermaye artırımı yaparak halka halka arz yapması nedeniyle üç adet satış yönteminden "borsada satış veya talep toplama yöntemlerinden birisini tercih etmeleri yasal bir zorunluluktur. Aile şirketlerinin halka açılması işletmelerin büyümelerinin finanse edilmesi yanında ayrıca sermayenin tabana yayılması, sermaye piyasasının gelişmesi, ekonominin canlanması, kredi faiz oranlarının düşmesi, işsizliğin azalması gibi ekonomik ve finansal yararlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbulak Y., "Anonim Şirketlerin Halka Açılmaları ve Sonuçları" Banka- Mali ve Ekonomik Yorumlar, Yıl:40, Sayı:469 (Nisan 2003), s.26-42.
- Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No:5035, Madde.18, Geçici Madde:32, Resmi Gazete, 2.1.2004/25334 Nolu Mükerrer Sayı.
- Büker S.Aşıkoğlu R. Ve Sevil G., Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1997.
- Ceylan A., İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitabevi, 5. Baskı, Bursa, 1998.
- Dalton J..M., How The Stock Market Works, The New York Institute of Finance, NYIF Corp, New York, 1988.
- Dayanıklı M. "KOBİ Aile Şirketlerinde Yönetim ve Girişimcilik" http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=306
- Downes J.ve Goodman J.E., Dictionary of Finance and Investymnt Terms, Barron's Educational Series, New York, 1995.
- Özdemir M. Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- Shim J.K. ve Siegel J.G., Handbook of Financial Analysis, Forecasting & Modeling, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- S.P.K. Tebliği, Seri VIII, No: 22, Resmi Gazete, 27.10.1993/21741
- S.P.K. Tebliği, Seri I, No:26, Resmi Gazete, 15.1.1998/23524
- S.P.K Tebliği, Seri VIII, No:37, Resmi Gazete, 18.2.2003/25024
- Türk Ticaret Kanunu, Resmi Gazete, 9.7.1956/93531
- Yükçü S., Tükenmez M, Susmuş T., Özkan S., Kutay N., Evrim P., Baklacı h.f., Yücel T., Özkol E., ve Durukan B., Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre Finansal Yönetim, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık Ltd, 1999.

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ: İDAŞ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. R. Baki DENİZ

İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
E-5 Karayolu Üzeri-Şirinevler-34191, İstanbul

Tel: (0212) 639 30 24 - 3110

E-posta: b.deniz@iku.edu.tr

ÖZET

Dünyada ve ülkemizde son derece yaygın bir işletme türü olan aile işletmelerinin ülke ekonomileri ve genelde dünya ekonomisi içinde büyük bir ağırlığı söz konusudur. Aile işletmelerinde işletmelerin nesilden nesile devamlılığı yanında bir diğer önemli hususu ise, satış ve pazarlama faaliyetlerindeki istikrarlı bir başarının sağlanması oluşturmaktır. Bu kapsamda, bildirimizin konusunu ülkemizin tanınmış aile işletmelerinden birisi ve yaylı yatak sektörünün öncüsü ve lideri olan İDAŞ'ın (İstanbul Döşeme San. A.Ş.) incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla İDAŞ'ın kuruluşu, gelişimi, kapasitesi, üretim ve yurt içi yurt dışı satışları incelenerek iç ve dış pazarlardaki geleceğe dönük hedefleri irdelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Aile şirketleri, İDAŞ, yaylı yatak

1. GİRİŞ

Aile işletmelerine ilişkin olarak çeşitli tanımlamalar söz konusudur. Örneğin, "Sermayesinin çoğunluğuna ya da denetimine bir aile tarafından sahip olunan" (Norva, 2003.) firmalar aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanım, "aile şirketi; hisse çoğunluğu veya kontrolü aynı soyadı veya kanı taşıyan bireylerde bulunan şirketlerdir" (Argüden, 2002) şeklindedir. Bir şirketin hisse çoğunluğu veya denetiminin bir ailede bulunmasını ifade eden aile şirketi kavramı daha yakından incelendiğinde aile şirketlerinin:

- Dünyada: %65-80
- Fortune 500: %40

- ABD gayri safi yurt içi hasıladada: %50 katkıya sahip olduğu ve toplam maaşların %50 sinin aile şirketlerince ödenmekte olduğu görülmektedir (Argüden, 2002).

Sanayi ve ticaret sürecine Batı Dünyası'na göre oldukça geç başlayan ülkemizde de aile işletmeleri son derece yaygın bir şirket türünü ifade etmektedir. Ülkemizde özel sektörde yer alan şirketlerin en büyükleri dahil çok büyük çoğunluğunun aile şirketi yapılanmasına sahip olduğu görülmektedir. Ancak aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri olarak devamlılık sorunu ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, gelişmiş batı ülkelerinde aile işletmelerinin sadece %30 unun ikinci kuşağa %16'sının da üçüncü kuşağa kadar hayatta kalma başarısı gösterebildiklerini (Januha Ve Woods, 2002) ortaya koymaktadır.

Diğer yandan örneğin ABD'de aile işletmelerinin %70'i üçüncü nesile geçmeyi başaramazken, bu oranın ülkemizde daha yüksek olduğu (Finansal Forum, 2003.) belirtilmektedir.

Türkiye'deki şirketlerin %90'ının, ABD'deki şirketlerin %95'inin, AB ülkelerindeki şirketlerin ise %85'inin aile işletmesi olduğu (Finansal Forum, 2003) göz önüne alındığında, çok yaygın bir işletme türü olan aile işletmeleri ile ilgili her türlü sorun ve krizin ya da olumlu gelişmelerin tüm ekonomik yapı için makro düzeyde önemli etkilemelere yol açacağı da açıktır. Aile işletmelerinin başarılı olmasını sağlayan faktörler konusunda da çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Örneğin, çalışma etiği, gerçekçilik, aileden olmayan şahıslara saygı, formal eğitime önem verilmesi, aile içi ve aile dışından koç ve mentör tavsiyelerinin ciddiye alınması (Poza, 2003) gibi faktörlerin aile işletmelerinin başarısında göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir.

Ülkemiz ekonomisi için de son derece önemli olan aile işletmelerini daha yakından irdelemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada İDAŞ (İstanbul Döşeme Sanayi A.Ş.), firması ele alınarak firma hissedarı, yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda pazarlama ve satıştan sorumlu genel müdür yardımcısı ile görüşülmüştür.

2. AMAÇ

Araştırmamızın amacı ülkemizdeki tanınmış aile işletmelerinden biri olan İDAŞ İstanbul Döşeme Sanayii A.Ş.'nin kuruluş-gelişme süreci ile bu günkü konumunu incelemek; geleceğe yönelik yaklaşımlarını ortaya koymak ve böylece ülkemizde yaylı yatak sektöründe ilk fabrikasyon üretimini gerçekleştiren firmayı büyüme sürecinde daha yakından tanımaktır.

3. KAPSAM

Araştırmamızın kapsamında İDAŞ, İstanbul Döşeme A.Ş. nin kuruluş ve gelişme süreci üretim tesisleri, kapasitesi, son 6 yıllık satışları, pazar payı, yurt içi ve dışı satış ve pazarlama faaliyetleri ile üst yönetiminin geleceğe dönük yaklaşımları yer almaktadır.

4. YÖNTEM

Araştırmada yüz yüze ve derinlemesine gelişme yöntemi uygulanmış, firma merkezi ziyaret edilerek firma hissedarı, yönetim kurulu üyesi ve satış ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Ayrıca firmaya ait Web sitesindeki (www.idas.com.tr) bilgilerden de yararlanılmıştır.

5. TARİHÇE

Ülkemizde yaylı yatak sanayiinin öncüsü olan İDAŞ-İstanbul Döşeme Sanayii A.Ş. 1965 yılında 18 ortak tarafından 2.000.000.-TL. sermaye ile kurulmuştur. İlk kuruluş amacı ülkemizde o yıllarda yeni kurulmaya başlanan otomotiv sanayiine metal koltuk karkası (oto döşemesi) ve gelişeceği düşünülen yatak ve mobilya sanayiine yay konstrüksiyonları üretmektir.

Üretim faaliyetlerine 1967 yılının Eylül ayı içerisinde İstanbul, Topkapı fabrikasında başlanmış ve 1968 yılı başından itibaren fabrikasyon olarak ülkemizde ilk yaylı yatak üretimine başlanmıştır. Başlangıçta günde 10 adet olan yaylı yatak üretim kapasitesi zaman içerisinde hızla gelişmiş ve halen tek vardiyada 1500 adede ulaşmıştır.

1968-1970 yılları arasında, Chrysler, B.M.C, T.O.E gibi kuruluşların koltuk karkas ve döşemeleri üretilmiştir. 1970-1973 yılları arasında Murat 124, 1973 yılından itibaren de Oyak-Renault tarafından üretilen Renault 12, Renault 9, Renault 11 ve Clio otomobillerinin 1983-1990 yılları arasında da Ford Cargo kamyon ve Ford Taunus otomobillerinin koltuk karkasları üretilmiştir.

1974 yılında Bursa fabrikası kurulmuş, Renault 12 otomobilleri koltuk karkas üretimi buraya kaydırılmıştır. 1986 yılında, Bursa fabrikasında metal karyola başlığı, karyola, metal kanepe v.s gibi madeni mobilya üretimine de başlanmıştır.

1976 yılında Bozüyük fabrikası kurularak 1977 yılı başından itibaren poliüretan sünger üretimine başlanmıştır. Bu fabrikada 1986 yılında yapılan ek yatırımla silindirik şeklindeki yuvarlak sünger blok üretimi gerçekleştirilmiştir. İstanbul ve Bursa fabrikalarında üretilmekte olan sandıklı ve standart baza (yatak altı) üretimi de 2000 yılı başından itibaren Bozüyük fabrikasına kaydırılmıştır.

İDAŞ 1992 yılında A.B.D. Leggett and Platt firması ile imzalanan lisans anlaşması sonucu 1993 yılından itibaren Mira-Coil yay sistemli yatakların ülkemizde ve komşu ülkelerdeki tek üreticisi olmuştur.

İDAŞ 1994 yılında TS-ISO 9002 belgesini alarak kalite güvence sistemine geçen yaylı yatak sektöründeki ilk kuruluş olmuştur.

İDAŞ 1998 yılında sermayesinin %20'sini halka açarak, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, halka açık bir şirket haline gelmiştir.

İDAŞ kuruluşundan beri yaylı yatak sektöründe ilkelerin ve yeniliklerin öncüsü olmuştur. Klasik Bonell yay sistemi ile ilk fabrikasyon yaylı yatak 1967 yılında İDAŞ tarafından üretilmiştir. Türkiye'den yaylı yatak ihracatını ilk İDAŞ gerçekleştirmiş, ülkemizdeki Sheraton, Ramada, Swiss Otel, Polat Rönesans gibi uluslararası 5 yıldızlı otellerde ilk İDAŞ yatakları tercih edilmiştir. Yatak altı (baza), ikiz yatak ve sandıklı baza ülkemizde ilk İDAŞ tarafından üretilmiştir. Dünyanın en gelişmiş yay sistemlerinden olan Cosiflex ve Mira-Coil (sürekli yay) sistemlerini sunan ilk kuruluş yine İDAŞ'tır.

6. ŞİRKET GENEL BİLGİLERİ

İDAŞ, yaylı yatak, baza (yatak altları), poliüretan sünger ve madeni mobilya üretmektedir; ayrıca İDAŞ markası altında fason olarak modüler mobilya, kanepe ve ev tekstili yaptırmaktadır.

1. Şirket Merkezi

Adres: Maltepe Mah. Mevlevihane Sk. No: 4, 34010 Zeytinburnu, İstanbul

Telefon: +90 (0) 212-482 11 25 pbx

2. Kuruluş Tarihi: 23/07/1965

3. Halka Arz Tarihi: 25/06/1998

4. Sermaye:

Kayıtlı Sermaye: 6.0 Trilyon TL.

5. Çalışanlar (30.09.2003 itibarıyla)

	İstanbul	Bozüyük	Bursa	Toplam
Beyaz Yaka	99	10	10	119
İşçi	190	95	87	372
Toplam	289	105	97	491

Ünvanı	İsim
Yönetim Kurulu Başkanı	Müştak H. İşeri
Yönetim Kurulu Başkan Yd.	Necdet Narin
Yönetim Kurulu üyesi	Servet Berköz
Yönetim Kurulu üyesi	Tahsin F. Bense
Y.K. üyesi; Genel Müdür	M. Mustafa İşeri
Y.K. üyesi; Genel Md. Yd.-Satış	Murat H. İşeri
Y.K. üyesi; Genel MD. Yd.-Finans	Nüzhet Abbasoğlu
Genel Md. Yd.-Üretim	R. Mehmet Ferton
Mali İşler Müdürü	Cem Abdi Artun
İnsan Kaynakları Müdürü	Ercan Koçak
İstanbul Fabrika Md./Lojistik Md.	Murat Hedili
İstanbul Fabrika Md.	Şefik Benlialper
Bursa Fabrika Md.	Timur M. Popioğlu

İDAŞ'ın mülkiyeti ve yönetiminde İşeri ailesinin ağırlığı söz konusudur. Halen Yönetim Kurulu'nda yer alan ancak soyadı farklı olan bazı üyeler de İşeri ailesinin yakın akrabalarıdır. Dolayısıyla İşeri ailesi doğrudan ve akrabalık bağları ile birlikte İDAŞ firmasının mülkiyetinin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip durumdadır.

7. TESİSLER

Tüm üretim tesisleri İdaş'ın mülkiyetindedir; showroom kiralanmıştır.

1. İstanbul Merkez/Yaylı Yatak Fabrikası: Adres: Maltepe Mah. Mevlevihane Sk. No: 4, 34010 Zeytinburnu, İstanbul. Arsa: 12.617 m². Kapalı alan: 16.050 m²

İstanbul'da yaylı yatak üretilmekte yönetim ve merkezi sevkiyat deposu bulunmaktadır.

İDAŞ, yaylı yatak üretiminde Bonell gibi klasik yay sistemleri yanında, yüksek teknolojili Miracoil sürekli yay sistemini de Amerikan Leggett and Platt (bir Fortune 500 firması) lisansı ile kullanmaktadır. İDAŞ 2005 yılına kadar Türkiye ve yakın çevresinde Miracoil yay sistemini üretim lisansını kullanan tek üretici ve satıcı olacaktır.

2. Bozüyük Fabrikası:

Adres: Eskişehir Yolu 2. km., Bozüyük, BİLECİK. Kapalı alan: 10.027 m²

Bozüyük Fabrikasında poliüretan sünger ve yatak bazaları üretilmektedir. Ayrıca bu fabrika bünyesinde yataklar ve mobilya için bir dağıtım deposu bulunmaktadır.

3. Bursa Fabrikası:

Adres: Yeni Yalova Yolu 5. km., BURSA. Kapalı alan: 6.530 m²

Bursa Fabrikasında muhtelif madeni mobilya üretimi yapılmaktadır.

4. Yenibosna Showroom/Tüketici Hizmetleri/Depo:

Adres: Sanayi Cad., Vadi sok. 2, Yenibosna, İSTANBUL. Kapalı alan: 4.158 m²

8. ŞİRKET FAALİYETLERİ

İDAŞ, satışlarını İstanbul Merkeze bağlı yaklaşık 300 adet perakendeci bayi ve 16 toptancı bölge temsilciliğine bağlı yaklaşık 2.200 perakendeci bayi kanalıyla gerçekleştirmektedir.

%70 iştiraki olan 450 milyar TL sermayeli İDAŞ Ege Dağıtım Ltd. Şti. İzmir’de faaliyet göstermektedir.

%13 iştiraki olan 150 milyar TL. sermayeli Elele Döşeme San. ve Tic. A.Ş., İnegöl’de faaliyet göstermektedir.

İDAŞ, 1994 yılında yaylı yatak üretiminde TS-ISO-9002 Kalite Güvence Belgesi almış ve yatak sektöründe bu belgeye sahip ilk üretici olmuştur.

Merkez ve üç fabrikada entegre bilgiişlem sistemi (Baan) (ERP-Kurumsal Kaynak Planlama) ve frame relay iletişim altyapısı kullanılmaktadır.

İDAŞ’ın başlıca faaliyet konusu, cirosunun yaklaşık %75’ini oluşturan yaylı yatak/baza üretim ve satışlarıdır. Yaylı yatakta İDAŞ’ın pazar payı %25 kadardır.

9. BAYİLİK ŞARTLARI

Bayilik verilirken, bayilik açılacak bölgenin ticaret ve nüfus yoğunluğuna bağlı olarak mağazalar arasındaki uzaklık göz önünde bulundurulmaktadır. Çok hareketli merkezlerde aynı cadde üzerinde bile birkaç adet bayilik verilebilmektedir. Ancak esas olarak bayilerin yakın olmamasına özen gösterilmektedir. Firmanın isim hakkı için herhangi bir bedel ödenmemektedir. Bayilik verilecek firmanın durumuna ve bayilik açılacak işyerinin büyüklüğüne göre yeterli miktarlarda banka teminat mektubu veya ipotek istenmektedir.

Sadece satış mağazaları için dekorasyon zorunluluğu vardır. Altyapı hizmetleri İDAŞ tarafından sağlanmaktadır, ancak gerekli harcamaları bayilerin yapması zorunludur. İDAŞ bayilik için başvurular hakkında güvenlik bakımından bir araştırma yaptırmaktadır.

İstanbul dışında diğer illerde verilecek bayiliklerin seçimi ve değerlendirilmesi Bölge Temsilcileri tarafından yapılmaktadır. İstanbul ili içinde İDAŞ gelecek yıl içinde Fatih, Gaziosmanpaşa, Alibeyköy, Bayrampaşa, Sultancıtlığı, Esenler, Kartal, Sultanbeyli, Ümraniye semtlerinde yeni bayilikler açtırmayı hedeflemektedir.

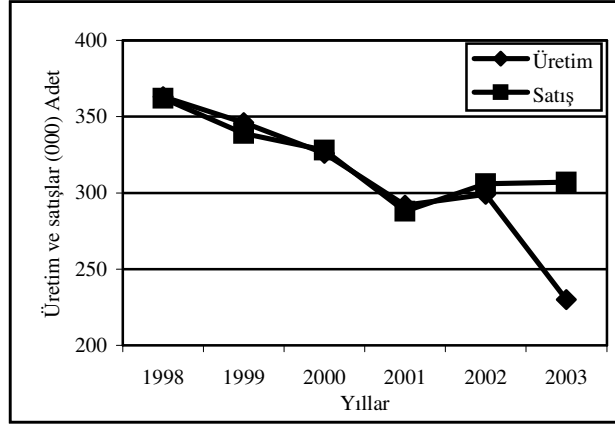
10. İDAŞ 1998-2003 DÖNEMİ KAPASİTE, ÜRETİM VE TOPLAM SATIŞLAR (Tablo 1) (000) Adet

	Kurulu Kapasite	1998		1999		2000		2001		2002		2003 (*)	
		Üretim	Satış	Üretim	Satış	Üretim	Satış	Üretim	Satış	Üretim	Satış	Üretim	Satış
Yaylı Yatak ve Baza	400	363	362	346	339	326	328	292	288	299	306	230	307
Ev Tekstili	—	48	50	Fason	206	Fason	172	Fason	136	Fason	140	Fason	123
Madeni Mobilya	60	42	43	59	56	63	64	50	54	55	55	37	49
Oto Koltuk Döşeme (**)	200	67	68	95	96	82	81	55	55	24	24	0	0
Sünger (000) (m ³) (***)	90	53	54	55	2	56	3	50	5	53	3	43	4.5

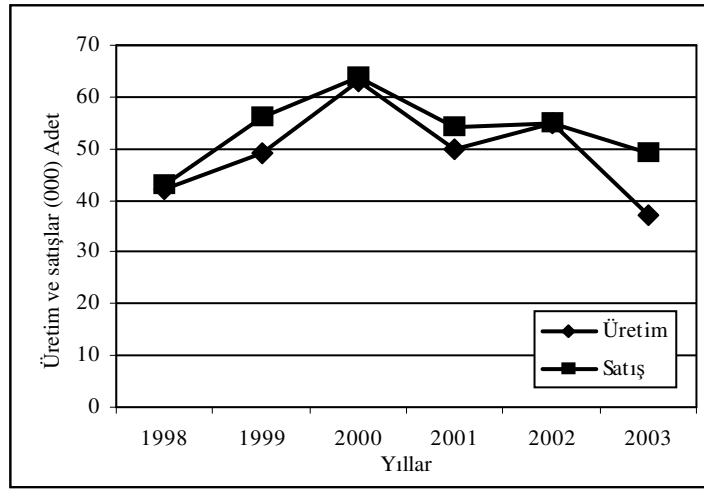
(*) 2003 üretim rakamları 9 aylıktır.

(**) 1.5.2002 tarihi itibarıyla hedeflenen verim alınmadığı için oto koltuk döşeme üretim ve satışına son verilmiştir.

(***) İDAŞ sünger üretiminin %90’ını 1999 yılından itibaren, kendi yatak üretiminde girdi olarak kullanmaktadır.



Grafik 1: İDAŞ, 1998-2003 Dönemi Yayı Yatak Üretim ve Satışları



Grafik 2: Madeni Mobilya Üretim ve Satışları

İDAŞ'ın önemli bir dış satıma başladığı 2001 yılından itibaren ürün grupları itibarıyla yurt içi-yurt dışı satış rakamları ise Tablo 2'de sunulmaktadır.

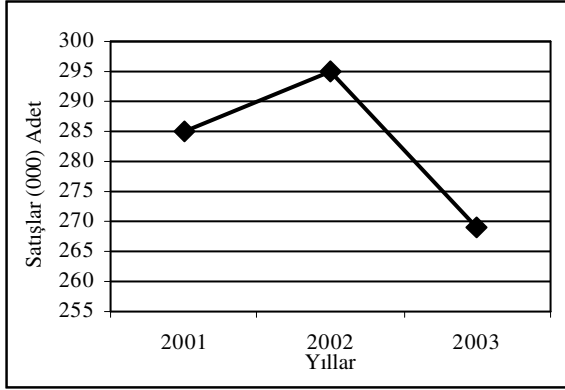
11. 2001-2003 DÖNEMİNDE İDAŞ'IN YURT İÇİ-YURT DIŞI SATIŞLARI(*) (Tablo 2)
(000) Adet

	2001			2002			2003		
	Y.İç	Y.Dış	Toplam	Y.İç	Y.Dış	Toplam	Y.İç	Y.Dış	Toplam
Yatak-Baza	285	3	288	296	10.4	306.4	269	38	307
Ev tekstili (**)	134.3	2.3	136.3	134.5	6	140.5	119.6	3.9	123.5
Madeni Mobilya	50.5	3.2	53.7	50	4.9	54.9	40.9	8.2	49.1
Kanepe (**)	7.7	0.4	8.1	4.8	0.6	5.4	5	0.7	5.7
Sünger (m ³) (***)	-	-	-	129	5.646	5.766	-	4.512	4.512
Oto Koltuk Karkası	55.3	-	55.3	24	-	24	-	-	-

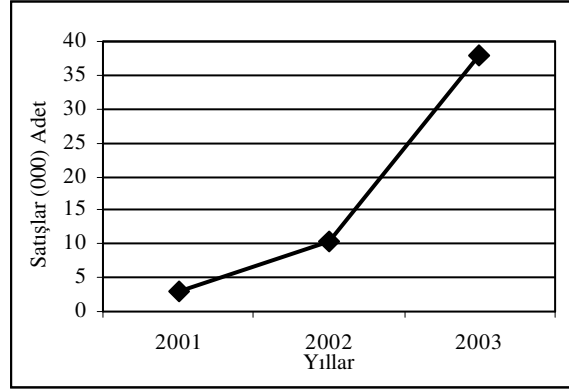
(*) Oto koltuk döşeme üretimi ve satışına 2002 yılında son verildiği, sünger üretiminin ise %90'ı kendi yatak üretiminde girdi olarak kullanıldığı için grafikte sunulmamıştır.

(**) Bu ürünler İDAŞ markası altında muhtelif firmalarda fason olarak üretilmekte ve İDAŞ satış teşkilatınca pazarlanmaktadır.

(***) Bozüyük fabrikasında üretilen sünger ürünleri %90'ı yatak üretiminde kullanılmaktadır.

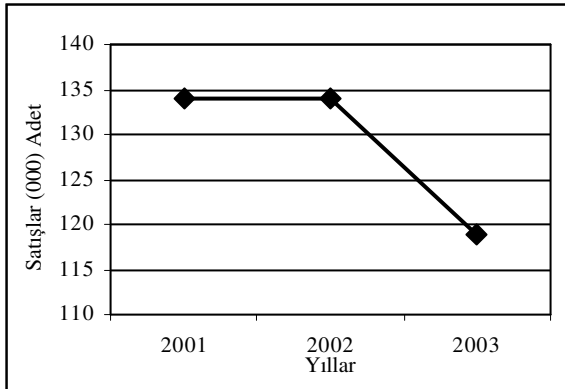


Grafik 3: Yatak ve Baza Satışları (Y.İçi)

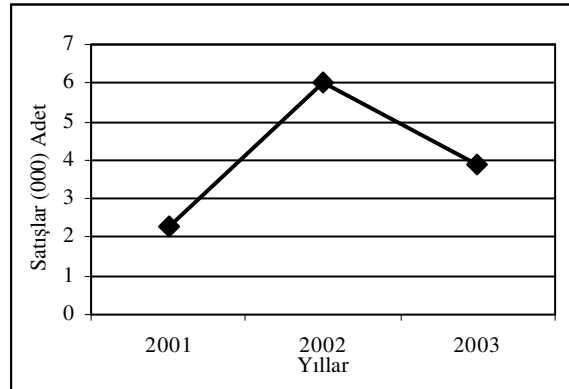


Grafik 4: Yatak ve Baza Satışları (Y.Dışı)

2003 yılında 2001 yılına göre iç pazara yönelik ev tekstili adet satışlarında %6 oranında gerileme olduğu görülmektedir. Söz konusu üretimin dış pazar adet satışları ise 2003 yılında 2001 yılına göre %1200 (11 kat) artış göstermiştir.

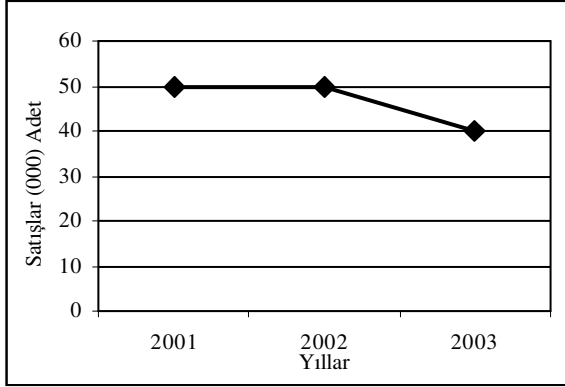


Grafik 5: Ev Tekstili Satışları (Y.İçi)

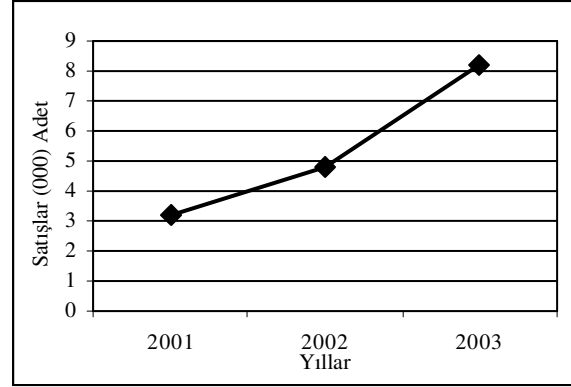


Grafik 6: Ev Tekstili Satışları (Y.Dışı)

Ev tekstili yurt içi satışlarında 2001 yılına göre 2003 yılında %10 oranında adetsel gerileme gözlenirken, yurt dışı satışlarında ise aynı dönemde %70 oranında artış söz konusudur.

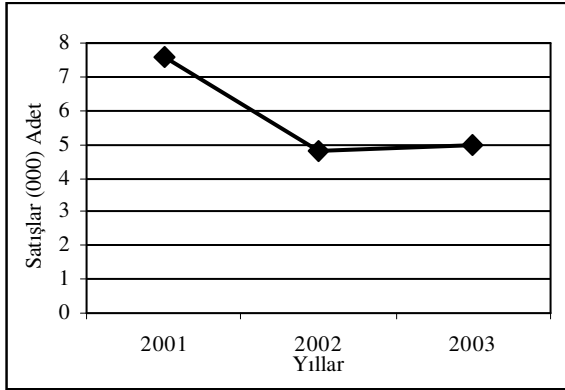


Grafik 7: Madeni Mobilya Satışları (Y.İçi)

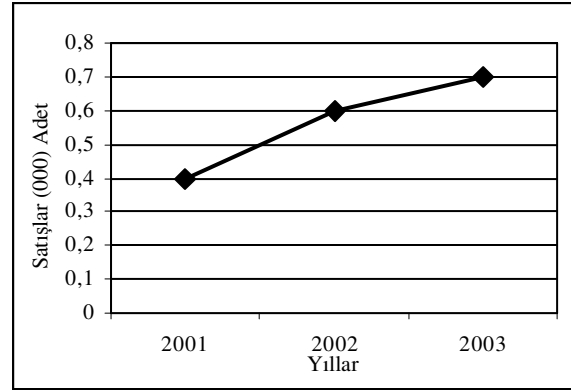


Grafik 8: Madeni Mobilya Satışları (Y.Dışı)

2001-2003 döneminde madeni mobilya yurt içi adet satışlarında %25 oranında gerileme söz konusu iken, aynı dönemde yurt dışı satışlarda %56 oranında (1,5 kat) artış gündeme gelmiştir.



Grafik 9: Kanepe Y.İçi Satışları



Grafik 10: Kanepe Y.Dışı Satışları

Fason olarak firma dışında ürettirilerek satılan kanepelerde yurt içi ve özellikle de yurt dışı satışlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Sünger satışları incelendiğinde 2001 yılında iç ve dış pazara hiç sünger satışı yapılmadığı, 2002 yılında son derece sınırlı satışın söz konusu olduğu (126 m³) bu üründe satışların 2002 yılında 6.546 m³ ve 2003 yılında da 4.512 m³ olmak üzere dış pazara yönelik olduğu görülmektedir.

2002 yılı Mayıs ayında üretimine son verilen oto koltuk karkası 2001 yılında 55.000, 2002 yılında 24.000 adet iç pazarda satılırken dış pazar satışı da söz konusu olmamıştır.

İDAŞ'ın iç pazara yönelik satışlarının %34'ü ev kesimine ve nihai tüketicilere yönelik satışlar, geri kalan %6'lık miktarı ise iş yerlerine kurum ve kuruluşlara yönelik satışlar oluşturmaktadır.

2001-2003 döneminde, toplam satışlar içerisinde yurt içi ve yurt dışı adet satışların % dağılımları ürün gruplarına göre, aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3: Ürün Gruplarına Göre Satışlar (2001-2003) (%)

Yıllar Ürünler	2001			2002			2003		
	Y. İçi %	Y.Dışı %	Toplam %	Y. İçi %	Y.Dışı %	Toplam %	Y. İçi %	Y.Dışı %	Toplam %
Yatak-Baza	99	1	100	96.8	3.2	100	88	12	100
Ev Tekstili	98.3	1.7	100	95.8	4.2	100	97	3	100
Madeni Mobilya	94	6	100	91.3	8.7	100	84	16	100
Kanepe	99.5	0.5	100	99	1	100	99	1	100
Sünger	100	-	100	99	1	100	99	1	100
Oto-Koltuk Karkası	100	-	100	100	-	-	-	-	-

2001'de toplam satışlar içinde %1 paya sahip olan yatak-baza ihracatının 2 yıl içinde 11 kat artarak 2003 yılında %12 paya ulaştığı görülmektedir. Gerçekten ihracatta en belirgin artış bu ürün grubunda söz konusudur.

Diğer yandan özellikle 2001 yılında ihracatın payının genel olarak çok düşük olduğu 2002 ve 2003 yıllarında ise ihracatta bir canlanma olduğu gözlenmektedir. Söz konusu canlanma uzun dönemli yurt dışı pazarlama çabalarının katılan yurt dışı fuarların ve kurulan ilişkilerle yurt dışı pazarlara yönelik yenilikçi üretim faaliyetlerinin bir sonucu olmuştur.

12. YURTDIŞI SATIŞLAR

1) Ülkelere Göre Yurt Dışı Satışlar (Tablo 4) (*) (Euro) (000)

	2002	% pay	2003	% pay
Almanya	250	21	450	12
Danimarka	450	37.5	2024	56
K.K.T.C.	100	8.2	100	3
Belçika	100	8.2	270	7.5
İsrail	300	25	480	13
Azerbayca n	-	-	56	1.5
Hollanda	-	-	260	7
Toplam	1.200	100	3.640	100

(*) 2001 ve daha önceki yıllardaki ihracatı oldukça sınırlı miktarlarda olduğundan, 2002 ve 2003 yılları ihracatları incelenmiştir.

2003 yılında 2002 yılına göre, toplam ihracat içinde Almanya'nın payı %80, Danimarka'nın payının 4 kat, Belçika'nın yaklaşık 2 kat arttığı, Azerbaycan ve Hollanda gibi iki yeni dış pazarın ilave edildiği görülmektedir.

2) Ürün Gruplarına Göre Yurt Dışı Satışlar (Tablo 5) (Euro) (000)

	2002	% pay	2003	% pay
Yatak-Baza	600	50	2000	55
Madeni Mobilya	500	41.5	1.250	34
Ev tekstili	20	1.5	100	3
Diğer (yarı mamul + yatak konstrüksiyonu)	80	7	290	8
Toplam	1.200	100	3.640	100

Yurt dışı satışlar ürün gruplarına göre incelendiğinde yatak ve baza satışlarının 2003 yılında 2002'ye göre 3 kat madeni mobilya satışlarının ise 2 kat arttığı görülmektedir. Diğer yandan tutarları oldukça sınırlı olmakla birlikte ev tekstili satışları ile diğer grubunda yer alan ürün satışlarında da önemli artışlar söz konusudur.

13. ÜRÜN GRUPLARINA GÖRE YURTIÇİ PAZAR PAYLARI

1) Yaylı Yatakta İDAŞ'ın pazar payı

İDAŞ'ın halen en iddialı olduğu ürün grubunu yaylı yatak oluşturmaktadır. İDAŞ yetkililerinden alınan bilgiye göre firma bu üründe yurt içi pazarda pazar lideri konumundadır.

Tablo 6: 2003 Yılında Yurt İçi Yaylı Yatak Üretiminde Pazar Bölüşümü

Kurumsal/Markaya sahip firmalar	(000) Adet	% Pay
İDAŞ	270	23
İSTİKBAL	220	18.8
YATAŞ	150	12.8
		54.6
Altun, Sabah, İpek v.d.	80	6.8
Kurumsal Firmalar Toplamı	720	61.4
Diğer Firmalar (Daha düşük kalite ve fiyat düzeyinde üretim yapanlar ve kayıt dışı üretimde bulunanlar)	450	38.6
Genel Toplam	1.170	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi;

- Yaylı yatak pazarının %60'ı, marka bilinirliği yüksek 3 firmaya aittir. (İdaş, İstikbal, Yataş)

- Göreceli olarak daha sınırlı marka bilinirliğine sahip diğer firmalar da (%6.6) eklendiğinde, pazarın 2/3'ünün "markalı ürünlere" ait olduğu görülmektedir.

- Pazarın geri kalan %37.5 oranındaki kısmı ise yerel markalar ile kayıt dışı üretim yapan çok sayıda üretici firmaya ait durumdadır.

- Ancak genel olarak pazarda 7 milyon adet/yıl düzeyinde kurulu kapasite olduğu, yıllık toplam yurt içi satışların ise 1.2 milyon adet civarında olduğu göz önüne alındığında sektörde çok büyük oranda atıl kapasite olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yaylı yatakta kârlılıklar çok düşüktür. Bu alanda lojistiği güçlü olanların ayakta kalacağı ifade edilmektedir.

2) Tekstil Madeni Mobilya ve Kanepede İDAŞ'ın Pazar Payı

Tekstilde İDAŞ'ın pazar payı %1'in altında bir oranla son derece düşüktür. Bu ürün grubunda İDAŞ iddialı değildir. Ancak yaylı yatak için tamamlayıcı bir ürün olması nedeni ile üretimde bulunmaktadır.

Bu ürün grubunda pazarda son derece güçlü; Zorlu, Değirmenci, Menderes v.b. gibi üretici firmalar bulunmaktadır.

Tekstil sektöründe de yaylı yatak sektöründe olduğu gibi büyük bir yatırım fazlası-atıl kapasite olduğu belirtilmektedir.

Madeni mobilyada İDAŞ'ın "tamamlayıcı bir ürün" olarak pazara sunduğu bir ürün grubu niteliğindedir.

Türkiye için göreceli olarak yeni bir sektör niteliğini taşıyan madeni mobilya sektöründeki mevcut talebin ve canlılığın ne kadar süreceği ise henüz bilinmemektedir.

Kanepe-oturma grubu ürünlerde ise henüz büyük bir sektör oluşumu söz konusu değildir. Bu ürün gruplarındaki pazar halen markalı ürünler İstikbal, Yataş ve İdaş firmaları arasında paylaşılmış durumdadır.

14. İDAŞ'IN YAYLI YATAK ÜRÜNLERDE BAŞLICA DIŞ PAZARLARDAKİ KONUMU

Tablo 7'de İDAŞ'ın başlıca dış pazarlarda yaylı yatak ürünlerdeki konumu incelenmektedir.

Tablo 7: İDAŞ'ın Başlıca Dış Pazarlarda Yaylı Yatak Ürünlerdeki Konumu

Danimarka	- Bu pazardaki en büyük zorluğu, 3.2 milyar \$ cirosu ile Kuzey Avrupa'daki çok güçlü bir yatak üreticisi olan Hidding Anderson firmasının rekabeti oluşturuyor. (Firmanın pazar payı %90 düzeyinde) - Ancak İDAŞ, Hidding-Anderson'a rakip olarak Polonya pazarına girerek kalite düzeyi ile bu firmayı geride bıraktı. - Hidding-Anderson, İDAŞ'ın rekabetini önlemek için müşterilerine mektup yazarak "İDAŞ'dan mal almaları halinde kendilerine mal vermeyeceğini" beyan etmektedir.
Almanya	- Almanya'da son 3 yıldır yaşanmakta olan resesyon bu pazarda önemli bir handikap oluşturuyor. - Bu nedenle sektörde son 3 yıldır gerileme söz konusu. - İDAŞ'ın fiyat avantajı her şeye rağmen rekabet gücünü sağlıyor.
Belçika	- Bu pazarda önemli sayılabilecek zorluklar yok. - Belçika pazarında bir firmaya, İDAŞ fason üretim yapmakta.
Hollanda	- Hollanda pazarı için 2004 yılında 2.6 milyon Euro satış hedefleniyor. - Söz konusu ciro hedefi halen Belçika'da üretim yapan bir yaylı yatak üreticisinin 2004 yılı için tüm üretimini İDAŞ'a fason olarak ürettirmesi ile sağlanacak.

15. İDAŞ'IN, ÜRÜN GELİŞTİRME, REKABET, MARKA VE PAZAR ARAŞTIRMA FAALİYETLERİ

Tablo 8'de İDAŞ'ın ürün geliştirme, rekabet, marka ve pazar araştırma faaliyetleri incelenmektedir.

Tablo 8: İDAŞ'ın Ürün Geliştirme, Rekabet, Marka ve Pazar Araştırma Faaliyetleri

• Ürün geliştirme faaliyetleri sistemselsel bir süreçle mi yapılıyor?	- Evet
• Ürün geliştirme sürecinde görevli yeni ürün geliştirme komitesi var mı?	- Evet
• Böyle bir komite varsa üyeleri kimlerden oluşuyor?	- Genel müdür - Genel müdür yardımcıları - Tasarım Md.
• Ürün geliştirme komitesi periyodik olarak toplanıyor mu? Toplanıyorsa,periyodu nedir?	- Aylık periyotlarla toplanıyor - Ayrıca geliştirme faaliyeti devam eden ürünlerle ilgili günlük toplantılar da yapılıyor.
• Rekabet ve pazar araştırmaları yapılıyor mu?	- Evet
• Yapılıyorsa, periyodu nedir?	- Yılda iki kez rekabet ve marka araştırmaları yapılıyor.
• Yıllık pazarlama planı yapılıyor mu?	- Hayır - Yıllık, ürün bazında ayrıntılı bütçe yapılıyor.
• Web sitesi var mı?	- Evet - Firma oldukça kapsamlı bilgilerin 2 dilde (Türkçe-İngilizce) yer aldığı başarılı bir Web sitesine sahiptir.

16. İDAŞ'IN GELECEĞE YÖNELİK HEDEFLERİ

1) Yurt İçi Pazarda

- **Pazar liderliğini güçlenerek sürdürmek:** İDAŞ halen yurt içi pazarda, özellikle A.B sosyo ekonomik statü grupların da sahip olduğu pazar liderliğini, yeni bir teknoloji olan pocket-coil teknolojisini üretim sürecine eklemiş olmamın da avantajı ile pekiştirmeyi ve güçlendirerek sürdürmeyi amaçlamaktadır.

- **Kalite liderliğini titizlikle sürdürmek:** İDAŞ ülkemizde ISO 9000-2000 Kalite Belgesini alan ilk yaylı yatak üreticisi firma özelliğiyle sektörde kalitesi ile de öncüdür ve bu öncülüğü büyük bir titizlikle sürdürmek amacındadır.

- **Lojistik-sevkiyatta en hızlı-en etkin firma olmayı sürdürmek:** İDAŞ halen 24 saatte sevkiyat yapan bir firma olarak bu hızını ve etkinliğini sürekli kılmayı hedeflemektedir.

- Pazar bütünleştirme hedefleme, konumlandırma alanlarında daha detaylı analizler ve araştırmalar yaparak pazarda daha yaygınlaşmak ve daha büyük pazar payına sahip olmak.

- **Satış sonrası serviste etkin ve yaygın firma olma vasfını güçlendirerek sürdürmek:** Halen satış sonrası serviste en güçlü yatak üreticisi firma olan İDAŞ bu özelliğini istikrarla sürdürmeyi planlamaktadır.

2) Yurt Dışı Pazarlarda

- **Stratejik işbirliklerini geliştirme ve yaygınlaştırmak:** İDAŞ, halen Belçika, Hollanda ve Danimarka pazarlarında güçlü yatak üreticilerine fason üretim yapmak ve/veya zincir mağazalara İDAŞ markası ile satış yapmak şeklinde sahip bulunduğu stratejik işbirliklerini 2004 yılında İsveç ve İngiltere'deki firmalarla da kurmayı planlamaktadır.

- **Yurt dışı pazarlarda İDAŞ markası ile ve daha yaygın olarak yer almak:** İDAŞ, yaylı yatak üretiminde var olan geleneksel open-coil üretim teknolojisi yanında halen dünyada daha yeni bir teknoloji olan pocket-coil teknolojisine de 1 milyon Euro'luk bir yatırımla sahip olmuştur. İDAŞ, yurt dışı pazarlarda da özellikle sahip olduğu bu yeni teknolojinin avantajını da kullanarak İDAŞ markası ile daha etkin ve yaygın olarak yer almayı amaçlamaktadır.

- Yurt dışı pazarlarda 2004 yılı için hedeflenen satış miktarı 6 milyon Euro'dur.

17. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1965 yılında otomotiv sanayiinde metal koltuk üretmek amacı ile kurulan, 1968 yılında fabrikasyon olarak ülkemizde ilk yaylı yatak üretimine başlayan İDAŞ firması, zamanla yaylı yatak sektöründe ilk-öncü firma olmanın yanısıra, pazar lideri konumuna da sahip olmuştur. İDAŞ, halen ilk yaylı yatak üreticisi olmasının yanısıra, TKY anlayışına ve ISO 9002 belgesine sahip ilk yaylı yatak üreticisi, yaylı yatak ihracatını ilk gerçekleştiren firma, yatak altı (baza) ikiz yatak ve sandıklı bazayı ilk üreten firma olmuş ayrıca ülkemizde dünyanın en gelişmiş yay sistemlerinden olan Cosiflex ve Mire-Coil (sürekli yay) sistemlerini de ilk kez pazara sunan üretici konumuna sahip olmuştur. Diğer yandan İDAŞ 1998 yılında sermayesinin %20'sini halka açarak hisse senetleri İMKB'de işlem gören halka açık bir şirket haline gelmiştir. Özellikle son 2-3 yıl içerisinde ise İDAŞ bu özellikleri yanında yurt dışı pazarlarda da önemli atılımlar gerçekleştirmiş ve ihracatını 2003 yılında 2002 yılına göre 3 kat arttırmıştır. Yurt dışı pazarlarda hakim üretici firmalarda pazara fason üretim yapmak ve yurt dışındaki zincir mağazalara kendi markası ile üretimde bulunmak bu kapsamda İDAŞ'ın yurt dışındaki önemli gelişme ve başarılarına ulaşmasında etkili olmuştur. Diğer yandan İDAŞ, kendi sektöründe dünyadaki başlıca fuarların büyük çoğunluğunda yer almak suretiyle dış pazarlarda daha fazla pazar payı elde etme çabasını sürdürmektedir.

Ürün geliştirme sürecinin sistemli bir yapıya sahip olması, Ürün Geliştirme Komitesinin varlığı ve periyodik toplantılarla yeni ürün geliştirme süreçlerini takip etmesi, pazar, rekabet ve

marka araştırmalarının sürekli olarak her yıl yapılması da İDAŞ'ın gene mevcut başarısını sağlayan diğer faktörler arasındadır.

Dolayısıyla İDAŞ, kendi sektöründe başarılı bir gelişme ve büyüme gösteren bir aile işletmesi örneği niteliğini taşımaktadır.

Sonuç olarak halen 1. ve 2. kuşakların, başarı ile birlikte yönetmekte oldukları bir firma olan İDAŞ, 40 yıla yakın deneyimi, üretim kapasitesi, teknolojik gücü,pazar payı liderliği, lojistik, dağıtım kanalı ve satış sonrası servislerdeki etkinliği, dış pazarlardaki açılımı ile halen ülkemiz aile işletmeleri arasındaki olumlu örneklerden birisini oluşturmaktadır. Var olan yönetim yapısı ve geleceğe yönelik yaklaşımları ile İDAŞ'ın önümüzdeki dönemlerde de başarısını artırarak sürdürereği kanısındayız.

18. KAYNAKÇA

- Argüden,Y., Aile Şirketleri, 10. Ulusal İnsan Kaynakları Kongresi, 4-5 Ekim 2002, İstanbul.
Finansal Forum, Aile Şirketlerinin Anayasası Çıktı, 08.09.2003, s.7.
Jonuha Jivrov, Shahecan ve Woods, Anrian 2002, Succesional Issiue Within Asian Family Firms. International Small Business Journal, 20 (I):77-92, (aktaran) Kule, Veysel, İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşlemeleri Üzerine Bir Araştırma, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003, Afyon.
Poza, E., Heirs AND Graces in a Family Business, Business Week Online, 12.08.2003, http: 11 Web 19. epnet.Com /Citation, asp? tb=1&_dbst2tIn, 20.08.2003.

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Doç.Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-posta: takgemci@selcuk.edu.tr

Arş.Gör. İsmail SEVİNÇ

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-posta: isevinc@selcuk.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte bir ülkedeki işletmelerin yaklaşık %70-80'ini oluşturdukları öne sürülmektedir. Gittikçe artan ilgiye karşın aile işletmeleriyle ilgili yazın yeterince gelişmemiştir. İşletmecilikle ilgili yayınlarda genellikle çevre, rekabet koşulları ve teknoloji vb. unsurlar dikkate alınarak politikalar üretilmekte ve stratejiler oluşturulmaktadır. Ne var ki aile işletmelerinin yönetim tarzları ve işleyişleri kendisine özgüdür ve bu nedenle geleneksel yönetim kuramlarının aile işletmelerine her zaman uygulanamadığı görülmektedir. Aile işletmelerinde içsel ve dışsal yapının ve dinamiklerinin gereğince anlaşılması, politika ve stratejilerinin etkili olması sonucunu beraberinde getirecektir.

İşletmenin ölçeğinde meydana gelen artışlar biçiminde ifade edilen büyüme, işletme yönetiminin alınan kararların ve politikaların bir sonucudur. Büyüme, stratejik bir takım kararlarla biçimlenen dinamik bir süreçtir. Çağımızda hızla değişen çevresel koşullar nedeniyle büyüme yönünde alınacak kararlarda yapılabilecek olası yanlışlar, işletmenin büyük oranda zarara uğramasına neden olabilecektir. Bu nedenle büyüme yönünde alınacak kararların optimal biçimde analiz edilmesi gerekmektedir.

Büyüme, örgütsel değişimin bir unsurudur. Büyüme ile birlikte işletmenin örgütsel ve yönetsel yapısında önemli değişimler yaşanır. İşletmeler genellikle gelişim süreçlerinde girişimci bir yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya doğru ilerlerler. İçinde bulunduğu durumu optimal biçimde algılayabilen bir işletme, gelecekte karşılaşılabileceği olumsuz durumlar için önlem alma şansına sahip olabilecektir.

Anahtar Sözcükler: Büyüme, Örgütsel Değişim, Büyüme Stratejisi.

GİRİŞ

Aileyi neslin devam ettirilmesini sağlayan, topluma hazırlanma sürecinin ilk ve etkili bir biçimde gerçekleştiği, eşler ve eşlerle çocuklar arasında güven verici ilişkilerin kurulduğu, içinde bulunulan toplumsal düzene göre ekonomik etkinliklerin belirli bir oranda yer aldığı bir toplumsal kurum (Şimşek ve diğerleri, 2001) olarak tanımlarsak aile üyelerinin işletme kararlarında ve faaliyetlerinde etkili oldukları işletmeler, aile işletmeleri olarak ifade edilebilir. Aile işletmeleri, birden fazla aile üyesinin yatırım (finansal ya da duygusal) ve yönetim kararlarına ya da faaliyetlerine yüksek oranlarda katıldıkları işletmelerdir. Diğer bir anlatımla aile işletmeleri, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmelerdir (Rosenblatt ve diğerleri, 1990). Aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan çok yönetsel faaliyetlerin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunun göstergelerini ailede en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmiş olması, mevcut ve daha önceki yöneticilerin çocuklarının yönetimde görev alması, aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemesi ve aile üyesi bireyin işletmedeki konumunun bireyin aile içindeki durumunu etkilemesi biçiminde sıralamak olanaklıdır (Öz-Alp, 1971). Ülkemizde küçük ve orta boy işletmelerin tamamının aile şirketi olarak kurulduğu ve %95'inin geleneksel olarak bu kimlik ile faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde tutulduğunda aile işletmelerinin önemi kolayca anlaşılabilir (İlter, 2001).

1970'li yılların başında oluşan hammadde krizi, petrol fiyatlarındaki artışlar, uluslararası ticaret arenasında beklenmedik bir ortam oluşturmıştır. Piyasada belirlenen sermaye birikimi ve hammadde fiyatlarına bağlı bu krizlerde büyük işletmeler dünya konjonktürü ve talepte oluşan değişimlere uyumda güçlük çekerken küçük ve orta boy aile işletmelerinin bu değişimlere daha kolay uyum sağladıkları gözlemlenmiştir (Savaşır, 1999).

Güçlü aile yapısına sahip ülkelerde ailelerin sahip olduğu ve yönettiği küçük işletmelerin varlığı, azımsanamayacak oranda yüksektir. Bu bağlamda ülkedeki büyük işletmelerin varlığı genellikle devletin rolüne ya da yabancı sermayeye bağlı olabilmektedir. Bu işletmelerde profesyonel yöneticileri güvensizliğe bağlı olarak işbaşına getirme konusunda isteksizlik görülebilmektedir. Kurumsallaşabilen ve işbaşına profesyonel yöneticileri getirebilen işletmeler, büyümüş ve gelişmiş işletmelerdir (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000).

Büyüme denince akla sadece niceliksel artış değil aynı zamanda niteliksel bir artış da gelmelidir. Niteliksel artıştan amaç, işletmenin yapısını oluşturan maddesel ve bireysel unsurların niteliksel açıdan iyileştirilmesi ve daha verimli duruma getirilmesidir (Eren, 1997).

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren toplumlarda ekonomik gücü elinde bulunduran aile bireylerinin genellikle eğitilmiş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilir ve küçük ve basit örgütlerde bu tür yönetimler etkin olabilir. Ancak aile işletmeleri (family businesses) küreselleşme ile birlikte değişen içsel ve dışsal çevre koşullarına yeterince uyum sağlayamadıklarında etkinlik ve verimliliklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Buna karşın artan rekabet ortamı, küreselleşme ve uluslararasılaşma, girişimcilik yönü güçlü olan aile işletmelerini ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2001).

Aile işletmelerinde sahiplik ile yöneticinin aynı birey olmaları nedeniyle sahiplerin özellikleri, işletmelerin özellikleri olarak karşımıza çıkabilmektedirler. Aile işletmelerinde aile, hem işletmenin sahibi hem de yöneticisidir, müteşebbis hem patron hem de yöneticidir (Alcorn, 1986). İşletme sahipleri ile işletme sahibi olan/olmayan girişimciler, planlı olduğu gibi tesadüf eseri olarak da bir işe girebilirler, bireysel ve ailesel nedenlerle motive edilebilirler, bağımsız çalışmayı tercih edebilirler, güçlü bir girişim isteği taşırlar, hızlı sonuç elde etmek isterler, içsel ve dışsal çevrede oluşan değişimlere hızlı bir biçimde tepki göstererek çevrelerine karşı güçlü bir uyum yeteneğine sahiptirler (Sarıaslan, 1996). Bu düşünce, onlara hem psikolojik bir tatmin vermekte hem de onları riskli kararları daha kolay almaya yönlerebilmektedir (Dinçer ve diğerleri, 1996).

Yönetmel eğitim eksikliği, çoğu işletme için olumsuz nitelikleri arasında sayılmaktadır. Bu olumsuzluğu giderebilmek için aile işletmelerinde belirgin bir biçimde girişimci/yönetici ayırımı yapmak gerekmektedir. Gelişmiş ölkelerde işletmenin büyüklüğünden bağımsız olarak kurumsallaşma bilincinin artmasıyla yönetmel görevler, büyük oranda girişimciden yöneticiliği meslek edinmiş bireylere geçmiştir. Girişimci bilgi, emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen üretim faktörlerini, başkalarının gereksinmelerini karşılayacak ürün ve hizmetler üretmek üzere bir araya getiren ve uygun bir biçimde müşterilere sunan bireydir. Kendisi de bir üretim faktörü olan girişimci, genellikle kar elde etme amacıyla hareket eder ve olası olumsuz durumlara karşı risk alır. Yönetici ise kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek ürün ve hizmet üretimi için yöneten bireydir (Mucuk, 1987).

Kaliteli eğitim ile daha başarılı yöneticilik/sahiplik arasında yakın bir ilişki bulunması nedeniyle sahip/yöneticilerin eğitim durumu ve beklentileri de işletme açısından önemlidir. Ölkemizdeki işletmelerde genelde sahip ile yönetici aynı bireyler olup eğitim seviyeleri istenilen düzeyde değildir. İşletme sahip/yöneticilerinin eğitim seviyelerinin istenilen düzeye gelmesi, genel eğitim seviyesinin artışı ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda bireylerin genel ve mesleği ile ilgili eğitim standartlarının yükseltilmesi gerekmektedir (Özkan ve diğerleri, 2003).

Sağlıklı bir yapıya sahip aile işletmeleri, ekonomiler için vazgeçilmez bir unsurdur. Aile işletmelerinin fonksiyonları;

- ◆ Kaynak kullanımında etkinlik,
- ◆ Bölgesel dengelerin oluşturulması,
- ◆ Gelir dengelerine katkıları,
- ◆ Yaşam standardını yükseltme ve kültür taşıyıcılığı olmak üzere dört başlık altında toplanabilir (Bozkurt, 1996).

Aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerinden bir diğeri de işletmenin sahibi tarafından yönetilmesidir. Aile işletmelerinde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, amaç, hedef ve davranışları, işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. Aile işletmelerinin sahip/yöneticileri genellikle yetenekli, atılgan ve riskleri göze alabilen bireylerdir. Bu özellikler ise stratejik yönelimler açısından aile işletmelerini diğeri işletmelerden farklı kıldığı gibi (Dinçer, 1998) aynı zamanda ürün ve teknik yenilikler konusunda da işletmelerde önemli bir potansiyel oluşturabilir (Müftüoğlu, 1989).

Aile işletmesi sahip/yöneticilerinin piyasa verilerinin değerlendirilmesinde bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından kaçınılma, çoğu zaman alternatif yönetici istenilmemesi, yetki devrinden kaçınılması vb. durumlarda bu işletmeler, verilebilecek yanlış kararlarla esnekliklerini ve elde ettikleri başarılarını kaybetmekle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu örgütlerin işletme fonksiyonlarına göre profesyonel çalışanlar bulundurmadıkları ve ucuz işgücüne yöneldikleri, kalifiye elemanlarını diğeri örgütlere kaptırdıkları ve çalışanlarının eğitim harcamalarını finanse edememe gibi sorunlarla karşılaştıkları görülebilmektedir (Çelik ve diğerleri, 1998).

Aile işletmeleri başarısızlık nedeniyle büyüyememiş işletmeler değildir. Aksine hareket yetenekleri yüksek, değişime hızla uyum sağlayabilen, yenilikçi, dinamik ve fırsatları değerlendirebilen işletmelerdir. İstihdama olan katkıları, geniş bir tabana sahip olmaları ve toplumsal değişimi kolaylaştırmaları bakımından aile işletmelerinin varlığı ve sürekliliği ülke ekonomileri için büyük öneme sahiptir (Sönmez, 1993). İşletme sahip/yöneticilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma ve yatırım yapma istekleri, politik istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı sahip/yöneticiler, potansiyel girişimci bireyleri etkileyecek, onların da ekonomik ortama katılmalarını sağlayarak demokratik bir ortamda psikolojik doyumları gittikçe artacaktır (Akgemci, 2001).

Büyükükleri ve mevcut potansiyelleri ile aile işletmeleri (Savaşır, 1999);

- ◆ Daha az yatırımla daha çok bireye istihdam olanağı sunması,
- ◆ Bireylere mesleki ve teknik eğitim vermesi,
- ◆ Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri,
- ◆ Teknolojik değişimlere kolay uyum sağlamaları,

♦Politik ve toplumsal sistemlerin denge ve istikrar unsuru olmaları açısından demokratik toplumların ve liberal ekonomilerin güvenceleri olan işletmelerdir.

1. AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler, yönetimin temel unsurlarını oluştururlar. Gerek kendi çabalarına gerekse başkalarının davranışlarına yön verebilme gereksinimi duyan birey unsuru, yönetim olgusunun oluşmasında etkin rol oynamıştır. Örgütlenmiş her çeşit çaba için yönetimin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Yönetim, örgüt çalışmalarının düzenli ve bilinçli bir biçimde yürütülmesinde ve bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasında önemli rol oynar (Erdoğan, 1983). Yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol biçiminde ifade edilen fonksiyonlarının optimal biçimde yerine getirilmesi, profesyonel bir yönetim anlayışı ile olasıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sağlanamadan işletme sahip/yöneticilerinin çevresel değişim hızının sürekli arttığı günümüzün rekabetçi küresel ortamında uygun stratejileri belirleyip uygulamaya geçirebilmesi kolay olmayacaktır.

Büyüme stratejilerinin seçiminde alternatifler arasından uygun strateji seçiminde (Poza, 1989);

- ♦ Seçilen stratejinin işletmenin izlediği temel stratejiye uygunluğu,
- ♦ Seçilen stratejinin rakip işletmeler tarafından kullanılıp kullanılmadığı,
- ♦ Seçilen stratejinin rekabetçi güç üzerine kurulup kurulmadığı,
- ♦ Seçilen stratejinin uygulanmasının güç olup olmadığı,
- ♦ Seçilen strateji için finansal kaynakların var olup olmadığı

faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Büyümeye bağlı olarak yönetsel fonksiyonlar açısından aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlar, aile işletmelerinin etkinlik ve verimlilik düzeylerini olumsuz etkileyebilecektir.

1.1. AİLE İŞLETMELERİNDE PLANLAMA SORUNLARI

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir bölümü olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanabilir. Bu bağlamda planlama fonksiyonu, toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında söz konusu değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılarında rastgele değişimlerin oluşumuna engel olarak bu tür olaylara karşı hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle sorunsuz bir biçimde uyum sağlamalarında büyük oranda yardımcı olabilmektedir (Şimşek, 1999). Son yirmi yıllık süreçte yönetsel devrimin güçlü yönü, ekonomik, teknolojik, toplumsal ve siyasal alanda yaşanan değişimlerin yeni olanakları hızla ortaya çıkarması ve yaygınlaştırmasıdır. Bu hızlı değişim ve ekonomik alandaki değişimler, yeni olanaklarla birlikte riskleri de beraberinde getirmektedir. Planlama, riskleri minimize ederken olanakları da optimal bir biçimde değerlendirme olanağı vermektedir (Tutar, 2000).

Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılırken büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar önem kazanmaktadır (Müftüoğlu, 1989). Aile işletmelerinde tepe yönetimin işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilme konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetiminin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir.

Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyiyle planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde ise fırsat odaklı-taktik yapıların olduğu söylenebilir. Stratejik planlama, sektör bazında makro değişkenler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenmeyebilecektir. Bu bağlamda stratejik planlamada karar kurgularının sağladığı yararlar, aile işletmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir. Taktik planlama ve karar odaklı işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Taktik odaklı yapılanmalar, mikro değişimlerden stratejik odaklı yapılanmalara oranla daha çok etkilenirler. Taktik yapılanmanın

avantajı, hızlı karar verebilme olanağı ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilme olarak değerlendirilebilir.

1.2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla bireyin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütler etkinliklerini sağlamak için ellerinde bulundurdıkları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım denmektedir. Bir grup olarak bireylerin birlikte çalıştıkları işletmelerin başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür. Diğer bir anlatımla örgütlenme ya da örgütsel tasarım, örgütün görevlerini koordine ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylelikle görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilir (Can, 1999). Örgütlemeye en önemli nokta, örgüt yapısının biçimlendirilmesi ve görevlerin ortak amaçlara uygun olarak dağıtılmasıdır (Özalp, 1983). Bu bağlamda örgütlenme bir amaçtan öte işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir yönetsel fonksiyondur.

Aile işletmelerinde işletme sahibi, tüm yetkileri kendinde topladığından dolayı işletmede tam bir otoriteye sahiptir. Bu nedenle aile işletmelerinde işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Örgüt şemaları ve el kitaplarının olmayışı da görevlerde belirsizliğin göstergesidir (Müftüoğlu, 1989). Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, denetim alanı ve yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır. Kurumsallaşma düzeyleri düşük olan aile işletmelerinin örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıda bahsedilen konuları netlik kazanmamış, sınırları belli olmayan ve birbirine geçmiş olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Kurumsallaşma, bir örgütün farklı zaman ve ortamlarda benzer tepkileri verdiğini; davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade etmektedir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile işletmelerinde planlama yapılırken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılarak alınacak kararlarda objektiflik ilkesi göz önünde bulundurulur. Kurumsallaşmış bir aile işletmesi, toplumsal ve ekonomik faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelendirilir. Aile işletmelerinin çoğunda rastlanılan babaerki yapı, kararların aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği vb. unsurlar, aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda önündeki engeller olarak görülebilir (Ulukan, 1999).

Aile işletmelerinde ast-üst ilişkileri, işletmenin genişleme ve olgunlaşma sürecine girmeden önce doğrudan ve bireysel ilişki biçiminde oluşur. İşletme büyüdükçe yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, hiyerarşik bir yapıya dönüşür. (Müftüoğlu, 1989) Bu durum doğal olarak büyüyen işletmeler için kaçınılmaz bir sonuçtur. Küçük işletmelerde mevcut örgüt iklimi, çalışanları birbirine yakınlştırırken büyük işletmelerde ilişkilerin yarattığı sinerjik etkiyi sağlayacak olan yapı, çalışanların paylaşacağı örgütsel değerlerdir. İşletme bu değerleri oluşturup ortak vizyon durumuna getirebilirse etkinlik ve verimliliği artacaktır.

1.3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNELTME SORUNLARI

Planlama ve örgütlenme aşamaları ile oluşturulan düzenin işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka anlatımla işletmenin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu harekete geçirme işlemi, yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesiyle oluşmaktadır (Genç, 1994). Yöneltme, çalışanların planlarla uyum içinde faaliyetlere girişmelerini uyarma çabalarını içerir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara liderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları ile sağlanabilir (Can, 1999).

Aile işletmesi sahip/yöneticisi, çalışanlara görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde komuta etmelidir. Sahip/yöneticinin emir vermek ve yönerge dağıtma gibi formel işlemlerle birlikte bilgi vermek, yol göstermek, motive etmek gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yöntemleri de kullanması, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli roller oynayacaktır (Tosun, 1987).

Aile işletmelerinde çalışanlar arasında büyümeye yönelik söylentiler, önemli yapısal sorunlardan biridir. Yetersiz ve verimsiz iletişimin bulunduğu bu tür ortamlarda gerçek dışı haberlerin yaygın olması kaçınılmazdır. Böyle bir durum çalışanların moral-motivasyonu açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden işletmede büyümeye yönelik alınacak kararlarda üst yönetimin çalışanlarla diyaloga girerek gelecekte neler olabileceği yönünde bilgilendirilmeleri çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan olumlu etkiler yaratabilecektir.

Aile işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişimlerine yeterince önem verilmemektedir. Burada işletmenin stratejik olarak geleceğe yatırım yapması gereği olan çalışanların eğitimi göz ardı edilerek maliyet hesaplamalarına gidilebilmektedir. Yeterli ve gerekli eğitim almayan çalışanlar, eski bilgi ve anlayışlarını devam ettirdikleri sürece değişim hızına ayak uydurmakta zorlanabileceklerdir. Entropiyi negatif entropiye dönüştürmenin yolu, işletmeleri açık sistemler olarak tasarlayarak yönetim ve çalışanların içsel ve dışsal çevreyle etkileşimini sağlamak, eğitimi bir araç olarak kullanıp değişimi yönlendirmek ve sürekli gelişim durumuna getirmektir.

1.4. AİLE İŞLETMELERİNDE KOORDİNASYON SORUNLARI

İşletmelerin farklı bölümleri, görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması, işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir. Koordinasyon bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için birbirlerini tamamlamayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması işlevini yerine getirmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi ancak bu fonksiyonla sağlanabileceği düşünülürse bu yönetsel fonksiyonun ilk ve temel şartı, sayılan bu işlevlerin ayrı ayrı ve optimal bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır. Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin işlevsel farklılaşma zorunlulukları koordinasyon sorunları yaratabileceğinden profesyonel yönetime geçiş aşamasına gelindiğinde işletme sahip/yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasında işletme amaçları, vizyonun belirlenmesi, stratejik kararların alınması vb. konularda ortak kararlar alınması olası çatışmaları engelleyecektir.

İşletmede gelecek dönemlerdeki yöneticinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir uyuşmazlıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin bir biçimde yerine getirememeleri, işletmedeki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin işletmeye alınmaları ve kritik pozisyonlara getirilmeleri, boşanma, kavga vb. aile içi çatışmaların işletmenin faaliyetlerine yansması, profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında bir rekabetin varlığı, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, personel alımında duygusal kimi davranışlar nedeniyle nitelikten çok işletme sahip/girişimciye yakınlığın dikkate alınması vb. çatışma nedenleri, yöneticilerle çalışanlar arasında etkin ve verimli koordinasyonun kurulmasıyla minimum seviyede tutulacaktır (Tekaslan, 2000).

Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde (Şimşek, 1999);

- ◆ Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girip her bölüm diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaktadır.
- ◆ Her bölüm diğer bölümlerin yaptıklarından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasındaki ilişkilerin içeriğini bilir.
- ◆ Bölüm, eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve durumuna uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurulur.

1.5. AİLE İŞLETMELERİNDE KONTROL SORUNLARI

Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tesbiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek, 1994). Kontrol fonksiyonu planlama, örgütlenme, yöneltme ve koordinasyondan

oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırır ve saptar. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlar tarafından ortaya konan performansın ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması, kontrol süreciyle gerçekleşir (Tutar, 2000). Kontrolün etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından birincisi, ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşabilmiş aile işletmelerinde ürün ya da hizmet üretimine başlamadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarı mamül, enerji, araçlar vb.) oran ve kalite açısından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride oluşabilecek yanlışlar için önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Diğer bir anlatımla üretimin gerçekleşmesi anında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler sona erdikten sonra ilgili yönetici, uzman ya da müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır. Kontrol fonksiyonunun ana teması, işletmedeki faaliyet sonuçlarıyla planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığıyla ilgilidir. Bu açıdan planlama ile kontrol fonksiyonları, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı bir görev üstlenmişlerdir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması amacıyla yapılan kontrol, dört aşamadan oluşan bir süreçtir (Can, 1992):

- ◆ İlk olarak amaç, plan ve politikalar doğrultusunda standartlar belirlenerek sonuçların ne olması gerektiği ve faaliyetlerden ne beklenildiği belirlenir. Bu karşılaştırmadaki standartlar niteliksel olabileceği niceliksel göstergeler de olabilir.

- ◆ İkinci aşamada yapılan faaliyetler, standartlarla orantılı olarak niteliksel ya da niceliksel yönden ölçülerek ortaya çıkarılır.

- ◆ Üçüncü aşamada faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak olası sapmalar belirlenir. Sapmaların göz ardı edilmesi, kabul edilebilecek sınırlar içerisinde kalabilmesine bağlıdır. Yönetici, önemsiz sapmaları düzeltilmesi gereken sapmalardan ayırarak düzeltme faaliyetlerinde seçici davranmalı ve zamanını etkin kullanmalıdır.

- ◆ Son aşamada ise sapma olan faaliyetlerin hangisinde ve ne biçimde düzeltme yapılacağına karar verilmelidir.

Bu değerlendirme aşamalarının objektif ve nesnel ölçütlere dayandığını çoğu aile işletmelerinde görebilmek güçtür. Genellikle subjektif yöntemlerle ya da aile üyesi yöneticilerin bireysel değerlendirmeleriyle çalışanlar ve faaliyetler değerlendirilmektedir. Çalışanların performansından çok aile ya da aileden olan yöneticiye olan bağlılık, değerlendirmede ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için aile üyelerinin işletmeye ait bilgilerini yöneticilerle paylaşması ve onların da ilgili olduğu konularda görüşlerinin alınması, işletmenin daha rasyonel kararlar almasını sağlayacaktır. Kontrol sürecinde aile işletmelerinin yaşadıkları en önemli sorunlardan biri, sahip/yöneticinin işletme ile ilgili bilgileri paylaşmaması ve alınacak kararlar üzerinde kendisinden başka kimsenin etkisinin olmamasını istemeleridir.

SONUÇ

İşletmelerin artık bireylere bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren ekonomik birimler olmadan öte yerleşmiş sistemlere sahip kurumlar olarak varlıklarını sürdürmeleri, modern yönetim anlayışının en önemli konularından biri olmuştur. Bir işletmenin kurumsallaşması, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların profesyonel bireylerden oluşması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içerisinde çalışması demektir. Böylelikle işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta ve işletme bireylere bağlı olmak ve onlarla var olmak yerine bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını uzun yıllar sürdürebilmektedir. Bilgi temelli iş yapma ve yaptırma bilgisi; yönetim ile teknolojik bilgiyi, pazara ve üretime ilişkin bilgiyi kapsar. Kurumsallaşabilen aile

işletmeleri vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, planları, programları, kuralları olan ve bunların yazılı duruma getirildiği ve uygulandığı işletmelerdir.

Aile işletmeleri, elindeki kaynakların, sahip olduğu yeteneklerin farkında olmalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli, gelecekte olası durumlar için geliştirmesi gereken noktalarını anlayabilmelidir. Nereye gittiğini, kısa ve uzun dönemli amaçlarını, içsel ve dışsal çevreden gelebilecek tehlike ve fırsatları önceden algılayabilecek bir bilgi ve analiz sistemini kurabilmelidir. Gerekliğinde yeni kararlar almak, yeni pazarlara girmek, yeni ortaklıklar kurmak ve sürekli ürününü ve ürün gamını geliştirmek ve yenilemek çabası içerisinde olmalıdır.

Ülkemizdeki aile işletmelerinin çoğunun küçük ve orta boy işletme olduğu düşünülürse ve bu işletmelerin ülke ekonomisinde önemli oranda etkili oldukları göz önünde bulundurulur ise büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin yaşadıkları yönetsel sorunlar, ülke ekonomisini de olumsuz etkileyecektir. Büyüme sürecinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için aile işletmelerinin üstünlüklerini ortaya çıkaracak ve dezavantajlarını da minimum seviyede tutacak politika ve stratejilerin uygulanması gerekmektedir.

Büyüme sürecinde belirlenen hedefler, rasyonel, ölçülebilir ve tüm yöneticilerce paylaşılmalıdır. Büyüme sürecinde çalışanların yetenek ve bilgilerinde ortaya çıkabilecek yetersizlikler, gerekli iletişim kanalları kullanılarak ve koordinasyon sağlanarak giderilmelidir. Seçilen büyüme stratejileri, işletmenin yapısına, aile üyelerinin ve çalışanların yetenek, eğitim ve bilgi seviyelerine uygun olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akgemci T. (2001), Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara.
- Alcorn P.B. (1986), Success and Survival In The Family Owned Business, Warner Books Inc., USA.
- Bhide A. (1996), "The Questions Every Entrepreneur Must Answer" Harward Business Review, Kasım-Aralık.
- Bozkurt R. (1996), İşletme Odağı: Girişimci Sorunları, Cem Ofset, İstanbul.
- Can H. (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can H. (1999), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelik A., Akgemci T. (1998), Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- Dinçer Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dinçer Ö., Fidan Y. (1996), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erdoğan İ. (1983), İşletmelerde Davranış, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Eren E. (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.
- Genç N. (1994), Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul.
- İlter H.M. (2001), Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-19, İstanbul.
- Koçel T. (2001), İşletme Yöneticiliği: Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Mucuk İ. (1987), Modern İşletmecilik, Der Yayınları No:32, İstanbul.
- Müftüoğlu T. (1989), İşletme İktisadı, Olgac Matbaası, Ankara.
- Müftüoğlu T. (1989), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara.
- Özalp İ. (1983), İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir.
- Öz-Alp Ş. (1971), Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A. Yayını No:90/49, Ankara.
- Özkan Ş., Gündoğdu F., Emsen Ö.S., Aksu H., Başar S. (2003), Kobi'lerde Girişimcilik-Yenilikçilik, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:929, Erzurum.
- Poza E. (1989), Smart Growth: Critical Choices For Business Continuity and Prosperity, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

- Rosenblatt P.C., Albert S. (1990), The Family in Business: Human Dilemmas In The Family Firm, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Sariaslan H. (1996), Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İmalat Sanayii İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, TOBB Yayını No:309, Adana.
- Savaşır R. (1999), Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Sönmez F. (1993), Avrupa Topluluğu ve Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İzmir Sanayi ve İşadamları Derneği, İzmir.
- Şimşek M.Ş. (1993), Yönetim ve Organizasyon, Ders Notları, Atlas Basın-Yayın, Konya.
- Şimşek M.Ş. (1999), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek M.Ş., Akgemci T., Çelik A. (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekaslan E. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul.
- Tosun K. (1987), İşletme Yönetimi, İşletme İktidadı Yayını No:87, İstanbul.
- Tosun K. (1992), İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tutar H. (2000), Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ulukan C. (1999), Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uzunçarşılı Ü., Toprak M., Ersun O. (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2000-4, İstanbul.

AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISAL ANALİZİ VE TOKAT İLİ AİLE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
KÜTAHYA

Tel: (0535) 417 13 19

E-posta: guleren63@yahoo.com

ÖZET

Aile işletmesi, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde; aile, hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisi konumundadır. Girişimci, hem patron hem de yöneticidir. Çalışmada, kuramsal çerçeve oluşturulduktan sonra, Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri incelenmiş, bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Yapı, Analiz,

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, bir veya daha fazla aileden kişiler tarafından kurulan ve yönetilen işletmelerdir (Olson ve diğerleri, 2003).

Aile işletmelerinde, hem işletme içi hem de işletme dışı birçok konu, aile bireylerini etkilemektedir (Cole, 1997; Dumas, 1989; Heck ve Trent, 1999; Heck ve Walker, 1993; Rosenblatt ve diğerleri, 1985). Bu nedenle, aile işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için, çevresi ile etkileşim halinde olmalı ve çevresine uyum sağlamalıdır. İşletme aynı zamanda genel çevresine de (ekonomik, teknolojik, yasal, sosyal, politik, kültürel) uyum sağlamalıdır (Beckhard, ve Dyer, 1983).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar;

1. Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.

2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile bireylerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.
4. Aile bireylerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

2. AİLE İŞLETMESİNİN TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile bireylerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir.

Aile işletmelerinin yönetim biçimleri açısından incelendiğinde;

1. Girişimci İşletmeler
2. Aile tarafından yönetilen işletmeler
3. Aile etkisindeki işletmeler

Aile işletmelerinin üzerinde ailenin etkisi büyüktür. Ailenin yapısı ve aile bireyleri arasındaki etkileşim, işletmenin başarılarını etkileyebilir. İşletmenin varlıkları, yaşı, insan kaynakları, kurucunun işletmede geçirdiği saatler, ailede çalışanlar, hem işletmenin hem de ailenin artan başarıları ile yakından ilgilidir (Olson ve diğerleri, 2003). Aile işletmesinde, aile ve işletme sistemleri, ortaklaşa ailenin ve aile bireylerinin finansal kaynakları, enerjileri ve zamanları için rekabet ederler (Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Stafford ve diğerleri, 1999). Herhangi bir zamanda, her bir sistemin talepleri ve gereksinimleri nedeniyle bu kaynaklar için rekabet, aile işletmesi çevresinde daima stres yaratır. Bununla birlikte, bu koşullar altında rekabet, uzun dönem aile işletmesinin yaşamını devam ettirmesinin dışında, kısa dönemde sağlıklı kararlar almaya yol açabilir (Kaye, 1991). Ailede artan stresin düzeyine göre, işletmenin gelirleri azalır ve hem ailenin hem de işletmenin başarısı ve verimliliği düşer (Danes ve Amarapurkar, 2000a; Danes ve diğerleri, 2000a,b; Rosenblatt, 1991; Stewart ve Danes, 2001). Finansal sıkıntılar, aile işletmesi içinde problem çözme dinamiklerini etkileyen olumsuz davranışlar oluşturabilir (Danes ve diğerleri, 2000b). Aile ve işletme amaçları arasında yıpratıcı çatışma, aile işletmesinin yaşamını sürdürmesini etkileyebilir (Danes ve Amarapurkar, 2000a; Stewart, C.C., Danes, S.M., 2001). Aile bireylerinin, işletme gelirleri ile ilgili fikirleri bağdaşmamasına rağmen, aile bireyleri arasında karşılıklı etkileşim biçiminin çok önemli olduğu bir gerçektir.

3. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin gelişim evreleri incelendiğinde, işletmeler;

1. Girişimcinin yönettiği 1. nesil aile işletmesi
2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri
3. Kompleks aile işletmeleri
4. Kurumsallaşmış aile işletmeleri, biçimde gelişme göstermektedir (Atılgan, 2001).

1. Nesil Aile İşletmelerinin Özellikleri

- Girişimcinin belirlediği özellikleri taşıyan, işletme kültürü, strateji ve yönetim politikaları belirgindir.
- İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları girişimci alır.
- Girişimcinin başarılarına özenen aile bireylerinde işe ve işletmeye karşı ilgi gelişir.
- Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir.
- Girişimci müşterileriyle doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar.

Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İşletmenin bugünkü durumu, amaçların neresinde bulunduğu gibi konular sorgulanmaya başlanır.
- Çocukların da büyümesiyle, işletme aile birliğinin merkezi haline gelir.

- Ebeveynler, eğitimini tamamlayan çocukların, işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli etmeye başlarlar.
- Genişleme süreci henüz tamamlanmadığından tam olarak biçimselleşmeye geçilememiş ve sistemler de kurulamamıştır. Yalnızca bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur.
- İşletmenin pazar payı artmaya başlar, borçlanma gereksinimi azalır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından benimsenir.
- Aile değerleri iş değerlerinden üstündür.

Kompleks Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları girişimci alır.
- Birden fazla nesil işletmede istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok aile üyesinin yanında çok sayıda profesyonel yönetici de bulunur.
- İşletme bu evrede holding görünümündedir. Ancak bu holding görünümlü işletmede, aile bireylerinin veya akraba ortaklarının bir kısmı büyüme evresi özelliklerini gösterirken, bir kısmı kompleks evresi özelliklerini yansıtır.
- İşletmeyi yöneten aile bireyleri aldıkları kararların, işletmenin geleceğini etkileyeceğinin bilincindedirler.
- Büyüme eskisi kadar hızlı olmasa da devam etmektedir. Ancak işletmenin ürün ve hizmetleri pazarda maksimum seviyede alıcı bulmaktadır.
- İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksektir. Ancak borçlanma gereksinimi giderek azalmaktadır.
- İşletme pazarda olumlu bir imaja erişmiştir ve artık pazarı da etkiler durumdadır.
- Biçimselleşmeye duyulan gereksinim fazladır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak bölümler gibi konulara çözüm bulunmaya çalışılır. Bu biçimde iş kişisellikten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale getirilir.
- İşletmenin faaliyetlerinde göz önünde bulunduracağı bir stratejik planı bulunur.
- Takım çalışmasına önem verilir ve kalite kontrol sistemleri kurulur.
- İşletme çevre koşullarını inceleyerek kendini sürekli yeniler.
- İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artar. Örneğin; topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha özenli davranılmaya çalışılır.

Kurumsallaşmayı Başaran Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İş analizi yapılır.İşi yürütecek kişilerde aranan ölçütler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler belirlenir.
- Performans değerlendirme, terfi, insan kaynaklarını seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulur.
- İşletmenin misyonu, uzun dönemli finansal amaçları, temel iş kolları belirlenmiştir.
- İşletme stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır.
- İşletmenin mevcut durumu analiz edilerek, gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenir.

4.AİLE İŞLETMESİNİN YAPISI

Aile işletmesi, iki değişik sosyal kurum olan aile ve işletmenin birleşmesinden oluşur. Aile işletmelerine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında; Lansberg (1983)'e göre, aile işletmesi, aile ve işletme alt sistemlerinden oluşur. Hollander ve Elman (1988) ise, aile işletmesi içinde üçüncü bir alt sistem olarak bireylerin de olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmeleri, işletme, aile ve birey alt sistemleri iç içe girdiği için kompleks bir yapıya sahiptir (Weigel ve Ballard, 1997).

Aile işletmeleri, aile içindeki daha küçük çeşitli alt sistemler (ebeveyn-çocuk, evlilik bağı, evlilik yoluyla akrabalık ilişkileri, kardeş ilişkileri vb.) ile işletme alt sistemlerini (yönetim-işgücü,

patron-işçi, işgören-işgören, pazarlama-üretim vb.) içerir. Alt sistemleri dengelemek aile bireyleri için oldukça güçtür (Weigel ve Ballard, 1997).

Aile işletmesi sisteminde; eski nesil, yeni nesil, kardeşler, akrabalar ve aileden olmayan kişilerin her biri bütünü oluşturan parçalardır. Aile işletmesinde sınırlar, aile konularıyla işletme konuları birbirinden ayrı tutulamadığı için genellikle karışır. Örneğin; kurucunun sağlığının bozulması, aile bireylerinden birinin boşanması, aile bireyleri arasındaki ilişkileri olduğu kadar, işletmenin yönetimini ve işyükünün dağılımını da etkileyecektir (Weigel ve Ballard, 1997). İş sorumlulukları konularında anlaşmazlıklar, işletmenin kaynaklarının nasıl harcanacağı, pazarlama stratejileri, öncelikli işletme konuları olsa da, aynı zamanda aile bireyleri arasındaki ilişkileri etkileyecektir (Handler, 1991; Lansberg, 1988).

5. ARAŞTIRMANIN TANIMI, KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmada, Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yapısal analizi yapılmıştır. Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletme sayısı, Eylül 2003 tarihi itibarıyla 1620 adettir. ÇİZELGE-1’de, Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerin şirket tiplerine göre sayıları sunulmuştur. Şahıs ve Kolektif şirketler ile Kooperatif ve Müesseseler araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin 151 adedi A.Ş., 478 adedi ise Ltd şirkettir. Her iki gruptaki toplam 629 işletmeden yalnızca 149 adedi aile işletmesidir.

ÇİZELGE-1: Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı Şirket Tipleri ve Sayıları

Sayı	Meslek Grupları	Şahıs	Koll.	A.Ş.	Ltd.	Koop.	Mües.	Toplam
1.	Manifaturacılar	42	1	4	11	0	0	58
2.	Halı-Mobilya, Yazmacı	68	0	1	23	0	0	92
3.	Kitap, Kırtasiye, Elektrik, Camcı	49	0	4	19	0	0	72
4.	Toptan ve Perakende	88	2	17	75	1	4	187
5.	Kooperatifler	0	0	0	0	241	0	241
6.	Ayakkabı, Konfeksiyon	14	1	27	25	0	0	67
7.	İnşaat Mühendisi ve Müteahhidi, Taşeron	158	0	10	102		0	270
8.	Oto Yedek Parça, Oto Lastik, Akaryakıt Bayii	84	6	8	51	0	0	149
9.	Uncu, Ekmekçi, Besici	36	2	14	34	1	0	87
10.	Bankalar, Sigortacılar	90	2	44	72	0	1	209
11.	Kereste, Mobilya İmalat	52	1	32	32	0	0	97
12.	Nakliye, Demir Ticaret, Tarım	47	0	10	34	0	0	91
	Toplam	728	15	151	478	243	5	1620

Aile işletmelerinden bazılarının yöneticilerinin iletişimden ve bilgi vermekten kaçınmaları ve aile işletmelerinden bazılarının faaliyetlerinin durma noktasına gelmesi nedeniyle araştırma kapsamına 105 adet aile işletmesi alınmıştır. Bu işletmelerin 34 adedi A.Ş., 71 adedi ise Ltd şirkettir. ÇİZELGE-2’de, araştırma kapsamına alınan işletmelerin meslek gruplarına göre dağılımı sunulmuştur.

ÇİZELGE-2: Araştırmaya katılan aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	Meslek Grupları	A.Ş.	Ltd	Frekans
1.	Manifaturacılar	5	23	28
2.	Halı-Mobilya, Yazmacı	2	6	8
3.	Kitap, Kırtasiye, Elektrik, Camcı	-	2	2
4.	Toptan ve Perakende	7	22	29

5.	İnşaat Mühendisi ve Müteahhidi,Taşeron	8	9	17
6.	Oto Yedek Parça, Oto Lastik, Akaryakıt Bayii	6	5	11
7.	Uncu, Ekmekçi, Besici	4	-	4
8.	Bankalar, Sigortacılar	-	4	4
9.	Nakliye, Demir Ticaret,Tarım	2	-	2
	Toplam	34	71	105

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, anket ve yüzyüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler iki şekilde analiz edilmiştir.

A) İstatistiksel olarak; verilen cevaplar için frekans dağılımı ve yüzdelere belirlenmiş, çalışmadaki önemli değişkenler karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

B) Analitik olarak; niteliksel düzeydeki istatistiksel verilerin içerikleri çözümlenmiştir.

Anket; işletmeler hakkında genel soruların dışında üç bölüm biçiminde hazırlanmış sorulardan oluşur.

- 1) Aile işletmeleri ve aile bireyleri hakkında duygu ve düşüncelere yönelik sorular (10 adet)
- 2) Kurucuların endişelerine yönelik sorular (14 adet)
- 3) Ailelere ve işletmedeki işlere yönelik sorular (14 adet)

7. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma konuları 3 grup başlık altında toplanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir

1. Aile işletmeleri ve aile bireylerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi

1. İşletmeyi kuran kişi sayısı kaçtır?

Kurucu Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1	27	25,71
2	48	45,71
3	18	17,14
4	3	2,86
5	6	5,71
6	3	2,86
7	0	0
Cevap yok	0	0
Toplam	105	100

Bu çizelgeye göre, aile işletmeleri %45,71 oranıyla 2 kişinin sorumluluğunda kurulduğu, %25,71'inin tek kişi, %17,14'ünün ise 3 kişi tarafından kurulduğu saptanmıştır.

2. Kuruculardan kaç tanesi işletmede aktif olarak çalışmaktadır?

İşletmede Aktif Olarak Çalışan Kurucu Aile Üyeleri	Frekans	Yüzde (%)
1	52	49,52
2	25	23,81
3	13	12,38
4	4	3,81
5	0	0
6	3	2,86
7	0	0
Yok	7	6,67
Cevap yok	1	0,95
Toplam	105	100

İşletmelerin %49,52'inde, işletmede halen kurucu üyelerden birinin aktif olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu durum bize işletmelerin halen genç işletmelerden oluştuğunu ve sahiplerinin elinde bulunduğunu göstermektedir. %23,81 oranında işletmede aileden veya çocuklardan 2'sinin üretim sürecinde bulunduklarını göstermektedir. Aile işletmelerinin %6,67'sinde kuruculardan hiç kimsenin organizasyonda yer almadıkları belirlenmiştir.

3. Aile işletmesinin kurucularından mısınız? Değilseniz, kaçınıcı nesilsiniz?

Aile İşletmesinde Kişilerin Konumu	Frekans	Yüzde (%)
Kurucu	59	56,19
İkinci Nesil	42	40,00
Üçüncü Nesil	3	2,86
Daha Sonraki Nesil	0	0
Aile Üyelerinden Kurucu Yok	1	0,95
Cevap yok	0	0
Toplam	105	100

Çizelgede, %56,19 ile işletmenin kurucularının elinde olduğunu göstermekte ve bir önceki sonucu doğrulamaktadır. %40 Oranında işletmelerin, ailenin ikinci nesline geçtiği anlaşılmaktadır.

4. Kurucu üye değilseniz, kurucu ile ilişki düzeyiniz nedir?

Kurucu ile İlişki Düzeyiniz	Frekans	Yüzde (%)
Kardeş	6	5,71
Evlat	45	42,86
Torun	3	2,86
Diğer (akraba)	12	11,43
Cevap yok	39	37,14
Toplam	105	100

Aile işletmesinde, ikinci neslin %42,86 oranı ile aktif rol üstlendikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç bir önceki sonucu destekler niteliktedir. Bunun dışında, %5,71 ve %11,43'ü kurucuların ailelerinden olan kişilerden oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre, %2,86 ile üçüncü neslin de, işletmede çalışmakta olduğu görülmektedir.

5. Çocuklarınız var mı?

Çocuk	Frekans	Yüzde (%)
Evet	69	65,71
Hayır	27	25,71
Cevap yok	9	8,57
Toplam	105	100

6. Cevabınız evet ise, yaşları ve işletmede çalışıp çalışmama durumları nedir?

Çocuk	1-12 Yaş	13-16 Yaş	17-23 Yaş	24-28 Yaş	29 veya daha çok
İlk Çocuk	25	3	9	8	9
İkinci Çocuk	27	0	9	6	6
Üçüncü Çocuk	15	0	6	1	2
Dördüncü Çocuk	6	0	1	1	1
Beşinci Çocuk	-	0	1	1	0

Çocuklar İşletmede Çalışıyorlar mı?	Evet	Hayır	Cevap yok
İlk Çocuk	16	31	
İkinci Çocuk	8	33	
Üçüncü Çocuk	4	15	
Dördüncü Çocuk	1	5	
Beşinci Çocuk	0	1	
			22

7. Eğer çocuklarınız işletmede çalışmıyorlar ise, onların ne yapmalarını istersiniz?

Çocuklarının İşletmede Çalışmalarını İsterim	Frekans	Yüzde (%)
Evet	12	11,43
Hayır	9	8,57
Kendileri Çalışmak İsterlerse	45	42,86
Cevap yok	39	37,14
Toplam	105	100

Ebeveynlerin, çocuklarının aile işletmesinde çalışmasını istemelerinin oranı çok düşük, %11,43'tür. Bu eğilim, % 42,86 ile çocuklarının yapmak istediklerine izin verecekleri anlamına gelmektedir.

8. İşletmede ne zaman çalışmaya başladınız?

İşletmede Çalışmaya Başlama Zamanı	Frekans	Yüzde (%)
Liseden sonra	30	28,57
Üniversiteden sonra	21	20
Profesyonel yetişmeden sonra	0	0
Bir başka işte çalıştıktan sonra	45	42,85
Cevap yok	9	8,57
Toplam	105	100

Bir başka işletmede çalıştıktan sonra aile işletmesinde çalışmaya başlayanlar % 42,85, liseyi bitirdikten sonra işletmede çalışmaya başlayanlar % 28,57'dir.

9. Aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce, bir başka işletmede harcadığınız zaman ne kadardır?

Bundan Önceki İşte Harcanılan Zaman	Frekans	Yüzde (%)
1-2 yıl	15	14,28
3-5 yıl	30	28,57
6-9 yıl	3	2,85
10-15 yıl	18	17,14
16 dan daha çok yıl	3	2,85
Cevap yok	36	34,28
Toplam	105	100

% 34,28'i bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

10. Aile işletmesinde çalışmaktan pişmanlık duyuyor musunuz?

Pişmanlık	Frekans	Yüzde (%)
Evet	66	62,86
Hayır	36	34,29
Cevap yok	3	2,86
Toplam	105	100,00

Elde edilen bilgilere göre, kişilerin %62,86'sının aile işletmesinde çalışmaktan dolayı pişmanlık duydukları saptanmıştır. Yüzyüze görüşmeden elde edilen bilgilere göre, pişmanlık, ekonomik durumlara bağlı olarak ve ailedeki kişilerle yaşanan çatışmalar nedeniyle olduğu belirlenmiştir.

II. Kurucuların endişelerine yönelik bulguların değerlendirilmesi

1. İşletmeye dışardan ortakların girmesi konusunda;

İyimserim	Endişeliyim	Karamsarım					
1	2	3	4	5	Cevap Yok	Toplam	
30	9	42	12	3	9	105	Frekans
28,57	8,57	40	11,43	2,86	8,57	100	Yüzde (%)

İşletmeye dışardan ortakların girmesi konusunda endişelerin oranı % 8,5 ile % 40 arasında değişmektedir. Bu tür endişelerin, kurumsallaşma sürecini anlamayan, işletmenin işleyişinden kuşku duyan küçük işletmelerin kurucularında olma olasılığı yüksektir. İşletmeye dışarıdan ortak girmesine %28,57 sıcak bakılmaktadır.

2. İşletme dışından ortakların işletme yönetimine katılmalarına yaklaşımınız;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
33	9	30	12	15	6	105	Frekans
31,43	8,57	28,57	11,43	14,29	5,71	100	Yüzde (%)

İşletme dışından ortakların işletme yönetimine katılmaları hakkındaki endişelenme oranları % 28,57 ile % 8,57 arasında olmasına rağmen, bu konuya önceki çizelgeyi destekler biçimde %31,43 oranıyla ılımlı yaklaşmaktadır.

3. İşletme büyürken kontrolün elde tutulabilmesi konusunda;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
36	21	27	9	6	6	105	Frekans
34,29	20,00	25,71	8,57	5,71	5,71	100	Yüzde (%)

Bu çizelge, %34,29 oranındaki kişilerin, kontrolü kaybetmeksizin finansal büyüme konusunda iyimser olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, kişilerin %8,57 ile %25,71 arasında değişen oranlarda endişeli ve yalnızca %5,71'i büyüme konusunda karamsardır.

4. Paranın tümünün işletmede tutulması problem yaratır mı?

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
15	12	42	15	18	3	105	Frekans
14,29	11,43	40,00	14,29	17,14	2,86	100	Yüzde (%)

Paranın tümünün işletmenin nerelerinde kullanılacağı konusunda belirsizlik hakkında endişeler %11,43 ile %40 arasındadır.

5. İşletme dışına yatırım yapılması veya paranın kullanılması durumunda;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
51	24	21	3	0	6	105	Frekans
48,57	22,86	20,00	2,86	0,00	5,71	100	Yüzde (%)

%48,57 oranı ile işletme dışı yatırıma yönelmeye sıcak bakmakla birlikte, %20 ile paranın işletme dışında kullanılmasından endişe duyulmaktadır.

6. İşletmenin satılması veya bir başka işletmenin yönetimi ele geçirmesi olasılığına karşı

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
39	9	20	14	11	12	105	Frekans
37,14	8,57	19,05	13,33	10,48	11,43	100	Yüzde (%)

Çizelge, kişilerin; işletmenin satılması veya başka bir işletmenin yönetimi ele geçirmesi olasılığına karşı endişeli olmadıklarını gösterdiğinden analize gerek yoktur. Çünkü onlar yalnızca %19,05 ile %8,57 oranlarında konu hakkında endişe duymaktadırlar.

7. İşletmenin değerlerine (güvenirliliği, sağlamlığı vs.) bakışınız

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
52	18	14	8	0	13	105	Frekans
49,52	17,14	13,33	7,62	0,00	12,38	100	Yüzde (%)

Kişiler, işletmelerinin güvenilirliği, sağlamlığı vb. gibi değerleri konusunda % 49,52 iyimserdirler.

8. İşletmenin büyümesine olan gereksinim konusunda;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
25	15	36	12	6	11	105	Frekans
23,81	14,29	34,29	11,43	5,71	10,48	100	Yüzde (%)

İşletmenin büyümesi konusunda kişiler, %34,29 oranı ile endişelidirler. Yalnızca %23,81'ü, işletmenin büyümesi gerektiğine inanmaktadırlar.

9. İşletmeniz büyürse yaşamınızın değişmesi konusunda;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
38	20	24	9	2	12	105	Frekans
36,19	19,05	22,86	8,57	1,90	11,43	100	Yüzde (%)

İşletmenin büyümesinin yaşamınıza değişiklik getirmesinde sakınca görmeyenlerin oranı %36,19'dur.

10. İşletmeniz ortağı ile ciddi anlaşmazlıkların olması durumuna karşı;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
16	17	30	15	17	10	105	Frekans
15,24	16,19	28,57	14,29	16,19	9,52	100	Yüzde (%)

Çizelgede, kişiler, işletmenin ortağı ile ciddi anlaşmazlık konusunda %28,57 ile %14,29 oranlarında endişe duymaktadırlar.

11. İşletmeye aile bireylerinin yerleştirilmesine bakışınız

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
43	16	22	2	13	9	105	Frekans
40,95	15,24	20,95	1,90	12,38	8,57	100	Yüzde (%)

İşletmeye aileden kişilerin katılımına %40,95 ile sıcak bakılmaktadır.

12. Çocuklarınızın işletme içinde iyi bir iş yapmamaları durumundan;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
24	15	30	9	9	18	105	Frekans
22,86	14,29	28,57	8,57	8,57	17,14	100	Yüzde (%)

Çocukların işletmeye katkılarının başarısızlığından, %28,57 ile %8,57 oranlarında endişe duymaktadırlar.

13. Başarılı işgörenlerin ya da yöneticilerin işletmeye ortak olmaları konusundaki görüşünüz;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
28	8	22	20	8	19	105	Frekans
26,67	7,62	20,95	19,05	7,62	18,10	100	Yüzde (%)

Aile işletmesine, başarılı işgörenlerin ya da yöneticilerin işletmeye ortak olmalarında %26,67 sakınca görülmemektedir.

14. Çocuklarınızın işletmeye girmemelerinden dolayı;

İyimserim	Endişeliyim		Karamsarım		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
33	18	21	10	5	18	105	Frekans
31,43	17,14	20,00	9,52	4,76	17,14	100	Yüzde (%)

Kişiler, çocuklarının işletmeye girmemelerinden çok etkilenmemekte (%31,43), onların kendi kararlarını vermelerini beklemektedirler.

III. Ailelere ve işletmedeki işlere yönelik bulguların değerlendirilmesi

1. Çocukların erken yaşlarda işletmeye girmeleri gerekir

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
49	15	24	9	6	2	105	Frekans
46,67	14,29	22,86	8,57	5,71	1,90	100	Yüzde (%)

Çocukların %46,67 ile işletmeye erken yaşlarda girmeleri, işletmeyi tanımaları ve anlamaları gerektiğine inanmaktadır.

2. Çocuklar, işletmenin ihtiyaçları düşünülerek bu yönde akademik eğitim almalıdırlar

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
18	6	24	3	51	3	105	Frekans
17,14	5,71	22,86	2,86	48,57	2,86	100	Yüzde (%)

Çocukların, işletmenin ihtiyaçları düşünülerek bu yönde akademik eğitim almalarına %48,57 ile katılmamaktadırlar. Ne yazık ki bu konunun önemini kavrayan kişiler %17,41 oranındadır.

3. İşletmeyi başarıya götürecek yöneticilerin aileden olması gerekir

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
38	10	20	9	23	5	105	Frekans
36,19	9,52	19,05	8,57	21,90	4,76	100	Yüzde (%)

Çizelgede, %36,19 oranında kişiler, işletmeyi başarıya götürecek yöneticilerin aileden olması gerektiğine inanmaktadır. %21,90 ile bu fikre katılmayanlar da bulunmaktadır.

4. Biçimsel bir kritere göre, aile bireylerinin işletmeye gireceğine ya da işletmeden ayrılacağına karar verilmelidir.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
47	17	16	5	13	7	105	Frekans
44,76	16,19	15,24	4,76	12,38	6,67	100	Yüzde (%)

%44,76 ile işletmede biçimsel bir kritere göre, aile bireylerinin işletmeye gireceğine ya da işletmeden ayrılacağına karar verilmektedir. İşletmelerde standartların oluşturulmaya başladığı görülmektedir.

5. Çocukların, işletmenin rakiplerinin ürünleri ve pazarlarıyla ilgili olması önemlidir.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
53	16	22	3	7	4	105	Frekans
50,48	15,24	20,95	2,86	6,67	3,81	100	Yüzde (%)

Aile işletmesinde çocukların, işletmenin rakipleriyle ilgili olmalarının, rakiplerin ürünleri ve pazarlarını incelemelerinin önemli olduğu, %50,48 oranıyla anlaşılmaktadır.

6. Çocuklar işletmeye girdikleri zaman ortak olmalıdırlar.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			
43	12	23	9	15	3	105	Frekans
40,95	11,43	21,90	8,57	14,29	2,86	100	Yüzde (%)

Aile işletmesinde çocukların %40,95 oranında işletmeye ortak olarak girmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

7. İşletmede çalışmayan çocuklar, işletmeden ortaklık payı almamalıdır.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
24	7	40	5	27	2	105	
22,86	6,67	38,10	4,76	25,71	1,90	100	Yüzde (%)

İşletmede çalışmayan çocukların, işletmeden ortaklık payı almamaları konusunda %38,10'u fikir belirtmemektedir. %25,71'i ortaklık payı almalarını savunmaktadır.

8. Kurucu veya kurucular, işletme içinde biçimsel bir role sahip olmalıdırlar.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
54	14	19	6	10	2	105	
51,43	13,33	18,10	5,71	9,52	1,90	100	Yüzde (%)

Aile işletmesinde, kurucu veya kurucular, işletme içinde biçimsel bir role sahip olmaları, %51,43 oranında istenmektedir. Bu sonuç, kurumsallaşmaya yönelik çabalarının olduğunu göstermektedir.

9. Çocuklar işletmeyi yönetmeye hazır olduklarında anne ve babalar emekli olmalıdır.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
31	15	24	8	22	5	105	
29,52	14,29	22,86	7,62	20,95	4,76	100	Yüzde (%)

Aile işletmesinde yönetim, ikinci nesile geçtiğinde, kurucu ebeveynlerin işletmeden çekilmeleri gerektiğine %29,52'si katılmaktadır.

10. İşletme, aile bireylerinden oluştuğunda daha güçlüdür.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
48	13	29	2	11	2	105	
45,71	12,38	27,62	1,90	10,48	1,90	100	Yüzde (%)

İşletmenin, %45,71 ile aile bireylerinden oluşması durumunda daha güçlü olacağına inanılmaktadır.

11. Ailenin olayları ile işletmenin olayları birbirlerinden ayrılmalıdır.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
84	3	5	0	8	5	105	
80,00	2,86	4,76	0,00	7,62	4,76	100	Yüzde (%)

Ailenin olayları ile işletmenin olaylarının birbirlerinden ayrılması gerektiğine 80 oranı ile kişilerin büyük çoğunluğu katılmaktadır.

12. Çocuklar işletmeye katıldığı zaman alt düzeyden başlamalıdır.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
66	6	13	2	3	15	105	
62,86	5,71	12,38	1,90	2,86	14,29	100	Yüzde (%)

Çocuklar işletmede çalışmaya başladığında, işletmeyi ve işleri tanımaları açısından alt düzeylerden başlamaları gerektiğine %62,86 oranı ile inanılmaktadır.

13. Aile bireyleri arasında rekabet, işletmenin sağlığı açısından gereklidir.

Katılıyorum	Fikrim yok		Katılmıyorum		Cevap Yok	Toplam	
1	2	3	4	5			Frekans
11	2	8	5	76	3	105	
10,48	1,90	7,62	4,76	72,38	2,86	100	Yüzde (%)

Aile bireyleri arasında rekabete, %72,38 ile büyük bir çoğunluk karşı gelmektedir. Kişiler arası rekabetin aile işletmelerinde yıpratıcı etkisi olduğuna inanılmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin gelişim evrelerini tamamlamaları ve kurumsallaşmış bir yapıya ulaşmaları gereklidir. Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin de büyük çoğunluğunun 1. ve 2. evrelerde olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinin 1. evresinde, girişimci çok çalışmakta ve ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Pazara yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve likiditeye duyulan gereksinim yüksektir. Bu nedenle borçlanmalar gündeme gelmektedir. Aynı zamanda girişimci, çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu evrede avantaj gibi görülse de, bu özellik, ileride işletmeyi başarıdan uzaklaştırır. Bunun yanında, tek kişinin kararları alması astların gelişimini engeller ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Örgüt biçimsel bir yapıya dönüşmediğinden, yazılı prosedürler yoktur. İlişkiler ve işler informal bir biçimde yürütülür. Bu da soruna doğrudan sonra müdahale etmeyi ve ancak geçici çözümler üretmeyi getirir.

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde, işletmenin gelişmesi ve iyi bir imaja sahip olması ile birlikte aileden herkes hisse sahibi olmak ve çalışmak ister. Bu durum işletmede huzursuzluklara neden olur. Genç neslin eğitimlerinin farklı olması, isteklerin ve gereksinimlerinin farklılığı çatışmalara yol açar. İşletmenin nakde gereksinim duyduğu gerçeği ortada iken, ailede çeşitli konularda harcama yapma isteği doğabilir. İşletmenin genişlemesi ile birlikte kardeşlerin yönetim için yetersiz kalmaları, biçimselleşmenin yerleştirilememesi ve pazar koşullarına göre organizasyonun yeniden gözden geçirilme zorunluluğu, işletmedeki hızlı gelişmelere rağmen, uzman çalışanların bulunmaması gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Birden fazla nesilden çok fazla aile bireyinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Yeterli özelliklere sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilme istekleri ve aile bireylerinin her birinin yaşamları, anlayışları ve görüşlerinin farklı olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin kurallara bağlanmış olmasının ve aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır.

İşletmenin işleyişi konusunda ilgilileri bilgilendirme zorunluluğu doğar. Aksi takdirde huzursuzluklar ortaya çıkar. İşletme içinde, aynı aileden kişiler iktidar ve muhalefet grupları oluşturabilir. Bu da yönetim veriminin ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesine yol açar. Bu durumda işi ve aileyi derleyecek toparlayacak bir liderin olması önem kazanır. Lider, aileye işletmenin de ötesinde bir hedef koyarak sorunları çözebilir.

İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için yeni yatırımlar yapılması gerekliliği şu sorunları beraberinde getirir: Ailenin sermayesi yeterli mi?, Borçlanmaya gidilmeli mi?, İşletme halka açılmalı mı?

Ortak alınması durumunda, ortağın da konumunun gerektirdiği yetkileri kullanmak istemesi söz konusu olabilir. Kompleks bir işletmede, önceki evrelerin tersine memnun olmayan aile bireyleri olmaktadır. Çünkü kesin kuralların olması, eşitlik ilkesinin uygulanması, aileden olan bireylerin isteklerini frenlemektedir. Bu durumda çalışan aile bireylerinin işe küstükleri veya profesyonelleri engelleme yoluna gittikleri görülebilir. Kan bağı; işe alma, terfi ve ücretlendirme gibi konularda göz önünde bulundurulmaması ailede memnuniyetsizliğe yol açar. İşletme içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşabilir. İktidarı elinde bulunduranlar, kendi istediklerini yaptırır konuma gelebilirler

Kurumsallaşmış aile şirketlerinde de lider değişimi bir dönüm noktası oluşturur. Lider değişimi işletmede bir dönüşüme yol açabilir. İşletmenin yapısı değişmeden yalnızca varis değişimi (tekrarlı değişim) de olasıdır.

KAYNAKÇA

- Atılğan, T., 2001, Aile İşletmeleri Notları, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Beckhard, R., Dyer, W.G., 1983, Managing Continuity in The Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Cole, P.M., 1997, Women in Family Business. *Family Business Review*, 10 (4), 353-371.
- Danes, S.M., Amarapurkar, S., 2000a, Business Tensions and Success in Farm Family Businesses, *Fam. Econ. Resour. Manage. Bienn.* 4, 178-190.
- Danes, S.M., Fitzgerald, N., Doll, K.C., 2000b, Financial and Relationship Predictors of Family Business Goal Achievement, *Financ. Couns. Plan.*, 11 (2), 43-53.
- Dumas, C., 1989, Understanding The Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 2 (1), 31-46.
- Handler, W, 1991, Key İnterpersonal Relationship of Next-Generation Family Members in Family Firms, *Journal of Small Business Management* 28, 21-32.
- Heck, R.K.Z., Trent, E.S., 1999, The Prevalence of Family Business From a Household Sample, *Family Business Review*, 12 (3), 209-224.
- Heck R.K.Z., Walker, R., 1993, Family-Owned Home Businesses, Their Employees and Unpaid Helpers, *Family Business Review*, 6, 397-416.
- Hollander, b.S., Elman, N.S., 1988, Family-Owned Business: An Emerging Field of İnquiry, *Family Business Review*, 1, 145-164.
- Kaye, K., 1991, Penetrating the Cycle of Sustained Conflict, *Family Business Review*, 4, 21-41.
- Lansberg, I.S., 1983, Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 30-46.
- Lansberg, I., 1988, The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1, 119-143.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., Duncan, K.A., 2003, The İmpact of The Family and The Business on Family Business Sustainability, *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Rosenblatt, P.C., deMik, L., Anderson, R.M., Johnson, P.A., 1985, The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rosenblatt, P.C., 1991, The İnterplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession, *Family Business Review*, 4, 45-57.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S.M., Winter, M., 1999, A Research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, 12, 197-208.
- Stewart, C.C., Danes, S.M., 2001, The Relationship Between İnclusion and Control in Resort Family Businesses: A Development Approach to Conflict, *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 293-320.
- Weigel, D.J., Ballard D.S., 1997, Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change, *Journal of Family and Economic Issues* Vol.18 (1), 7-25.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İLE ŞİRKET SAHİBİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANTAKYA VE KAYSERİ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. Tülin URAL
Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF
Tel:(0326) 245 58 36/1242
E-posta: Tulin57@yahoo.com

Arş.Gör. Betül BALIKÇIOĞLU
Ankara Üniversitesi Sos.Bil.Ens.
Tel: (0312) 319 77 20
E-posta: bbalikci@politics.ankara.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, aile işletmelerinde şirket sahibinin kültürel değerlerinin işletmenin kurumsallaşma düzeyine etkilerini test etmeyi hedeflemektedir. Sadakat, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olma ve risk üstlenebilme gibi kültürel değerlerin kurumsallaşma düzeyini olumlu etkilediği saptanmıştır. Büyük ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi, küçük ve orta ölçekli işletmelere oranla daha yüksektir.

Anahtar kelimeler: Aile şirketleri, kurumsallaşma, kültür, kültürel değerler.

ABSTRACT

This study is aimed to explain the relationship between cultural values of family business owners and institutionalization of organization. The values such as loyalty, broadminded, independent, devout and daring affect positively to the institutionalization of firms. The institutionalization level of larger firm is higher than the small and medium sized firms level.

Key words: Family business, institutionalization, culture, cultural values.

GİRİŞ

Aile şirketleri, diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Sınırlı mali imkanlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin baz

alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiği gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak arttırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır.

İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşma, Aile Şirketleri (Family Business) olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler için çok daha fazla önem taşımaktadır. En genel anlamıyla "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket" şeklinde tanımlanabilen aile şirketlerinde kurumsallaşmanın daha önemli olması Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin önemli bir kısmının (bu oran Türkiye'de %90'ların üstündedir) aile şirketi özelliklerine sahip olmasındandır.

Aile şirketleri aile ideolojisinden beslenen bir nosyondur. Aile şirketlerinde yönetim tarzı şirket sahibi veya tepe yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Aile şirketlerindeki yönetim tarzına etki eden önemli faktörlerden biri girişimcinin sahip olduğu kültürdür.

Aile kültürünün işletmenin kurumsallaşma düzeyi üzerindeki etkisi, hangi kültürel değerlerin kurumsallaşma düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilediğini saptamak ve yöneticilere çözüm önerileri sunmak çalışmanın hedeflerini oluşturmaktadır. Kültür boyutu literatürdeki bir çok çalışmada dile getirilmekle birlikte işletme yönetimine etkisi derinlemesine pek az araştırmada incelenmiştir. Mevcut araştırmalardaki ana sorun, kültürün nominal bir değişken olarak alınmasıdır. Oysa ki kültür tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır (Hofstede, 1983; Kağıtçıbaşı ve Berry, 1989; Smith ve diğ., 1996). Bu çalışma, kültürel değerlerin ayrıntılı bir biçimde kurumsallaşmayla ilişkisini ortaya koyarak, hangi değerlerin olumlu katkı sağladığını test etmeye yöneliktir.

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Gerek psikolojik gerekse sosyolojik olaylar var oldukları ortamdan bağımsız olarak değerlendirilemezler. Söz konusu ortam ister bir toplumu, isterse aileyi veya başka bir grubu ifade etsin tümünde etkileşimsel bir ilişki vardır. İnsan gelişimi biyolojik olgunlaşma ve sosyalleşmedir. Hayat boyu süren sosyalleşme, toplumun bir bireyi olma sürecini içerir (Kağıtçıbaşı 2000:48).

İnsan davranışını en geniş biçimde etkileyen unsur, içinde yaşanılan kültürdür. Sosyal bilimde kültür, biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılan her şeyi ifade etmekle birlikte insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini ifade eden bir kavramdır (Marshall 1999). Bir toplumun kişiliği olarak da ifade edilen kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak ve gelenek olarak öğrenilmiş yapıyı göstermektedir. Kişilik nasıl ki bireyin kimliğini belirlemekte ise, kültür de bir insan grubunun kişiliğini ifade etmektedir. Kültür kavramı genellikle toplumları (etnik veya dinsel) ifade etmede kullanılsa da aile veya işletme gibi topluluklar içinde aynı şeyi ifade eder (Hofstede 1982:21).

Poortinga (1992:10) kültürü, belirli bir gruba karşı davranışların sınırlandırılmasını sağlayan bir dizi paylaşılan baskılar olarak tanımlamıştır. İki tür davranışsal baskıdan söz etmektedir. Ekolojik, toplumsal, politik, ekonomik ve tarihle ilgili dışsal baskılar ve kültür aracılığıyla aktarılan değer ve inançları ifade eden içsel baskı unsurları.

Her iki baskı türü de önemlidir. İnsanların bilişsel sistemleri baz alındığında değerlerin daha merkezi bir rol oynadığı ve daha sabit oldukları bir gerçektir (Kamakura ve Novak 1996). Değerler, insanların davranışlarına rehberlik eden ilkeler olup, insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgilidirler. Değerler uzun süreli ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler. Hangi davranışların iyi-kötü ya da doğru-yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlardır (Odabaşı ve Barış 2003:212).

Hofstede (1980) değerleri kültürü tanımlamada kullanmaktadır. Değerler, bireylere bir nevi topluluk niteliği atfetmektedir. Kültür, topluluk olmanın bir ön varsayımdır. Değerler, bütün yaşamımızdan etkilenen ve rasyonel olmayan (her ne kadar sübjektif olarak rasyonel olduğumuzu düşünsek de!) tercihlerdir. Değerler, rasyonalitenin sübjektif tanımını belirler. Kültürel değerler insan topluluklarının ve davranışlarının temel belirleyicisidir. Hofstede, dört değer temelli kültürel boyut tanımlamıştır. Bunlar: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, erililik/dışillik ve bireycilik/toplulukçuluktur.

Güç mesafesi bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıklarını ifade etmektedir. Bu mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar, işverenlerin ya da yöneticilerin haksız da olsalar, haklı olduğuna inanırlar. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ise, demokratik bir yapı mevcuttur. Bireyler daha katılımcıdır ve hiyerarşinin sınırları belirlenmemiştir. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ast ve üstlerin eşitliği esas olup çalışanların uzmanlıkları esastır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astlarla üstler arasındaki mevcut hiyerarşik yapıdan dolayı etkileşim sınırlı ve resmi yapıdadır.

Belirsizlikten kaçınma derecesi, bir toplumun üyelerinin risk alma ya da riskten kaçma eğilimlerine yön veren belirsizliğe karşı tutumlarını ifade eder. Yüksek riskten kaçınmayı seven ülkelerde çalışanların aynı firmada uzun yıllar kaldıkları, bunun dışındaki ülkelerde ise, çalışanların sıklıkla iş değiştirdikleri görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ve risk alma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, yaşamın getirdiği belirsizlikler normal olarak kabul edilir.

Eril olarak nitelendirilebilecek toplumlarda refah, güç, karar verme önemli olup bu toplumlar erkeklerin baskın olduğu toplumlardır. Dişil toplumlarda ise, insana ve kişiler arası ilişkilere önem verilir. Yaşam kalitesi önemli olup cinsel eşitlik ön plandadır.

Batının kültürel bir ürünü olarak bireycilik, ilkeler, roller ve yasalarca organize edilen sosyal ilişkiler içinde belli bir nedene bağlı olarak gelişen değerleri ifade eder. Özgüven, özgürlük, kendi kendine yeterlik, kişisel hedeflerin öncelikli olması gibi değerler bireyci değerlerdir. Toplulukçuluk daha çok Batı da olmayan toplumlara ifade etmede kullanılmakta olup, grup içinde uyumun sağlanmasını öngören iş, görev ve yükümlülüklerin etkin bir şekilde tanımlandığı kişiler arası ilişkileri merkezine koyan bir düşüncedir. Toplulukçu değerler hedonizmi engelleyen, karşılıklı bağımlılık ve itaati öngören değerlerdir. Toplum bilincinin baskın olduğu kültürlerde bireyler kendilerini bir gruba dahil etmek isterler. Bu tür toplumlarda üyeler arasında duygusal bağlar güçlüdür. Aynı şekilde işletmelerde de grup ruhu hakim olup, çalışanlara karşı sorumluluk duygusu güçlüdür. Bireyci toplumlarda ise, bireyin önemini ve çıkarlarını vurgulayan değerler baskındır. Toplulukçu toplumlarda işletmeler kararlarını grupları göz önüne alarak vermekte iken, bireyselliğin ön plana çıktığı toplumlarda işletme kararları bireye indirgenmektedir. Bireyci toplumlarda bireyler, bağımsız, kendi kararlarını kendisi veren, risk seven, kendine olan özgüveni gelişmiş ve daha özgür değerlere sahiptir. Toplulukçu toplumlarda ise, güven arayışı hakim olup, karar verme de bağlı bulunulan grubun değerlerine önem verilir, risk üstlenme derecesi düşük ve bağımlılık baskındır.

Schwartz (1992) ise, Schwartz Değer Sistemi (Schwartz Value System-SVS-) olarak adlandırılan bir yapı geliştirmiştir. SVS değerleri bireycilik ve toplulukçuluk değerleriyle yakından ilgili olduğu gibi güdüleyici hedefler temelinde on değer tanımlamıştır. Güç, başarı, hedonizm (hazcılık), uyum (teşvik), kendini yönetme, evrensellik, yardımseverlik, gelenekler, uyum ve güvenlik. Schwartz, güç, başarı, hedonizm, teşvik ve kendini yönetme değerlerini bireycilikle ilişkilendirmiştir. Yardımseverlik, gelenek ve uyum ise toplulukçulukla ilgili olup, evrensellik ve güvenlik her iki kavramla da ilişkilendirilmektedir. Birbirinden farklı 10 değer temelde insanların evrensel gereksinimlerinden elde edilmiştir. Bunlar; bireyin biyolojik bir organizma olmasından doğan bireysel ihtiyaçlar, toplumun bir parçası olmasından kaynaklı diğer bireylerle karşılıklı etkileşim ihtiyaçları ve mensup olduğu grubun yaşamsallığını ve refahını sağlama ihtiyaçlarıdır.

(Schwartz,2003:5) 10 değerin birbirleriyle ilişkisine bakıldığında ise bu değerin benzerlik gösterenleri olduğu gibi çatışma halinde olanları da görülmektedir. Örneğin, hedonik değerlerle açıklanan bir eylem, büyük bir olasılıkla geleneksellik değerleri ile açıklanan diğer bir eylemle çatışacaktır. Ya da kendini yöneltme değerlerinin güdülemesiyle ortaya çıkan bir davranış, uyum değerlerinin sürdürülmesiyle ortaya çıkan bir davranışla çatışmaktadır. Diğer taraftan, hedonizm değerleri kendini yönetme değerleri ile uyumlu olmakta, geleneksellik değerleri ise uyum değerleri ile uygunluk göstermektedir (Schwartz ve Boehnke, 2003:2).

Çalışmada, işletme sahiplerinin bireyci/toplulukçu kültürel değerleri Shwartz'ın değer sistemi değişkenleri temel alınarak ölçülmektedir. Bu değerler;

Güç (power): Kişinin toplumsal yapıdaki hiyerarşik pozisyonunu iyileştirme çabalarını ifade etmektedir. Sosyal statü ve prestij, yetkili olmak, toplumsal bir üstünlüğe sahip olmak, zengin olmak ve toplumdaki imajı korumak.

Başarmak (achievement): Kişinin günlük işlerinde bireysel yeteneklerini göstermeye çalışmasıdır. Toplumsal standartlara göre yeteneklerin sergilenmesi ve kişisel başarı sağlamaktır (istekli olmak, başarılı olmak, yapabilir olmak, etkileyici olmak).

Hazcılık (hedonism): Bir işten duyulan haz, memnuniyet, yaşamdan zevk almak ya da kişinin istediğini yapmasıdır.

Uyarım (stimulation): Heyecan; alışılmadık yeni ve orjinal şeyler; çok yönlü bir yaşam, heyecan dolu bir yaşam ya da risk almaya istekli olma yönünde hayatta değişiklik yapmaktır.

Kendi kendini yönetebilme(self-direction): Bağımsız seçim yapabilme, bağımsız olarak bir şeyler yaratma, özgürlük, bağımsızlık, kendi amaçlarını kendi belirleme, meraklı olmaktır.

Evrensellik (universalism): Doğal güzellikleri ve tüm insanların refahını korumak, toleranslı olmak, anlayışlı olmak ve kibar olmaktır (eşitlik-herkes için eşit fırsat-, sosyal adalet, barışın olduğu bir dünya, çevre koruma, doğadaki birliktelik, güzellikler dünyası, geniş düşünme, akılcılık).

Yardımseverlik (benevolence): Yakın kişisel ilişkilerde bulunulan insanların refahını korumak ya da arttırmaktır (yardımsever olmak, dürüst olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak ve vefalı olmak).

Geleneksellik (tradition): Kişinin bölgesel ya da kültürel düşünce ve alışkanlıklara itaat etmesi ve bunlara uymasındır (dini inanışlara saygılı olmak, alçakgönüllü ve mütevazı olmak, geleneklere saygı göstermek, ılımlı olmak.)

Uyum (conformity): Kişinin en yakınındakilere (anne-baba, öğretmenleri, patronu gibi) itaat etmesidir. Ayrıca, başkalarını üzecek ya da onlara zarar verme ihtimali olan davranışlardan ve beklentilerine ters düşecek hareketlerden kaçınmasını ifade eder (kendi kendini disipline edebilme, kibarlık, anne babaya ve büyüklere hürmet etmek, itaat etmek).

Güvenlik (security): Toplumda, ilişkilerde ve kendi yaşamında istikrar, güvenlik ve uyumdur (bireysel güvenlik, ailenin güvenliği, ulusal güvenlik, ahenk, temizlik, ilişkilerde güzel münasebetlere aynı şekilde karşılık vermek).

Karpuzoğlu (2002:72) **kurumsallaşmayı**; bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlanması 1950'li yılların başlarına rastlar. Başlangıçta kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çevresinde yoğunlaşmıştır. Ünlü toplumbilimce Talcot Parsons kurumsal yaklaşımın bir kuram olarak gelişebilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Parsons genellikle kurumsallaşmanın kültürel temelleri üzerinde durmuştur. Kurumsallığı, "bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi" olarak açıklamıştır. Yeni kurumsal yaklaşımçılar ise kurumsallaşmayı; "belirli bir dizi

eylemen, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi" biçiminde tanımlamaktadırlar (Sargut 2001:127).

Kurumsallaşma düzeyi, aşağıda sıralanan onbeş boyut çerçevesinde ele alınmaktadır.

1.Misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti

Aile şirketlerinde misyonun, vizyon ve amaçların açıkça mevcut olması ve herkes tarafından bilinmesi ve benimsenmesi kurumsallaşmayı belirleyen önemli bir faktördür. İşletme nereye gitmektedir sorusunun cevabında işletmenin gelecekteki yönetiminin tanımlanması yatmaktadır. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi ise, kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemleri belirlerken bu vizyonun benimsenmesi, sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına olanak tanımaktadır.

2.Biçimsellik

Standartların, iş tanımlarının, iş akış şemalarının, proseslerin ve prosedürlerin yalnızca üretimle sınırlı olmayıp, tam olarak yerleştirilmesidir. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenemediği, ilkelerin, standartların, politikaların ve proseslerin kurulamadığı veya sağlıklı şekilde işletilmediği durumlarda kurumda kaos ve belirsizlik yaşanması kuvvetle muhtemeldir.

3.İşletme sahibinin yaklaşımı

Girişimcinin proaktif bir yaklaşıma sahip olması, şirketin bütünü ve geleceğini ilgilendiren konulara ağırlık vermesi, alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmemesi kurumsallaşmanın diğer bir boyutunu oluşturmaktadır.

4.Girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi

Girişimcinin, şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması, ya da yalnızca güven duyduğu aile üyeleriyle beraber karar alması veya nihai kararı kendisinin vermesi kurumsallaşma düzeyini düşürür. Kurumsallaşan işletmelerde girişimci diğer yöneticileri de karar alma sürecine katmaktadır.

5.Şirketin girişimciye bağımlı olmaması

Kurumun tüm politika ve kararlarında şirket sahibinin büyük etkisi, özellikle girişimcinin vefat etmesinden ya da iş göremez olmasından sonra kendisini şiddetli bir şekilde hissettirir.

6.Girişimcinin yetki devretmesi

Girişimcinin alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmesi, şirkete ilişkin tüm gelişmeleri ayrıntılarıyla takip etmek istemesi ve günlük gelişmelerden haberdar olmak istemesi kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir. Bu durum, kurumun girişimciye bağımlı hale gelme ve girişimcinin yokluğunda sistemlerin işleyişini engelleme ile kurumun gelişimini, girişimcinin bilgi ve deneyimi ile sınırlama olasılığını artırır.

7.Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması

Profesyonel yöneticilerin yükselme şanslarının az olması, sorumluluk alanlarına müdahale edilmesi, idare ettikleri bölümü ilgilendiren kararlara dahil edilmemeleri, kendileri ile aynı düzeydeki diğer aile üyesi yöneticilerin ücretleri ve sahip oldukları sosyal haklar arasında önemli farklılıklar olması aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir.

8.Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak

Günlük üretim miktarına, direkt işçilik giderlerine, aylık ciroya ilişkin belirgin hedeflerin olmasının yanı sıra Pazar payı, vizyon, karlılık ve verilmek istenen toplum imajı gibi uzun vadeli amaçların mevcut olması ve aile üyeleri ile profesyoneller tarafından bilinmesi ve benimsenmesidir.

9.Stratejik planın olması

Stratejik planın ve stratejik planın düzenlenmesi için gerekli olan varis planı, miras planı, aile planı, emeklilik planı ve stratejik durumsallık planının (acil durum planı) mevcut olmasıdır.

10.İşletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması

Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe olması ve zaman zaman aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, aile şirketlerinin önemli kurumsallaşma sorunlarıdır.

11.İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi

Yönetimin bir ailenin tekelinde tutulması ve firmada çalışmak ve yönetici pozisyonunu üstlenmek için kanbağının ve evliliğin önemli olarak algılanması; bir başka ifade ile terfilerde, ücretlerde, performans değerlemede, kariyer planlamada, karar alma sürecine dahil etmede, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve ihtiyaçlarından ziyade; kanbağının, güvenirliliğin, girişimciye yakınlığın, evlilik bağının ön plana çıkması bu işletmelerin ömürlerini kısaltan etkenlerdir.

12.Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması

Girişimcinin, şirketin içersindeki (iç çevre) ve faaliyette bulunduğu yerdeki koşulları (dış çevre) dikkate alması kurumsallaşma düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Araştırma ve geliştirmeye ilişkin politikaların olması ve bu politikanın girişimcinin haricindeki yöneticilerce bilinmesi, programlı veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunması önemlidir.

13.Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi

Finansman eğitimi almış, deneyim ve beceri sahibi bir kişinin bu fonksiyonu yönetmesinden ziyade, girişimcinin veya girişimciye yakın bir aile üyesinin finansman işlerinin sorumluluğunu alması kurumsallaşma açısından sorundur.

14.Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası

Aile şirketlerinde üretim miktarının yanı sıra, ürün kalitesi, üretim verimliliği, teknoloji transferi, satış sonrası teknik hizmet ve makine parkı gibi konulara önem verilmesi kurumsallaşmanın öğelerindendir.

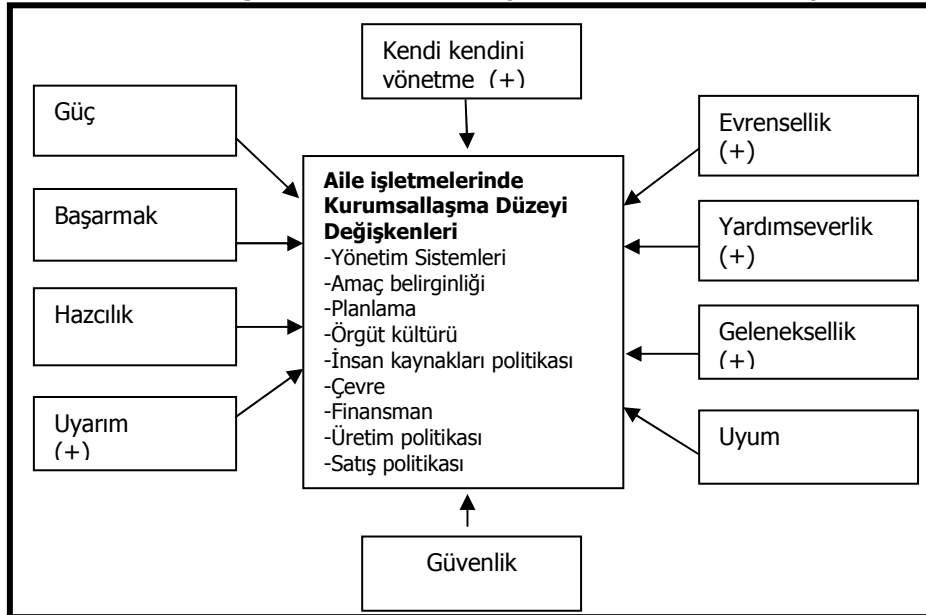
15.Sağlıklı işleyen satış politikasının mevcut olması

Kurumsallaşma; satış arttırma, tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz etme, alternatif satış kanalları keşfetme, müşteri odaklı stratejileri uygulama, satış sonrası hizmetler ve pazar araştırma gibi özellikleri içinde barındırır.

ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli yukarıda sözü edilen kuramsal değişkenler çerçevesinde oluşturulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1.Kültürel Değerlerin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi-Araştırma Modeli



Kaynak: Model Balabanis, Mueller ve Melewar (2002:590) tarafından geliştirilen modelden esinlenerek tarafımızdan hazırlanmıştır.

ARAŞTIRMA METADOLJİSİ

Anakütle ve örneklem hacmi

Çalışmanın anakütlesini Hatay/Antakya ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren, Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmeleri oluşturmaktadır. Odalardan alınan listeye göre Antakya'da 144, Kayseri'de 637 aile işletmesi mevcuttur. Anakütle hacmi toplam 781 işletmedir. Örneklem hacmi $n = p.q / (e/z)^2$ formülü ile belirlenmiştir (Luck ve Rubin, 1987). P kurumsallaşma düzeyi düşük, q ise kurumsallaşma düzeyi yüksek işletme oranını temsil etmektedir. $n = 0.50 \times 0.50 / (0.10 / 1.96^2) = 96$ işletmedir. P ve q değerleri için maksimum varyans olan %50 değerleri alınmıştır. Tolerans düzeyi %10, güvenlik sınırı ise %95'tir. Örneklem, basit tesadüfi yöntem ile belirlenmiş olup Antakya için 60, Kayseri için 60 olmak üzere toplam 120 aile şirketinden oluşmaktadır.

Veri Toplama

Veriler, yapılandırılmış sorulardan oluşan anket formu yöntemi ve kişisel görüşmeyle toplanmıştır. Anket formu on işletme üzerinde yapılan pilot araştırmayla sınanmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmıştır. Cevaplayıcılar aile şirketi sahipleridir. 120 aile şirketi sahibi ile yapılan görüşmeler sonucunda tüm anket formları değerlemeye alınmıştır. Cevaplama oranı %100'dür.

Araştırmanın amaçları

Çalışmanın amaçları şu şekilde belirlenmiştir.

- 1.Aile işletmesi sahiplerinin kültürel değerlerinin ölçülmesi.
- 2.Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesi.
- 3.Aile işletmesi sahiplerinin kültürel değerleri ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkinin test edilmesi.
- 4.Antakya ve Kayseri ilindeki aile işletmelerinin kültürel değerleri ve kurumsallaşma düzeyleri bazında karşılaştırılması.
- 5.Aile şirketlerinin çalışan sayısı boyutu açısından kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi.

Araştırma hipotezleri

- H1.Aile şirketi sahiplerinin güç elde etmek ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kuramsallaşma düzeyini negatif etkilemektedir.
- H2.Aile şirketi sahiplerinin başarmak ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini negatif etkilemektedir.
- H3. Aile şirketi sahiplerinin hedonizm ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini negatif etkilemektedir.
- H4. Aile şirketi sahiplerinin uyarım ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H5. Aile şirketi sahiplerinin kendi kendini yönetme ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H6. Aile şirketi sahiplerinin evrensellik ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H7. Aile şirketi sahiplerinin yardımseverlik ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H8. Aile şirketi sahiplerinin geleneksellik ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H9. Aile şirketi sahiplerinin uyum ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini negatif etkilemektedir.
- H10. Aile şirketi sahiplerinin güvenlik ile ilgili kültürel değerleri işletmenin kurumsallaşma düzeyini pozitif etkilemektedir.
- H11.Aile şirketlerinin ölçekleri kurumsallaşma düzeyini farklılaştırmaktadır.

H12.İki kentin aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi arasında fark vardır.

Ölçek

Araştırmada şirket sahiplerinin kültürel değerleri; "Hiç önemli değil 1 2 3 4 5 Hayati derecede önemli"

ve kurumsallaşma düzeyi ise; "Çok düşük 1 2 3 4 5 Çok yüksek" olmak üzere beş parçalı aralıklı ölçekle ölçülmüştür.

ARAŞTIRMA ANALİZLERİ

Araştırmada kültürel değerlere faktör analizi uygulanarak çok sayıdaki değişken seti özet ve anlamlı bir sete indirgenmiştir. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi bağlı değişken (15 farklı boyutun toplam puanları), kültürel değerler (faktör skorları kullanılarak) bağımsız değişkenler olarak alınmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. İşletmelerin demografik özelliklerine göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılığı ise varyans analizi ile test edilmiştir. Kayseri ve Antakya aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki farklılıklar "iki ana kütle aritmetik ortalaması t-testi" ile test edilmiştir. Ayrıca iki kentteki aile şirketi sahiplerinin kültürel değerleri arasındaki ayırıcı değişkenler (faktör skorları dikkate alınarak) diskriminant analizi ile ortaya konulmaktadır.

Profil Analizi

Örnekleme dahil olan aile işletmeleri gıda, tekstil, basım, kimyasal maddeler, plastik, makine teçhizat, elektrikli aletler, taşıt araçları ve mobilya sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. DPT'nın sanayi işletmeleri sınıflandırması dikkate alınarak yapılan değerlemede, 1-9 arası işçi çalıştıran 24 çok küçük işletme, 10-49 arası işçi çalıştıran 46 küçük işletme, 50-99 arası işçi çalıştıran 16 orta ölçekli işletme ve 100 den fazla işçi çalıştıran 34 işletme olduğu saptanmıştır.

Kültürel değerleri belirleyen değişkenlerin indirgenmesi-Faktör analizi

Çok sayıdaki kültürel değer değişkenlerini indirgemek ve saklı olan yapının ortaya çıkarılmasını sağlamak amacıyla uygulanan faktör analizinde veri matrisi standartlaştırılmış, korelasyon matrisine asal bileşenler yöntemi uygulanmış ve varimaks rotasyonuna tabi tutulmuştur. SPSS programı ile elde edilen sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır. Analizde 12 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Faktörler; barışın olduğu bir dünya, sadakat, meraklı olmak, heyecan dolu bir yaşam, toplumdaki imajı korumak, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olmak, zenginlik, ulusal güvenlik, risk almaya istekli olmak ve başarmak için hırslı olmak olarak belirlenmiştir. Faktör analizinin sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği için yapılan testlerde korelasyon matrisinin determinanı 0.000'dır. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılığın (multicollnearity) olmadığı varsayılabilir. Geçerlilik analizinde Kaise-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı 0.769, Bartlett Test of Sphericity ise 3278.333, serbestlik derecesi 1035 ve anlamlılık düzeyi 0.000 bulunmuştur. Ayrıca soru kağıdı sayısının soru sayısından iki kat fazla olma kriterine göre ($46 \times 2 = 92 < 120$ soru kağıdı sayısı) örnek büyüklüğünün tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Varimaks Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Matrisi

Tahmin değişkenleri /Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Zengin olmak									0.820			
2.Toplumdaki imajı korumak					0.790							
3.Başarı sağlamada hırslı olmak												0.730
4.Heyecanlı bir yaşam				0.848								
5.Alışılmadık yeni ve orjinal işler ve riski göze alma yaklaşımli yaşam biçimi											0.736	
6.Bağımsız olmak							0.882					
7.Öğrenmeye ve bilmeye meraklı olmak			0.671									
8.Ulusal güvenlik										0.820		

9.Yakın kişisel ilişkide bulunulan insanlara sadık olmak		0.805											
10.Dini inanışlara saygılı olmak								0.622					
11.Bağış dolu bir dünya	0.778												
12.Açık fikirli olmak							0.725						

***En yüksek faktör ağırlıklarına sahip değişkenler**

Aile şirketleri sahiplerinin en önemli kültürel değerleri; "barışın olduğu bir dünyada yaşamayı önemsemek" ve "açık fikirlilik" evrensellik değerlerinin, "yakın kişisel ilişkilerde bulunulan insanlara sadık olmak" yardımseverlik değerlerinin, "meraklı olmak" ve bağımsız olma ya da bağımsız seçim yapabilme" kendi kendini yönetme değerlerinin, "heyecan arayışı" ve "risk almaya istekli olma yönünde yaşamında değişiklik yapmak" uyarım değerlerinin, "toplumdaki imajı korumak" ve "zenginlik" güç değerlerinin, "dini inanışlara saygılı olmak" geleneksellik değerlerinin, "toplumda, ilişkilerinde ve kendi yaşamında istikrar ve güven arayışı yani ulusal güvenlik" güvenlik değerlerinin, "toplumsal standartlara uygun kişisel bir başarı sağlamada hırslı olmak" başarmak değerlerin baskın rol oynadığını göstermektedir.

Aile Şirketleri Sahiplerinin Kültürel Değerlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Üzerine Etkisi- Regresyon Analizi

Bu ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizinde tahmin değişkenleri kültürel değerler (faktör skorları bazında) ve kriter değişken kurumsallaşma düzeyi (toplam puanlar bazında) olarak saptanmıştır. Analiz sonuçlarında çoklu belirlilik katsayısı (düzeltilmiş $r^2=0.14$) beklenen düzeydedir. Çünkü kurumsallaşmayı kültürel değerlerin dışında bir çok etken daha etkilemektedir. Örneğin ölçek, sektör, deneyim süresi vs. Regresyon denkleminin anlamlılığı için yapılan varyans analizinde F değeri 2.661 ve anlamlılık düzeyi (0.004) genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Oto korelasyonun önemli olup olmadığını saptamada Durbin-Watson test istatistiği kullanılmış ve otokorelasyonun önemli olmadığı belirlenmiştir(Dur.Wat:1.928). Analizde beta değerleri incelendiğinde, sadakata (%18), açık fikirliliğe (%26), bağımsızlığa (%15), dini öğretilere (%17) ve risk üstlenmeye (%17) verilen önem arttıkça işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin de arttığı görülmektedir (Tablo 3). Dolayısıyla, H4, H5, H6, H7, H8 hipotezleri kabul, H1, H2, H3,H9,H10 hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3. Kurumsallaşma ve kültürel değerler ilişkisi-Regresyon Analizi

Tahmin değişkenleri	Beta değerleri	T değerleri	P (anlamlılık düzeyi)
Barış	-0.114	-1.338	0.184
Sadakat	0.183	2.156	0.033*
Merak	0.068	0.802	0.424
Heyecan arama	0.071	0.842	0.402
Toplumsal imaj	-0.002	-0.021	0.983
Açık fikirlilik	0.263	3.104	0.002*
Bağımsızlık	0.151	1.784	0.077*
Dini öğretiler	0.176	2.074	0.040*
Zenginlik	0.039	0.456	0.649
Ulusal güvenlik	-0.103	-1.214	0.228
Risk	0.173	2.043	0.044*
Hırs	0.092	1.079	0.283
Sabit	B değeri: 53.442	83.252	0.000
Düz. $r^2=0.143$	F=2.661	F anl=0.004	Dur.W:1.928

*Anlamlı kültürel değerler.

Aile Şirketleri Sahiplerinin Kültürel Değerleri ve Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki Farklılıklar

Antakya ve Kayseri illerindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasında fark olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan bağımsız örneklem iki ana kütle aritmetik ortalama

t-testi sonuçlarına göre, Kayseri ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi daha yüksektir (Tablo 4). Buna göre H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi Farklılığı

Grup	N	Ortalama	T	s.d.	Anl.düz.
Antakya Aile Şirketleri Kurumsallaşma Düzeyi	60	51.7167	-2.544	115.788	0.012
Kayseri Aile Şirketleri Kurumsallaşma Düzeyi	60	55.1667			

İşletme Ölçeğine Göre Kurumsallaşma Düzeyi Farklılıkları

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) sanayi işletmeleri ölçek sınıflandırması temel alınarak yapılan varyans analizine göre, ölçekler itibarıyla farklılaşmaktadır (Tablo 5). Buna göre H11 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespiti yönelik yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre çok küçük, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri büyük işletmelerin kurumsallaşma düzeyinden farklıdır (Tablo 6).

Tablo 5. İşletme ölçeğine göre kurumsallaşma düzeyi-Varyans Analizi (One-Way Anova)

İşçi sayısı	N	Ortalama	Varyans	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalamaların Karesi	F	Anl.düz.
1-9 işçi	24	49.7500	Gruplar arası	1443.117	3	481.039	10.283	0.000
10-49 işçi	46	52.0217	Grup içi					
50-99 işçi	16	51.6875	Toplam	5426.475	116	46.780		
100 + işçi	34	58.7941		6869.592	119			
		53.4417						

Tablo 6. Tukey HSD

Tukey HSD	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
1 2	-2.2717	1.72224	0.553
1 3	-1.9375	2.20747	0.816
1 4	-9.0441*	1.82347	0.000*
2 1	2.2717	1.72224	0.553
2 3	0.3342	1.98512	0.998
2 4	-6.7724*	1.54688	0.000*
3 1	1.9375	2.20747	0.816
3 2	-0.3342	1.98512	0.998
3 4	-7.1066*	2.07355	0.005*
4 1	9.0441*	1.82347	0.000*
4 2	6.7724	1.54688	0.000*
4 3	7.1066*	2.07355	0.005*

Kültürel Farklılıklar-Diskriminant Analizi

Farklı kentlerde faaliyet gösteren aile şirketleri sahiplerinin kültürel değerleri arasında fark olup olmadığı Ayırma Analizi aracılığıyla belirlenmiştir. Araştırmada gerekli testler sonrasında indirgeme ile bir kanonik diskriminant fonksiyonu elde edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Kayseri ve Antakya Kentlerinin Aile Şirketleri Sahiplerininin Kültürel Değerlerinin Kanonik Diskriminant Fonksiyonlarının Özeti

Özdeğerler (Eigenvalues)				
Fonksiyon	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Kanonik Korelasyon
1	0.823*	100.00	100.00	0.672

- Analizde birinci kanonik diskriminant fonksiyonu kullanılmıştır.

Kanonikal diskiriminant fonksiyonu, toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Kanonikal korelasyona bakıldığında 0.672'dir ve Wilks'Lambda ile yapılan denetimde (Wilks'Lambda:0.549) bulunan kanonikal diskiriminant fonksiyonu anlamlıdır (anl:0.000).

Wilks' Lambda				
Fonksiyon(ların) Testi	Wilks'Lambda	Ki-Kare	s.d	Anlamlılık
1	0.549	68.765	7	0.000

120 cevaplayıcı ile yapılan analiz sonucunda elde edilen diskiriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyona sahip değişkenler yapı matrisinde sıralanmaktadır (Tabo 8).

Tablo 8. İki Farklı Kentin Kültürel Özelliklerinin Standart Kanonik Diskiriminant Fonksiyonu Katsayıları ve Yapı Matrisi

Standart Kanonik Diskiriminant Fonksiyonu	Fonks. 1	Yapı Matrisi	Fonks.1
Barış	-0.654	Dini öğretiler	0.450
Sadakat	0.430	Barış	-0.408
Merak	0.315	Açık fikirlilik	0.263
Açık fikirlilik	0.454	Sadakat	0.248
Dini öğretiler	0.703	Ulusal güvenlik	0.199
Ulusal güvenlik	0.351	Hırs	-0.193
Hırs	-0.341	Meraklı	0.177

Bu değişkenlerin dışında kalanların diskiriminant fonksiyonundaki katsayıları düşük ve dolayısıyla iki kümenin özelliklerini ayırıcı nitelikleri azdır. İki kümeyi ayıran diskiriminant fonksiyonunun, Wilks'Lambda istatistiği ile testi, bu fonksiyonun anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre Tablo 8'de sıralanmış değişkenler, daha önce belirlenmiş olan iki kümeyi birbirinden anlamlı olarak ayırmada kullanılabilmektedir.

Tablo 9'da iki kentin grup istatistikleri görülmektedir. İki grubu birbirinden anlamlı olarak ayıran değişkenlerin, ait oldukları kente göre ortalama değerleri bu tablodan görülebilmektedir. Diskiriminant fonksiyonuna göre yapılan sınıflandırmada ;1.grupta: 60 işletme sahibinden 53'ü, yani %88.3'ü, 2.grupta 60 işletme sahibinden 44'ü, yani %73.3'ü doğru olarak atanmıştır. Test grubu için diskiriminant fonksiyonunun tartılı ortalama olarak doğru sınıflandırma oranı %80.8'dir (Tablo 10).

Tablo 9. İki Farklı Kentin Kültürel Özelliklerinin Dağılımı-Grup istatistikleri

Grup	Ort.	Std sap.	N	Grup	Ort.	Std.sap.	N
Antakya				Kayseri			
Barış	4.08	0.720	60	Barış	3.63	0.712	60
Sadakat	3.82	0.596	60	Sadakat	3.97	0.758	60
Merak	3.83	0.785	60	Merak	4.07	0.899	60
Açık fikirlilik	3.62	0.846	60	Açık fikirlilik	3.93	0.660	60
Dini öğretiler	3.62	0.940	60	Dini öğretiler	4.28	0.761	60
Ulusal Güvenlik	3.92	0.907	60	Ulusal Güvenlik	4.40	0.764	60
Hırs	3.52	0.854	60	Hırs	3.02	1.000	60

Tablo 10.Sınıflandırma Sonuçları

Grup	Tahmini Grup Üyeliği		Toplam
	1	2	
Orjinal sayı			
1	53	7	60
2	16	44	60
%			
1	88.3	11.7	100.0
2	26.7	73.3	100.0
%80.8 doğru sınıflandırılmıştır.			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularında aile şirketleri sahipleri için barışın var olduğu bir dünyada yaşamak, açık fikirli olmak, yakın kişisel ilişkilerde bulundukları kişilere sadakat görevlerini yerine getirmek, öğrenmeye ve bilmeye meraklı olmak, bağımsız olmak ya da çalışmak, yaşamda heyecan arayışı, risk üstlenmeye isteklilik, toplumdaki imajı korumak, zenginlik, dini inanışlara saygılı olmak, toplumda, ilişkilerde ve yaşamda istikrar ve güven, toplumsal standartlara uygun kişisel başarı sağlamada hırslı olmak en önemli kültürel özellikler olarak saptanmıştır. Dolayısıyla aile şirketleri sahiplerinin hem bireysel, hem toplulukçu hem de her ikisi ile ilişkili kültürel değerlere sahip oldukları söylenebilir.

Kültürel değerler ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkilerde sadakat, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olma ve risk değerleri etkili olmaktadır. Yakın kişisel ilişkide bulunulan, gerek aile gerekse aileden olmayan kişileri dikkate almak ve sadakatı önemsemek kurumsallaşma düzeyini arttırmaktadır. Bu yaklaşımın aradaki güven ilişkisini arttırdığı ve işletme ile işgören değerlerinin özdeşleşmesini sağladığı düşünülebilir. Bir örgütün kurumsallaşmasında örgütteki mevcut değer, norm ve yapının; yeni değer, norm ve yapı ile bütünleşmesi gereklidir. İşverenin açık fikirli olması bu bütünleşmede önemli bir motivasyon gücü olarak kurumsallaşma düzeyini arttırmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi kritik unsurlardandır. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle etkin işleyen bir iletişim üzerinde durulmalıdır. Toplantılar yolu ile aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların öneri ve talepleri ile mevcut duruma ilişkin varsa eleştirileri öğrenilmeye çalışılmalıdır. Geri bildirim sisteminin etkin biçimde çalışması için kurum kültürünün açıklığa izin vermesi gerekir. Dolayısıyla, bu kültürün oluşmasında açık fikirli olan işverenin önemli rolü olduğu anlaşılmaktadır. İşletme kurma fikrine sıcak bakan ve girişim fikrini uygulama aşamasına taşıyan ve gerekli organizasyonu yapan kişi girişimcidir. Dolayısıyla girişimci, şirketin kurumsallaşmasında önemli bir paya sahip kişidir. Mevcut olan çalışanlarını koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan, ancak onlara çok fazla özgürlük tanımayan merkeziyetçi yönetim; firma kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birlikte yer aldığı ve kararların yönetim kurulunca verildiği bir yönetim biçimine bırakır. İşte aile şirketi sahiplerinin bağımsızlık ya da özgürlük değerlerine verdikleri önem arttıkça işletmenin de kurumsallaşma düzeyi sözü edilen yönde artmaktadır. İşletmenin hem iç hem de dış çevre etkileşimlerinde güven ilişkisinin oluşturulmasında örgüt kültürünün, çalışma koşullarının genel inanç sistemine uygun olması gerekir. Bu inanç sisteminde doğru ya da yanlışın ne olduğuna dair dini öğretiler önemli bir yer tutar. İşletme sahibinin bu değerleri dikkate alması uyumlu çalışmasını ve kurumsallaşmanın gerektirdiği planların yürütülmesini kolaylaştırmaktadır denilebilir. Girişimcinin risk üstlenmeye açık bir kişilik yapısına sahip olmasının işletmenin kurumsallaşmasında önemli bir yeri olan dışsal değişimlere cevap verme ve bu değişimlere göre örgütsel düzenlemelerin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesi noktasında etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda büyük ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Kayseri iline bağlı işletmelerin kurumsallaşma düzeyi Antakya ili işletmelerinden daha yüksektir. Bu sonuç Kayseri’de bulunan işletme ölçeklerinin daha büyük olmasından kaynaklanmış olabilir.

İki farklı kentteki aile şirketleri sahiplerini kültürel özellikler açısından ayıran değerler; barış içinde yaşama, sadakat, öğrenmeye ve bilmeye meraklı olma, açık fikirli olma, dini inanışlara saygılı olma, ulusal güvenlik, toplumsal standartlara uygun kişisel bir başarı sağlamada hırslı olma değerleri olarak belirlenmiştir. Ancak Antakya kentindeki aile şirketleri sahiplerinin daha barışçıl ve daha hırslı oldukları, Kayseri kenti aile şirketi sahiplerinin ise daha meraklı, daha çok ulusal güvenliği ve dini inançları dikkate aldığı söylenebilir.

Öneriler:

- Kurumsallaşmaya yönelik güçlü bir kurum kültürünün oluşturulmasında işletme sahiplerinin, aile bireyleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerindeki güveni destekleyen sadakat görevlerini yerine getirmeleri önemlidir.
- İşverenin açık fikirli olması profesyonel yöneticilere güvenmeyi kolaylaştıracaktır.
- İşgörenlere özgürlük tanınarak katılımcı bir yönetim biçimi uygulamak, kurumsallaşmayı arttıracaktır.
- İşletmedeki ilke, kural ve süreçlerin genel inanç sistemine uygun olması kurumsallaştırmanın yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.
- Değişime açık olmak, işletmenin dış çevreye uyumu sürecinde kurumsallaşmada yaşanacak düzenlemelerin sağlıklı bir biçimde yapılmasını olanak tanıyacaktır.

ARAŞTIRMA KISITLARI

Araştırma bulguları yalnızca iki ili kapsadığından genelleme konusundaki yorumlar dikkatli yapılmalıdır. Kültürel değerler zaman içinde değişebilmektedir. Oysa ki çalışma tek bir zaman diliminde yapılmıştır. Gelecek araştırmaların farklı zaman dilimlerinde yapılması önerilmektedir. Literatürde, kültürler arası değer karşılaştırmalarında maddi kültürü oluşturan ve kültürel değerleri etkileyen ülkenin GSMH'sı, nüfus yapısı, eğitim düzeyleri, sosyal sınıf vs. gibi farklılıklardan ötürü aynı ölçekle ölçülmeyeceği eleştirisi araştırma aynı ülkede yapıldığı için pek önemli görülmemektedir. Kültürel değerlerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilemeyeceği görüşüne gelince, literatürde yapılan tarama sonucunda bu tür çalışmaların %55'inde istatistiğin kullanıldığı tespit edildiğinden dikkate alınmamıştır. Kültürel değerleri ölçmek için kullanılan ölçek daha çok evrensel niteliklidir ve bir çok çalışmada kullanılmıştır.

KAYNAKÇA

- Balabanis G., Mueller R.ve Melewar T.C. (2002), *The Human Values' Lenses of Country of Origin Images*, International Marketing Review, Vol.19, No:6, s.590.
- Hofstede, G., (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1983), *Dimension of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*, Ed:Deregovsky, J.B., Dziurawiec, S. Ve Annis, R.C., Explications in Cross cultural Psychology, Swets & Zeitlinger, Lisse, s.335-55.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Berry, J.W. (1989), *Cross Cultural Psychology: Current Research and Trends*, Annual Review of Psychology, Vol.40, s.493-531.
- Kamakura, W. ve Novak T., (1992), *Value System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV*, Journal of Consumer Research, Vol.19., No:1, June, s.119-34.
- Karpuzoğlu, E., (2002), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yay. İstanbul, s.72
- Poortinga, Y. (1992), *Towards A Conceptualisation of Culture for Psychology*, Ed: Iwawaki, S., Kashima, Y. ve Leung, K., Innovations in Cross-cultural Psychology, Swets & Zeitlinger, Amsterdam, s.3-17.
- Sargut, Selami A., (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları. Ankara.
- Schwartz, S.H. (1992), *Universals in The Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries*. Ed: M. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, s.1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994), *Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?* Journal of Social Issues, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (1997), *When are universalism values particularistic?* Paper presented at the International Colloquium: Universalism vs. Particularism Toward the 21st Century, Prague, Czech Republic.
- Schwartz, S.H. ve Boehnke K. (2003), *Evaluating the Structure of Human Values With Confirmatory Factor Analysis*, Journal of Research in Personality, pub. Elsevier Inc. s.2
- Smith, P.B., Dugan, S. ve Trompenaars, F. (1996), *National Culture and The Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations*, Journal of Cross-cultural Psychology, Vol.27, No.2, s.231-64.

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

Gülden TANTA
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
İşletme Yönetim ve Org. ABD
Tel: (0532) 747 00 84
Tel: (0264) 346 03 33 / 131
E-posta:
gulden_tanta@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr. Hasan LATİF
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
İşletme Yönetim ve Org. A.B.D
Öğretim Üyesi
Tel: (0264) 346 03 33 / 131
E-posta:
guckun@sakarya.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Gazi UÇKUN
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Öğretim Üyesi
Tel: (0264) 346 03 33
E-posta:
hlatif@sakarya.edu.tr

ÖZET

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesiyle ve işletmenin faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanabilir. Genellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. Yönetim sorunu ise bu noktada başlar. Şirket büyüdükçe işler ağırlaşır ve genellikle aileden olan birkaç birey daha yönetime katılır. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınırlıdır. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve beceridir.

Bu çalışmada Sakarya ili ATSO' ya bağlı küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlar saptanmış ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Küçük işletme, Orta büyüklükteki işletme, Aile İşletmesi

1. GİRİŞ

İşletmelerde sorunlar çeşitlidir. Fakat en yaygın olan sorun, yönetim becerisindeki eksikliklere ilişkindir. İyi yönetimin varlığı, işletmelerin verimliliği ve etkinliği için son derece önemlidir (Karadal, 2001).

Yönetimde, bilgi eksikliği telafi edilemez sorunlar açar. Bilgi toplumunda yaşamaktayız, dünyamızda sürekli olarak yenilik, değişim ve yeni teknolojiler oluşmaktadır. Yönetimde bilgi, finans tedarikinden, yeni ürünlere kadar, hammadde tedarikinden teknolojiye kadar her konuda

gereklidir. Rakip şirketlere karşı bir üstünlük elde edebilmek için bilgi arayışı içinde olan AR-GE çalışmalarına önem veren yöneticiler hatta çalışanlara ihtiyaç vardır.

Genellikle aile şirketi sahipleri, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel sorunlar içindedir. Bir işletmeyi büyük güçlükler ile bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedir (Müftüoğlu, 1993).

Aile şirketlerinde kabul edilemeyen işlerine karışıldığı düşünülen profesyonel yöneticiler ve çalışanlar lüks değil gerekliliktir. Kurucu yöneticiler, kendisine yönetim ve denetimde yardımcı olacak kişileri seçerken, bunların kendi çaba ve yeteneklerine eş çaba ve yetenek gösterecek, hatta kendisinden daha yeterli kimseler olmasına dikkat etmelidir. Kıstas, aileden olmak değil, bilgili ve yetenekli olmaktır. Yönetici, kararlarını etkileyecek bilgilerin neler olduğunu ve bu bilgileri elde etmeyi bilmelidir. Ayrıca bu bilgileri yorumlama, analiz etme ve sonuçlarını tahmin etme yeteneğine de sahip olmalıdır. Birden fazla kişinin deneyimi, yeteneği, bilgisi her zaman için bir kişininkinden daha üstündür. Bilgi ve yeteneklerin oluşturduğu sinerji şirket gelişimi için gereklidir.

2. YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet veya fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 2000: 138).

Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise yönetime duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. "Yönetici ne yapar?, yöneticinin faaliyetleri nelerdir?" sorusuna cevap vermek için yönetsel teorinin kurucusu olan Henri FAYOL (1841- 1925), yönetsel işlemleri şu fonksiyonlara ayırmıştır (Eren, 1996): Planlama, örgütleme (organize etme), kumanda etme (yürütme), koordinasyon ve kontrol (denetim).

Başlıca yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda tam bir görüş birliği olmasa da, araştırmacıların çoğu FAYOL' un bu sınıflandırmasını, temel yönetim fonksiyonları olarak kabul etmektedir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim sorunu işte bu noktada başlar. Özellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. İşletmeyi kendisi kurmuştur, işletme kendi çocuğu gibidir ve en iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir. Oysaki bir insan otuzdan fazla kişiyi etkili olarak denetleyemez. Şirket büyüdükçe yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınırlıdır. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir. Etkili olabilmek için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu beceriler kısaca teknik beceri,

iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal (birleştirme- bütünleştirme) beceri olarak sıralanabilir (Dalay, 2001).

Özellikle aile şirketlerinde yönetim fonksiyonlarının işlerliğine ilişkin bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlara tek tek değinilmelidir. Aile şirketlerinde planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları ve kontrol sorunları şöyledir:

3.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE PLANLAMA SORUNLARI

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001).

Aile şirketlerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde zaman zaman aile fertlerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusudur. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir.

Aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile şirketlerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler (iç ve dış çevre analizleri) yapılmadan, yada eksik bilgilerle alınmaktadır.

3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI

"Yönetim" ve "Organizasyon" kavramları daima birlikte kullanılır. Bunun en önemli nedeni her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici, organizasyon yapısı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan (organizasyon) hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygulaması uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlı olacaktır (Koçel, 1995).

Aile şirketlerindeki sorun ise, nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile, göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden azdır. Organizasyona katılan üyelerde kan bağına bakılır, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilir. Şirket sahibi, çocukların evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi, ya da aile içi kavga tartışma sebepleri ile bir kısım akrabanın işletmeden ayrılması mevcut yapıyı sarsar, varolan dengeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirler. Dolayısı ile formal bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur, sorumluluk beklenirken yetki verilmediği durumlar görülür sınırlar belirli değildir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır .

Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve kararlar şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Şirket sahibi kendini " genel müdür " olarak tayin eder. Birbirinden

tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip "patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsuru oluşturur. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bütün iş bir kişinin üzerindedir ve şirket sahibi "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesindedir. Tüm kararları kendisi tek başına verir. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçır. Halbuki işlerin çoğalmasa, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Çünkü şirket sahibi yönetici artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirlemiştir. Genel müdür, patrona hesap veren (vermesi gereken) ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir. İşletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi tavsiye edilir (Yılmaz, 1993).

Aile şirketlerindeki bir başka sorun ise, danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesidir. Çoğu iş sahibinin kullandığı danışmanlar kalifiye kişiler değildir. Halbuki danışmanlar şirketin bir çok sorunlarında yardımcı olan çözüm getiren kişilerdir. Günümüzde kuvvet ve ihtişamla ayakta duran şirketler bunu tecrübeli danışmanların sayesinde başarabilmişlerdir. Oysaki aile şirketlerinde danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışmanla çalışanlar da danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.

3.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÜRÜTME SORUNLARI

Çoğunlukla aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansıtılır. Yönetici yoktur, aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararlar alınmasında ve uygulama yönetiminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin (çalışanların) kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, her hangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu muhatabı bulunamaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek ayrıca da astlarının duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik etmek zorundadır (Can, 1999: 193).

Aile şirketlerinde ise, patronun yönetici olarak belirlediği kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülümüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması işi yapabilecek eleman olup olmadığı bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır.

Aile şirketlerinde, iş - ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile ilişkileri, düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan

hata yapsa dahi, işten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası işten çıkarılma olabilecekken aile üyesi çalışanlara karşı bir ceza veya ödüllendirme sistemi yoktur. Hiç kimse ailesinden olan bir ferdi azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı, bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek çok daha kolay gelir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimiyle ilgili tartışmanın azalmasına kolayca yol açabilir. Sonuç olarak sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır (Goffee, Jones, 1999).

Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur.

Aile şirketlerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili bir başka sorun ise personelin eğitime önem verilmemesidir. Dünya da eğitimle yetenekleri gelişmeyecek insan yoktur. Böyle bir eğitim programı hazırlandığı zaman şirket sahibi, eğitilecek olan personele, görecekleri program için şirket tarafından bütçe ayrıldığını söylerse, personel kendisine değer verildiğini hissedecek ve bu motivasyonla daha azimle çalışacaktır. Personel, kendisinin şirketin geliştirme programı içinde rol oynayacağını düşündükçe, işletmeye bağlılığı da artacaktır. Ayrıca eğitilen elemanların şirkete ait sorunları üst düzey yöneticilerle tartışması, fikir beyan etmesi sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Çünkü artık yöneticilerin anlatan değil soru soran, karşısındakini korkutan değil etkileyen, astlarını tehdit etmek ya da ezmek yerine onları yüreklendirmeyi ve desteklemeyi seçen kişiler olmaları istenmektedir (Zemke, Anderson, 1998).

3.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KOORDİNASYON SORUNLARI

Aile şirketlerinde aile fertleri iş sahibine yakınlık derecesine göre işletmenin çeşitli departmanlarında görev almışlar ve ya sorumluluk üstlenmişlerdir. İş sahibine başarılı görünmek için yalnızca kendi bölümünün başarısını düşünmeleri koordinasyonda sorun oluşturur (Yılmaz, 1993).

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması, kayrılması (Nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olur. Aynı şekilde aile üyeleri arasındaki kavgalar, kıskançlıklar veya aile içi sorunların şirkete yansıtılması sonucu da koordinasyon sağlanamaz. Her çalışan kendi işi ile ilgilenir ve bütünü göremez. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi açıdan kayıplar olmasına yol açar.

Bir diğer sorun ise, iş gücü devrinin yüksek oluşudur, bu durum koordinasyonu engeller. Aile üyeleri ile personel arasında "biz" ve "onlar" ayrımı oluşması, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açar. Şirkete yeni katılan personel ise uyum zorluğu çeker.

Aile şirketlerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Oysaki, bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabilecekken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşur. Şirkette "ben her işi yapıyorum" mantığı ne kadar çoksa "bu benim görevim değil" yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar. Zaman kaybının olması kaçınılmazdır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardımı almamaktan kaynaklanır.

3.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE KONTROL SORUNLARI

Özellikle aile şirketlerinde informal kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür.

Değerleme ölçütleri yani standartlar noksanıdır ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemiştir.

Akraba çalışanlara güvenden dolayı, takip alışkanlığı ve bilinci, gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergenin sıkı şekilde izlenmesine gereken önem verilmez.

Kontrol noktaları genellikle ön kontrol yada süreç sırasında kontrol değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılır.

Denetim genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilaşları önleme esasına dayanır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirmez. Bu konudaki bilgiler şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve bir çok hallerde " iyileştirilmiş " bilgilerden öteye gitmez (Garih, 2001:118). Personel denetimi kriteri, genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha ziyade firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkilileri, uzmanlar veya şirket dışı danışmanlara denetim görevi verilmez.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, amaç, Sakarya ili imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlarını, eksikliklerini ve hatalarını tespit edebilmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın cevap aradığı sorulara ilişkin veriler ' biçimsel bir soru formu ' yardımıyla edinilmiştir. Soru formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayan üst düzey yöneticiye ait bilgileri öğrenmeye yönelik, ikinci bölümde şirkete ait bilgileri edinmeye yönelik, üçüncü bölümde, şirkette yönetim fonksiyonlarına ilişkin hataların olup olmadığının tespitine yönelik ve dördüncü bölümde nasıl bir yönetimin olması gerektiği konusunda düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Sakarya ilinde yer alan küçük ve orta boy aile şirketleridir. Ana kütle ile ilgili bilgiler ATSO' dan (Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası) edinilmiştir. ATSO' nun yayınladığı 2003 yılı Sanayi Rehberi adlı katalogda yer alan bilgilere göre, 2003 yılı ATSO' ya bağlı 538 adet KOBİ (Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletme) mevcuttur (Sanayi Rehberi, 2003). Bu KOBİ' lerden tek şahıs işletmeleri dışında kalan aile şirketlerinin sayısı 172 dir. Araştırmanın kısıtı olarak 25- 250 işçi çalıştıran şirketler araştırmaya dahil edilmiş ve araştırmanın ana kütlelerini 65 küçük ve orta ölçekli aile şirketi oluşturmuştur. Bu şirketlerden 39 tanesiyle bizzat görüşme ile anket yapılmış, geriye kalan 26 tanesine posta ve fax yoluyla anketler gönderilmiş, ancak bunlardan sadece 2 şirket anketi doldurarak geri göndermiştir. Böylece toplam 41 şirketten cevap alınmıştır.

Bu da $41 / 65 = 0,63$ (% 63) cevap oranı anlamına gelmektedir. Benzeri nitelikteki çalışmalar için tatmin edici bir oran olduğu düşünülmektedir.

Bu anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında " SPSS 10.0 for windows" bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.3. BULGULAR VE YORUMLAR

1. Anketin birinci bölümünde yer alan anketi yanıtlayan üst düzey şirket yöneticisi hakkındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Şirketteki Görevleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finansman müdürü	1	2,4	2,4	2,4
	Genel müdür	36	87,8	87,8	90,2
	Muhasebe müd	1	2,4	2,4	92,7
	Teknik müd	1	2,4	2,4	95,1
	Üretim müd.	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan şirket yöneticilerinden 36 tanesi şirketin genel müdürüdür. 2 tanesi üretim müdürü, 1 tanesi finans müdürü, 1 tanesi muhasebe müdürü ve 1 tanesi de teknik müdürdür. Anketi yanıtlayan kişilerin % 87' sinin genel müdür olması şirket hakkında en yetkili kişilerden bilgi alındığını doğrulamaktadır.

Hemen belirtmek gerekir ki, "genel müdür" yöneticilerin % 95'i aynı zamanda (şirketin sahibi) patronudur. 41 genel müdür içinde sadece 2 tanesi profesyonel yöneticidir.

Bu 41 şirketin de genel müdürü erkektir. Yaş ortalamaları daha çok 26 – 45 (% 61) arasında yoğunlaşmakla birlikte, 46 ve üstü yaştaki yöneticilerin oranı % 26,4 tür. 66 yaş ve yukarısında halen genel müdürlük yapan 2 kişinin (%4,9) var olması da dikkat çekicidir.

Eğitim durumları ilköğretim ve orta öğretim düzeyinde olanlar % 43,9 iken önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde olanlar %56,1 oranındadır. Yüksek okul okuyanlar arasında "işletme" mezunu olanların oranı %19,5 tir.

Anketi yanıtlayan kişilerden % 53,7 si, yakın bir akrabalarının mesleğini devam ettirirken, % 46,3 ` ü farklı bir alanda mesleğini devam ettirmektedir.

Tablo 2: Şirketin Kurucuları İle Akrabalık Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	babası	18	43,9	43,9	43,9
	dedesi	2	4,9	4,9	48,8
	eşi	1	2,4	2,4	51,2
	kendisi	17	41,5	41,5	92,7
	kuzeni	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

İşletme kurucuları ile olan akrabalık derecelerine bakıldığında % 43,9 u babalarının kurduğu şirketin, % 41,5' i kendi kurdukları şirketin genel müdürüdür. Diğer oranlar da şöyledir: kuzenin kurduğu % 7,3, dedesinin kurduğu % 4,9, eşinin kurduğu % 2,4' tür.

2. Anketin ikinci bölümünde yer alan şirket hakkındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

Şirketlerin kuruluş tarihlerine bakıldığı zaman daha çok 1991 ve sonrası dönemde kuruldukları bu oranın % 53,7 olduğu, 1981-1990 yılları arasında kurulan şirketlerin % 19,5 oranında olduğu, 1971- 1980 yılları arasında kurulan şirketlerin % 12,2 oranında olduğu, 1961-1970 yılları arasında kurulan şirketlerin % 9,8 oranında olduğu ve maalesef 1960 ve öncesi kurulan şirketlerin sadece 2 şirket olduğu ve bu da % 4,9 oranına tekabül ettiği görülmüştür.

Tablo 3: Şirketlerin Nesili

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	41,5	41,5	41,5
	2	21	51,2	51,2	92,7
	3	2	4,9	4,9	97,6
	4	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Şirketin kaç nesildir devam ettiği sorusuna yanıtlar ise % 51,2 sinin 2. nesilde olduğu, % 41,5' inin 1. nesilde olduğu, % 4,9 unun 3. nesilde olduğu ve sadece 1 şirketin bunun da oranı % 2,4 tür 4. nesilde olduğu tespit edilmiştir. 41 şirket içinden sadece 2 tanesinin 3. nesilde olması ve sadece 1 tanesinin 4. nesilde olması dikkat çekicidir. Aile şirketlerinin ömürleri konusunda bilgiler vermektedir.

25 ila 50 arası personeli olan şirketler % 70,7 oranı ile büyük bir çoğunluğu teşkil etmektedir. 51- 75 arası çalışanı olan işletmelerin oranı %12,2, 76- 100 arası çalışanı olan işletmenin oranı %2,4, 101- 125 personeli olan işletmelerin oranı %2,4, 126- 150 arası çalışanı olan işletmelerin oranı % 9,8, 151- 175 arası personeli olan işletmelerin oranı % 2,4 tür. Fakat anket yapıldığı sırada çoğu şirketin belirttiği husus, kış dönemi dolayısı ile az çalışanları olduğu yaz dönemi personel sayılarının arttığıdır. Bu da iş gücü devir oranının yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 4: Üst Düzey Yönetici Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tane	5	12,2	12,2	12,2
	2-5	30	73,2	73,2	85,4
	6-8	2	4,9	4,9	90,2
	9-11	2	4,9	4,9	95,1
	12-15	2	4,9	4,9	100,0

Üst düzey yönetici sayıları 2-5 arası olan şirketlerin oranı büyük çoğunluğu kapsamaktadır ve oranı %73,2 dir. %12,2 sinde 1 tane üst düzey yönetici bulunuyorken, % 4,9' da 6-8 adet, % 4,9 9-11 adet ve % 4,9 oranında da 12-15 adet üst düzey yönetici bulunan şirket vardır.

Tablo 5: Akraba Olmayan Profesyonel Yönetici

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	29	70,7	72,5	72,5
	Hayır	11	26,8	27,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

Bu 41 şirketin 11 tanesinde yani % 26,8' inde akraba olmayan profesyonel yönetici bulunmazken, 29 şirkette yani şirketlerin % 70,7' inde akraba olmayan profesyonel yönetici vardır.

11 şirkette akraba olmayan profesyonel yönetici yoktur. 11 şirkette akraba olmayan 2 tane profesyonel yönetici (% 26,8), 8 şirkette akraba olmayan 1 tane profesyonel yönetici (% 19,5) bulunurken 3 şirkette 3 tane (% 7,3), 3 şirkette 4 tane (% 7,3), 2 şirkette 5 tane (% 4,9), 2 şirkette 15 tane (% 4,9), 1 şirkette de 6 tane profesyonel yönetici bulunmaktadır. 1 ve 2 tane profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin sayısı daha fazladır.

Bu profesyonel yöneticilerin çalıştığı bölümler, toplam 97 adet akraba olmayan profesyonel yöneticiden, 2 tanesi genel müdür, 1 yönetici Ar-ge faaliyetlerinde çalışmakta, 1 tanesi Planlama yöneticisi olarak görev almakta, 6 tanesi finans müdürü, 8 tanesi koordinatör, 3 tanesi personel müdürü, 2 tanesi imalat müdürü geri kalan 74 yönetici ise muhasebe müdürü, pazarlama müdürü, kalite müdürü olarak görev yapmakta, yani orta ve alt düzey yöneticilik yapmaktadır. Akraba olmayan profesyonel yöneticilerden (97 adet yönetici arasında) sadece 2 tanesinin genel müdür oluşu, % 95 oranında patronluk ve genel müdürlük sıfatlarının aynı kişide toplandığını gösterir.

Tablo 6: Şirket Sahibi İle Akraba Üst düzey Yönetici Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	19,5	19,5	19,5
	1	14	34,1	34,1	53,7
	2	6	14,6	14,6	68,3
	3	9	22,0	22,0	90,2
	4	3	7,3	7,3	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Şirket sahibi ile akraba üst düzey yönetici sayılarına bakıldığında % 34,1 oranında akraba 1 tane üst düzey yönetici varken, % 14,6 oranında 2 tane, % 22 oranında 3 tane, % 7,3 oranında 4 tane, % 2,4 oranında 5 tane akraba üst düzey yönetici olan şirket vardır. Bu şirketlerde % 19,5 oranında ise şirket sahibi ile akraba üst düzey yönetici yoktur.

Akraba üst düzey yöneticilerin görevlerine bakıldığında % 38' inin genel müdür veya şirket müdürü olarak görev yaptıkları (bu kişiler 2. genel müdür olarak görev yapmaktadırlar, örneğin iki kardeşten ikisi de hem şirketin sahibi hem de genel müdürü gibi.), % 17' sinin genel koordinatör olarak görev yaptığı, geri kalan kısmının da, finansman, üretim, pazarlama, personel müdürü gibi görevlerde çalıştığı tespit edilmiştir.

41 aile şirketten sadece 13 tanesi % 31' i bir sonraki yönetime kimin geçeceğine karar vermiştir. Geri kalan 28 tanesi yani % 68,3' ü yönetim devir planlaması için gerekli olan kararı vermemiştir. Bir sonraki dönem tepe yönetime kimin geçeceğine karar veren 13 şirketten 3 tanesi bir sonraki dönem yönetime kimin geçeceğini belirtmemiş, 7 tanesi şimdiki genel müdürün çocuklarının geçeceğini bildirmiş, 3 tanesi kardeşlerinin geçeceğini bildirmiş, 1 tanesi ise bir sonraki yönetime kimin geçeceğinin belli olduğunu fakat bu kişinin akraba olmadığını belirtmiştir.

3. Anketin üçüncü bölümünde yer alan, anketi yanıtlayan şirketlerdeki uygulama hakkındaki bulgular ile anketin dördüncü bölümünde yer alan üst düzey yöneticinin bu konularda ki düşünceleri, karşılaştırılmalı olarak aşağıda verilecektir.

Tablo 7: Şirkette Çalışanların İş Eğitimi Alması (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	2	4,9	4,9	4,9
	evet	11	26,8	26,8	31,7
	bazen	25	61,0	61,0	92,7
	hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 8: Çalışanların, İş Eğitimi Görmesinin Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	21	51,2	51,2	51,2
	katılıyorum	18	43,9	43,9	95,1
	kararsızım	1	2,4	2,4	97,6
	katılmıyorum	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 7' de " Şirketinizde çalışanlar belli periyotlarla iş eğitimi görüyor mu?" sorusunun yanıtı olarak % 4,9 oranında " Kesinlikle Evet " % 26,8 oranında " Evet" % 61 oranında " Bazen" % 7,3 oranında da " Hayır" cevabı alınmıştır. Tablo 12' de " Çalışanların belli aralıklarla iş eğitimi görmesi gerekir " yargısına ise % 95,2 oranında " Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" cevabı verilip %2,4 oranında " Kararsızım" % 2,4 oranında da " Katılmıyorum" görüşü bildirilmiştir. Demek ki, şirket yöneticileri, çalışanların belli periyotlarla iş eğitimi alması konusunda hem fikir olsalarda % 61 oranında bu eğitimi belli periyotlarla değil bazen verebiliyorlar.

Tablo 9: Şirkette, Personelin Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	8	19,5	19,5	19,5
	evet	27	65,9	65,9	85,4
	bazen	3	7,3	7,3	92,7
	hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 10: Şirkette, Personelin Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	7	17,1	17,5	17,5
	evet	12	29,3	30,0	47,5
	bazen	3	7,3	7,5	55,0
	hayır	18	43,9	45,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

Tablo 11: Yetki ve Sorumluluğun Yazılı Olarak Belirlenmesi Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	18	43,9	43,9	43,9
	katılıyorum	17	41,5	41,5	85,4
	kararsızım	4	9,8	9,8	95,1
	katılmıyorum	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 9' da "Şirketinizde personelin yetki ve sorumlulukları belirlenmiş midir? "sorusuna % 85,4 oranında" Kesinlikle Evet" ve " Evet " şeklinde cevap alınmış % 7,3 oranında "Bazen", % 7,3 oranında ise, "Hayır" cevabı alınmıştır. Tablo 10'de "Şirketinizde personelin yetki ve sorumlulukları belirlenmişse, yazılı olarak mı belirlenmiştir? " Sorusuna ise % 46,4 oranında "Kesinlikle Evet " ve " Evet " şeklinde cevap alınmış, % 60, 2 oranında ise " Bazen" ve " Hayır

"cevabı alınmıştır. Tablo 11' de " Yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmelidir." Yargısına ise, % 85,4 oranında " Kesinlikle Katılıyorum" Ve "Katılıyorum" Cevabı verilmiştir.

Bu ifadelerden çıkarılan sonuç, bu şirketlerden % 85, 4 ' ü bir şirkette yetki ve sorumluluğun yazılı olarak belirlenmesi gerektiğini düşündüğü halde uygulamaya gelindiğinde % 60,2' si yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlememişlerdir.

Tablo 12: Şirkette, Çalışanların Performansının Ölçülmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	7	17,1	17,1	17,1
	evet	15	36,6	36,6	53,7
	bazen	16	39,0	39,0	92,7
	hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 13: Çalışanların, Belli Aralıklarla Performansının Ölçülmesi Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	18	43,9	43,9	43,9
	katılıyorum	19	46,3	46,3	90,2
	kararsızım	3	7,3	7,3	97,6
	katılmıyorum	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

"Çalışanlarınızın belli aralıklarla, performansını ölçer misiniz? " sorusuna % 17,7 oranında "Kesinlikle Evet " % 36,6 oranında " Evet", % 39 oranında "Bazen" ve % 7,3 oranında "Hayır" cevabı verilmiştir. "Çalışanların, belli aralıklar ile performansları ölçülmelidir." Yargısına ise % 90,2 gibi bir oranla " Kesinlikle Katılıyorum" ve " Katılıyorum "görüşü bildirilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda anlaşılmaktadır ki, şirketler % 90,2 gibi bir oranla çalışanların performansı ölçülmelidir yargısına katılmalarına rağmen, bu şirketlerden % 53,7 si çalışanların performansını belli aralıklarla ölçmektedir.

Tablo 14. Profesyonel Yöneticilerin Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	19	46,3	46,3	46,3
	katılıyorum	16	39,0	39,0	85,4
	kararsızım	3	7,3	7,3	92,7
	katılmıyorum	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 15: Profesyonel Yöneticinin, Mal Sahibi Yöneticiye Göre Daha Az Pratik Bilgilerinin Olması (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	2	4,9	4,9	4,9
	katılıyorum	10	24,4	24,4	29,3
	kararsızım	12	29,3	29,3	58,5
	katılmıyorum	13	31,7	31,7	90,2
	kesinlikle katılmıyorum	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 16: Aile Üyesi Olmayan Profesyonel Yöneticilerin Yetki ve Sorumluluklarının Kısıtlanması (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	6	14,6	14,6	14,6
	bazen	14	34,1	34,1	48,8
	hayır	16	39,0	39,0	87,8
	kesinlikle hayır	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

" Bir şirkette, eğitim almış, (akraba olmayan) üst düzey profesyonel yönetici gereklidir." Yargısına % 85,3 oranında " Kesinlikle Katılıyorum ve "Katılıyorum" görüşü bildirilirken, "Profesyonel yöneticinin pratik bilgileri mal sahibi yöneticiye göre daha azdır." Yargısına ise, %29,3 oranında " Kesinlikle Katılıyorum ve "Katılıyorum" görüşü, % 29,3 oranında "Karasızım" görüşü % 41,5 oranında "Katılmıyorum" Ve " Kesinlikle Katılmıyorum" görüşü bildirilmiştir. "Şirketinizde aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, aile üyesi yöneticiler tarafından kısıtlanmakta mıdır?" Sorusuna % 14,6 oranında "Evet", % 34,1 oranında "Bazen", % 39 oranında "Hayır", % 12,2 oranında ise, "Kesinlikle Hayır" yanıtı alınmıştır, % 51,2 oranında kısıtlanmazken, % 48,7 oranında kısıtlanması üzücüdür. Bu sonuçlar eşliğinde denilebilir ki, şirketler profesyonel yöneticinin bir işletme için gerekli olduğunu düşünse de, profesyonel yöneticilerin aile üyesi yöneticilere göre pratik bilgilerinin daha az olduğunu düşünmekte ve bu şirketlerin yarısına yakın bir kısmı aile üyesi olmayan profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarını kısıtlamaktadır.

Tablo 17: Kurumsallaşma Düşüncesinin Varlığı (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	18	43,9	43,9	43,9
	evet	20	48,8	48,8	92,7
	bazen	2	4,9	4,9	97,6
	hayır	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

" İleride kurumsallaşmayı düşünüyor musunuz? " sorusuna şirketlerin neredeyse tamamına yakını % 92,7' si evet, ve kesinlikle evet cevabını vermiştir. Bu oldukça iyimser bir neticedir.

5. SONUÇ

Küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde, yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlar konulu bu araştırmada Sakarya ilindeki küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunları, eksiklikleri ve hataları saptanmaya çalışılmıştır. Yukarıdaki bulgular neticesinde bazı değerlendirmelerde bulunmak mümkündür.

Aile şirketlerinin yönetiminde planlama fonksiyonuna ilişkin eksiklikleri " Aile şirketleri ve stratejik planlama" başlıklı araştırmamızda incelenmiştir.

Örgütlenme fonksiyonuna ilişkin sorunların en önemlisi, kilit görevlerde aile üyesi olan kişilerin yer alması, profesyonel yöneticilerin daha çok orta ve alt düzey yöneticilikle görevlendirilmesidir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular da bu yöndedir. Araştırmaya konu olan şirketlerde gerçekten " patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişiye toplanması, şirketler için önemli bir sorun sayılır. Şirketlerde üst düzey yönetici pozisyonlarında profesyonel yöneticilerin bulunmaması farklı görüşlerin edinilmemesine, patronun empoze ettiği kıstasların ve görüşlerin uygulandığına ilişkin ip uçlarıdır. Profesyonel yöneticilerin, yetki ve sorumluluklarının aile üyesi yöneticiler tarafından kısıtlanması da bu görüşün olduğunu doğrulamaktadır.

Yürütme fonksiyonuna ilişkin sorunların içinde eksikliği hissedilen en ciddi sorun yetki ve sorumlulukların yazılı olarak değil sözlü olarak belirlenmesidir. Sözle ifade edilen yetki ve sorumluluk, yetki karmaşası getirir ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmemesine neden olur. Ayrıca çalışanların belli periyotlarla iş eğitimi alması gereklidir. Eğitim çalışanların kendine olan güvenini ve motivasyonu arttırdığı gibi aynı zamanda daha fazla bilgi, daha farklı bakış demektir. Şirket içindeki sorunların daha erken fark edilmesini sağlar ve çözümü çabuklaştırır. Erken fark edilemeyen küçük sorunların büyüyerek şirketin karşısına çıkacağı kesindir. Bunun için eğitim her çalışan için gerekliliktir.

Koordinasyon fonksiyonuna ilişkin sorunların başında, karşımıza aile üyesi olan çalışanların kayırılması (Nepotizm) çıkmaktadır. Aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar ayrımı olduğu sürece şirketlerde uyumun olması söz konusu değildir. Çalışanlar, bilgileri ve yaptıkları iş neticesinde değerlendirmeye alınmalı, kan bağıının şirketlerde bir artısı olmamalıdır. Aile şirketi yöneticileri, personel ve akraba ilişkilerini karıştırmaya başladıkları anda şirket ve aile ilişkileri de birbirine karışır. Bu uyumdan çok uyumsuzluk, işlerin yürümesinden çok engel teşkil eder.

Kontrol fonksiyonuna ilişkin sorunlarda araştırmada her hangi bir sorun tespit edilememiş sadece şirketlerin yarısına yakınının çalışanların performansını ölçmediği anlaşılmıştır. Şirketler kontrol fonksiyonu için gerekli olan plan, performans, ürün gibi sonuçları değerlendirmek için standartlarının varolduğunu bildirmişlerdir. Bugünün insan odaklı yönetimlerinde kontrol fonksiyonu, geçmişe göre daha yumuşatılmıştır. Aile işletmeleri de yönetimin bu fonksiyonunu ihmal etmeden günün gereksinmelerine yönetim süreçlerinde yer vermelidir.

Sakarya ili ile sınırlı tutulan bu çalışmanın Türkiye geneline atfedilmesi elbette mümkün değildir. Ancak bu kısıtlı bulguların dahi genel hakkında belli ipuçları verdiği söylenebilir. Büyüyen ve gelişen başarılı aile şirketleri var olduğu gibi, ömürleri kısa süreli olan aile şirketleri de mevcuttur ve sayıları oldukça fazladır. Aile şirketlerini tartışırken, şirketin yönetim yeterliliği üzerinde durmakta yarar vardır. Aile şirketleri yönetimde profesyonelce davranmak zorundadır. Aile ilişkileri aile ortamında, iş ilişkileri işyerinde çözülmediği sürece ve yönetim beyin takımından oluşturulmayıp tek patron (genel müdür) tarafından yönetildiği sürece aile şirketlerinin başarılı olabilmesi mümkün değildir. Yönetimin bir bilim olduğu ve belli prosedürler içerisinde sistematik bir şekilde yürütülmesi gerektiği, aksi takdirde iş ciddiyeti ve disiplininden uzaklaşacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ATSO, *Sanayi Rehberi*, Adapazarı ticaret Ve Sanayi Odası Basım, Adapazarı- 2003.
- CAN, Halil, *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara-1999.
- DALAY, İsmail, *Yönetim Ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Sakarya-2001.
- GARİH, Üzeyir, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul-2001.
- GOFFEE, Rob, Gareth, JONES, *Modern Şirketi Bir arada tutan Nedir?*, Harward Business Review Dergisinde Seçmeler, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul – 1999.
- KARADAL, Himmet, *KOBİ'lerin Uluslar Arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler*, Nevşehir İ.İ.B.F I. Anadolu Kongresi, ART Basım, 2001.
- KARPUZOĞLU, Ebru, *Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*, M.Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:15, Ocak- 2001.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul - 1995.
- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul-2000.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Basım, 2. Baskı, Ankara-1989.
- YILMAZ, Erdoğan, *Türkiye' de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1993.
- ZEMKE, Ron, Kristin, ANDERSON, *Şapka Çıkarttıran Hizmet Liderlik*, Rota Basım, İstanbul-1998.

AİLE İŞLETMELERİ VE YÖNETİM SORUNLARI; DOĞU AKDENİZ BÖLGESİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TAŞLIYAN

KSÜ İİBF İşletme Böl.

Kahramanmaraş

Tel: (0344) 223 76 66/396

E-posta: mustafatasliyan@hotmail.com

Arş.Gör.Dr. Mehmet GÜVEN

KSÜ İİBF İşletme Böl.

Kahramanmaraş

Tel: (0344) 223 7666/368

Yrd.Doç.Dr.İsmail BAKAN

KSÜ İİBF İşletme Böl.

Kahramanmaraş

Tel: (0344) 223 76 66/396

E-posta: ibakan63@hotmail.com

Arş.Gör. Tuba BÜYÜKBEŞE

KSÜ İİBF İşletme Böl.

Kahramanmaraş

Tel: (0344) 223 76 66/368

ÖZET

Bu araştırmada aile işletmelerinin sahipleri olan ve bu şirketlerde çalışmakta olan aile bireyleri ve yine bu şirketlerin profesyonel yöneticileri ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Aile şirketlerinde belirlenen yönetim problemleri konu ile ilgili literatürde belirtilen problemlerle karşılaştırılmış ve bu problemlerinin çözümüne yönelik öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda farklı şehirlerde farklı şirket kültürlerinin olduğu, şehirlerin ekonomik gelişmişliklerinin ve ailenin orijininin bu şirketlerin kültüründe önemli etkilerinin olduğu, şirket kurucusunun hayatta ve işin başında olmasının şirket kültür, ekonomik ve kapasite açılarından değişimi, gelişimi ve oluşumu üzerinde çok önemli bir role sahip olduğu, profesyonel yöneticiliğin bu bölgedeki aile şirketlerinde henüz tam olarak yerleşmediği, bu şirketlerde çalışan profesyonel yöneticilerin de belirli bir zaman sonra aileden biri gibi görülerek uzun süreli istihdam edildikleri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim Sorunları, Profesyonel Yöneticilik, İşletme Kültürü

1. GİRİŞ

İşletme basit olarak; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten bir ekonomik birim olarak tanımlanabilir. Bir ülke ekonomisinin mikro organizmaları veya küçük birimleri olarak, işletmeler faydalı mal ve hizmet üreterek, bunları ihtiyacı olanlara arz ederler. Diğer bir deyişle, işletme "başkaları için", "pazar için" üretim yapar; dolayısı ile, kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi ya da kuruluşlar bir işletmeyi oluşturamazlar.

Küreselleşme süreci teknolojiye özellikle bilişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmelerin de etkisi ile hızlı bir ivme kazanmıştır. Bu yeni durum zaten yoğun olan rekabeti daha da acımasız bir hale getirmiştir. Böylesine hızlı değişen dinamik bir ortamda inanç ve değerlerini ön planda tutmaya çalışan aile şirketleri de ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalmıştır.

2. İŞLETMENİN ÇEŞİTLERİ

İşletmeleri; faaliyet, sermaye mülkiyeti, büyüklük ve yönetim esaslarına göre sınıflandırabiliriz.

- Faaliyet Esasına Göre İşletme Çeşitleri
- Sermaye Mülkiyeti Esasına Göre İşletme Çeşitleri
- Büyüklük Esasına Göre İşletme Çeşitleri
- Yönetim Şekillerine Göre İşletme Çeşitleri

Faaliyet Esasına Göre İşletme Çeşitleri

İşletmeler, faaliyet konularına veya hangi faaliyet dalında mal ve hizmet ürettiklerine göre çeşitli şekilde sınıflandırılabilirler. Bu bakımdan üç ana sektöre göre; tarımla uğraşan, sanayi ile uğraşan ve ticaretle uğraşan işletmeler olarak üçlü ayrım yapılabilir (Mucuk, 1989, s.45).

- Tarımla Uğraşan İşletmeler
- Sanayi İle Uğraşan İşletmeler
- Ticaretle Uğraşan İşletmeler

Sermaye Mülkiyeti Esasına Göre İşletme Çeşitleri

Sermayenin kime ait olduğu göz önünde tutularak işletmeler üç gruba ayrılabilir (Mucuk, 1989, s.45-46):

- Özel İşletmeler
- Kamu İşletmeleri
- Yabancı Sermayeli İşletmeler

Büyüklük Esasına Göre İşletme Çeşitleri

İşletmeleri büyüklük esasına göre iki kısma ayırabiliriz. Bunlar; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmelerdir

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
- Büyük Ölçekli İşletmeler

Yönetim Şekillerine Göre İşletme Çeşitleri

İşletmelerin yönetim şekillerine göre; aile tarafından yönetilen işletmeler ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler olarak ikiye ayırabiliriz

- Aile Tarafından Yönetilen İşletmeler
- Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilen İşletmeler

İşletmeleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalardan ülkemiz açısından hem toplam sayıları, hem de ekonomiye olan mali ve istihdam katkıları açısından oldukça önemli olan bir tür olan Aile İşletmeleri yeni yeni fark edilmekte ve bu grup içine giren işletmelerin yönetim sorunları ile ilgili olarak araştırma çalışmaları da ağırlık kazanmaktadır.

3. AİLE İŞLETMELERİ

AİLE İŞLETMELERİN TANIMI

Aile reisinin veya aileden bir kişinin işletmenin yönetiminde sorumlu olması ya da aile bireylerinin işletme çalışmalarına fikren ya da bedenen katılmaları o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli sayılacaktır. Bu çerçevede "yönetim fonksiyonlarının eksik yada fazla –tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, şirket üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor" denilebilir (İlter, 2001, ss.10-11).

Aile işletmelerinde; aile hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir; müteşebbis hem patron hem de yöneticidir.

Az ortaklı anonim şirketler aile şirkettir. Bunlara kapalı şirketler de denir. Genellikle bu şirketler bir ailenin mensupları arasında kurulduğunda, aile şirketi adı bu şirketler için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; 1. Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.4. Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler (Karpuzoğlu, 2002: 19-20).

Bununla beraber aile şirketleri geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Alayoğlu, 2003:15).

Aile şirketlerinin en ayırt edici özelliklerinden bir tanesi şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile şirketleri uzun vadeli (gelecek ile ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Dünyada Kamu İktisadi Teşekkülleri durumunda olan devlet şirket ve girişimlerinin dışında kalan tüm şirketlerin ortalama %65-90'ı aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Amerika'da her yıl yayınlanan Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin içinde de %40'ının aile şirketi olduğu biliniyor (İlter, 2001). Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı: ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98.8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'i aile şirkettir (Sağlam, 2003, s.1). Dünyanın hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını aile şirketleri gerçekleştirmektedir (Alayoğlu, 2003). Bu anlamda aile şirketleri sadece ülkemiz değil dünya açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca yaygın kanının aksine aile şirketi demek her zaman küçük şirket anlamına da gelmiyor. Bir ailenin kontrolünde olan şirketlere büyüklük açısından bakıldığında ortaya dünya ölçeğinde ve alanlarında çok önemli ve başarılı şirketler çıkar; Ford, Levi Straus, L'Oreal gibi çok uluslu dev şirketler. Ülkemizde ise Sabancı, Koç, Doğuş, Eczacıbaşı ve Ülker gibi sektörlerinin hatta ülke ekonomisinin en önemli, en başarılı ve en büyük şirketler olarak aile şirketlerinin içine dahil edebiliriz.

Yaşama süreleri açısından dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklere rastlamak mümkün değil (Alayoğlu, 2003, s.3).

Sermaye şirketleri de hisse oranlarındaki çoğunluğa bakılmaksızın aile şirketlerinden sayılabilir. Yani hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aile veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise böyle bir şirket aile şirketi olarak ifade edilebilir. Aile şirketlerindeki temel kriter aile fertlerinin yönetim faaliyetlerine ne oranda müdahale ettikleri ve bu faaliyetlerde ne oranda yer aldıklarıdır.

AİLE İŞLETMELERİNE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI

En eski şirketin Hacı Bekir olduğu ülkemizde aile şirketlerinin büyük bir kısmı kurumsallaşamamıştır. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı % 15-20, ortalama ömürleri ise 25-30 yıldır (Us, 2004).

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır.

Şirketlerde yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına nepotizm adı verilmektedir. Bu da aile şirketlerinin en zayıf noktasını gösterir ki, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimleri göz önüne alınmaksızın çocuklar işe alınıp diğer personelden çok daha hızlı bir şekilde yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Aile şirketlerinin ikinci veya daha sonraki kuşakların elinde geriye doğru gittiği bilinmektedir, bunun da genellikle rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleri nedeni ile olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu, 2001; Us, 2004).

Genelde kurucu sahiplerin kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Çok basit kararlardan çok önemli yatırım kararlarına kadar her türlü süreci elinde tutan bir tarz sergilerler. Aslında firmanın büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarını gerektirir. Kurucu sahibin bu rolünü bırakıp “koç’luğa” yönelmesi şart. Sahip olarak şirket karlılığını gözlemelidir ve bunu yaparken yürütücü yönetime engel olmamalıdır, tam tersine onun bir tamamlayıcısı olmalıdır (Karpuzoğlu, 2002; Thomas, 1998).

Burada bahsi geçen “kurumsallaşma” sahipleri işi bırakması olarak algılanmamalıdır. Kurucu sahibin görevi tepe yöneticisini atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak özveride bulunmak gerekecektir. Çünkü kurumsallaşma tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir (Akin, 2004; Kırım, 2001).

Sermaye sahibi aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında bazı sıkıntılar yaşanıyor. İç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilirler.

Ekonomik krizlerin çok sık yaşandığı ve yetişmiş insan gücünün çok ucuz olduğu ülkemizde aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşmak için de önemli birim ve pozisyonlara aileden birilerini atama gereği duyarlar (Kırım, 2001; Us, 2004).

Aile şirketlerinde firma kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kaldığı görülmektedir (Akin, 2004).

Aile şirketlerinde ikinci kuşak patron adaylarının etrafında çıkar grupları oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez belki bilinç altında ileride maddi ve manevi çıkarlar sağlamak üzere patron adaylarının olmayan

yeteneklerinin bulunduğu bu kişileri inandırmaya çalışırlar.Şirket içinde mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak için sinsi bir şekilde böl ve yönet politikasını gerçekleştirmek üzere bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir (Sağlam, 2003; Us, 2004).

Ülkemizin geleneksel toplum yapısı olan ataeril yapı aile şirketlerinde de bir lider ihtiyacını doğurmaktadır. Aile şirketlerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdır. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi sağlaması, kararların ortak biçimde alınmasını sağlaması, aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Çoğu zaman yeri doldurulamayan aile liderinin yokluğu şirket hezimetlerinin en önemli nedeni olmaktadır. Bu nedenle gerektiğinde patron, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmasını sağlayabilmelidir (Karpuzoğlu, 2001 ve 2002; Us, 2004).

AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

İş adamının en önemli iki varlığı işi ve ailesidir. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli farklılık, bu iki varlığın aile işletmelerinde iç içe girmesidir. Teori ve modellerin verilerin ışığında aile işletmelerinin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz.

1. Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Şimdiki veya daha önceki yöneticilerin çocukları yönetimde görev alırlar.
3. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir.
4. Aileye mensup birinin işletmedeki statüsü onun aile içindeki konumunu etkiler.
5. Aile ile işletmenin değeri özdeştir.
6. Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ sağlanır.

AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Aile işletmelerinin literatürde sayılan üstünlükleri şöyle sıralanmıştır:

- Önemli oranda mali kaynakların sağlanması
- Tanınmış aile ünvanının sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi ile iyi ilişkiler
- Yönetim politikalarına devamlılığı ve yeknesaklığı sağlayabilme
- İşletmeyi yakından ilgili ve birbirleriyle devamlı temasta bulunan ortaklara sahip olma
- Hızlı kararlar alabilme
- Kendini işe vermiş sadık bir kadro ve güven unsuru
- Uzun vadeli planlar yapılabilmesi
- Dinamizm
- Aile işletmelerinin ülkelerine olan bağlılıkları

AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIFLIKLARI

Aile işletmelerinin önemli avantajlarının yanında bazı ciddi zayıflıklarından bahsedilebilir. Bu zayıflıklar bir kısmı aile işletmelerinde çok sık yaşanan problemlere yol açmaktadır.

- Akrabaların kayırılması
- Yetkinin merkezleşmesi
- Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi
- Babaerkillik
- Tutuculuk
- Aile üyeleri arasında rekabet
- Yönetimi devretme krizi
- Yönetim kadrosunu oluşturma güçlüğü
- Yönetim personelinin eğitiminin ihmal edilmesi
- Motivasyon eksikliği

Sonuç Olarak;

- İş yerinde çalışan aile üyeleri, en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır.
- Çok küçük olanlar hariç, tüm aile şirketlerinin kilit görevlere profesyoneller atama gerekliliği her geçen gün artmaktadır.
- Aile şirketinin yönetiminde kaç tane aile üyesi olduğuna bakılmaksızın, tepe pozisyonlarda en az bir tanesi akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır.
- İşler daha içinden çıkılmaz hale gelmeden, yönetim geçişi (devri) konusu, ailenin ve işin içinde olmayan bir kişinin önderliğinde, mümkün olduğunca erken halledilmelidir.
- Ailenin amacı şirkete hizmet etmek olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Eğer şirket aileye hizmet etmeye başlarsa ikisinin de sonu iyi olmaz.

4. ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışma ile ilgili alan araştırması Doğu Akdeniz Bölgesinde Mersin, Adana, Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde bulunan aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Mersin’de görüşme yapılan aile şirketleri turizm ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteriyorken, Gaziantep’te görüşme yapılan aile şirketi gıda alanının faaliyet göstermekte, Adana’daki bir ve Kahramanmaraş’taki iki aile şirketi ise tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Katılımcı şirketlerde çalışan sayısı 17-70 arasında değişmektedir ve ortalama çalışan sayısı 52 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan şirketlerde yönetici düzeyinde olan toplam 24 kişi ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlardan 13 tanesi şirketlerin sahip veya ortağı iken 11 tanesi bu şirketlerde çalışan profesyonel yöneticidir. Katılımcıların yaşları 24-56 arasında değişmekte ve yaş ortalaması 38 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %87’si erkek %13’ü bayan, %75’i evli ve %25’i bekarıdır. Bayan yöneticilerin tamamı şirket sahiplerinin yakın akrabalarıdır.

Profesyonel yöneticilerin sadece 1 tanesi dışında tamamı üniversite eğitimi almışlarken, sahiplerde durum biraz daha değişik; birinci kuşak sahiplerde eğitim durumu diğerlerine göre düşük 1 ilkökul, 1 ortaokul, 2 lise ve 1 üniversite mezunu vardır, ikinci kuşak diyebileceğimiz çocuk ve yakın akrabalarda ise eğitim durumu farklılıklar gösteriyor; 1 lise mezunu, 5 üniversite mezunu ve 2 yüksek lisans mezunu vardır.

Firma sahip veya akrabalarının çok büyük bir kısmı (13 kişiden 11’i) çocuklarının aile şirketlerindeki işlerini devam ettirmesini isterlerken profesyonel yöneticilerin nerede ise tamamı (11 kişiden 10’u) çocuklarının aile şirketlerinde yaptıkları işi yapmalarını istemiyor. Çocuklarının işlerini devam ettirmelerini isteme nedenlerinin başında çocuklarının geleceğini güvence altına almak başta geliyor, firmanın aile içinde kalması ikinci sırada iken işletme üzerinde kontrollerini devam ettirilmesi ise en önemsiz neden olarak gösteriliyor.

Aile işletmelerinin sahip veya akrabaları iş hayatındaki başarıyı etkileyen en önemli faktörün iyi bir eğitim almak olduğunu belirtirken, aynı işletmelerde çalışan profesyonel yöneticilerin %66’sı iş hayatındaki başarının en önemli unsurunun girişimcilik ruhuna sahip olmak olduğunu bildirmişlerdir. Sahipler ve akrabalar, girişimcilik ruhunu önem sıralamasında ikinci sıraya yerleştirirken, profesyoneller iş tecrübesini ikinci sıraya yerleştirdiler. İş tecrübesine sahip olmak şeklinde ortaya konan iş hayatındaki bu başarı unsurunu sahipler ve akrabalar üçüncü sırada derecelendirirken, profesyoneller üçüncü sıraya iyi bir eğitim görmeyi yerleştirmişlerdir. Araştırmaya katılanların tamamı iş hayatındaki başarı için geniş ve ünlü bir aile çevresine sahip olmanın en az öneme sahip unsur olarak değerlendirdiler.

Aile şirketlerinin sahip veya akrabaları ailenin isminin kendilerine ve işletmelerine ticari hayatta ilk olarak pazarlara girişte kolaylık sağladığını, ikinci olarak ise kredi temininde avantaj sağladığını belirtmişlerdir. Aynı katılımcı grubu firmalarının bir aile işletmesi olmasının en önemli avantajının yönetim politikalarında devamlılık olduğunu, daha sonraki avantajların ise önem

sırasına göre; yetkilerin bir elde toplanması, bürokratik engellerin en aza indirilmesi ve iş çevresinde saygınlık olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmamıza katılan sahip ve akrabaların büyük çoğunluğu (13 kişiden 10'u) aile işletmelerinde şirket yönetiminin babadan oğula geçmelidir görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. profesyonel yöneticilerin yaklaşık %35'i bu görüşe katılmazken geri kalan kısmı yorum yapmamayı tercih ettiler. Katılımcıların tamamı bir işletmenin başında ilgili konuda eğitim görmüş profesyonel bir yöneticinin bulunmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar profesyonel yöneticinin işletmeye katkısının önem sırasına göre; profesyonel yöneticilerin işletme sahibinin bireysel çıkarlarından çok işletmenin menfaatlerini gözetmek, profesyonel yöneticilerin mal sahibi yöneticilere oranla aldıkları eğitimin de etkisi ile daha yüksek bir performans düzeyine sahip olmak, sadece kendi işletme sahiplerinin değil diğer rakip işletmelerin sahiplerinin amaçlarını ve dış çevre analizi daha kapsamlı olarak yapmak olarak belirtilmiştir.

Aile şirketlerinde şirket üst düzey yönetiminde aile fertlerinden birinin bulunup bulunmaması ile ilgili bir soru sorulduğunda katılımcıların sahip veya profesyonel yönetici olmaları durumuna göre yine görüş farklılıkları ortaya çıkmıştır. Sahipler veya akrabaların tamamı şirketin üst düzey yönetiminde aileden birinin olması gerektiğini, profesyonel yöneticilerin yaklaşık %70'i aile fertlerinden birinin şirketin üst düzey yönetiminde görev almaları fikrine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Bütün katılımcıların yaklaşık %85'i aile işletmelerinde personel alımlarında veya terfilerinde aileden olan kişilere öncelik tanınmalıdır fikrine katılmadıklarını, geriye kalan yaklaşık %15'lik kısmı ise bu konuda emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Emin olmadığını belirtenlerin tamamı sahip veya akrabadır.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin nerede ise tamamında örgütsel yapının yazılı hale getirildiği ve tüm personelin yetki ve sorumluluklarının kendilerine yazılı olarak bildirildiği belirtilmiştir.

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili bir derecelendirme yapmaları istendiğinde sahip ve akrabalar "profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, güçlü bir yapı ve sistemleri ile birlikte kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmayı" birinci dereceye yerleştirirken, daha sonra sırası ile "çalışanlarına ve kamuoyuna karşı olan sorumlulukların bilinciyle hareket edilmesi", "kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak", "işletmenin yüksek karlılıkla çalışması", "işletmenin uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak faaliyetini sürdürmesi" olarak derecelendirilmiştir. Profesyonel yöneticiler ise kurumsallaşma kavramı ile ilgili bir derecelendirme yaptıklarında "işletmenin uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak faaliyetini sürdürmesini" birinci dereceye yerleştirmişler ve sonrasında sırası ile "işletmenin yüksek karlılıkla çalışması", "profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, güçlü yapı ve sistemleri ile birlikte kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak", "kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak", çalışanlarına ve kamuoyuna karşı olan sorumlulukların bilinciyle hareket edilmesi" olarak derecelendirilmiştir.

Profesyonel yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi yöneticilik özelliğinin sonradan eğitimle öğrenilebileceğini savunurken, sahip veya akrabaların %60'ı yöneticilik özelliğinin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve sonradan eğitimle öğrenilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin sermaye artırmada kullandığı yöntemler gerekli olan paranın ortaklardan bulunması veya oto-finance şeklinde bulunması olarak ortaya çıkmıştır. Nerede ise tüm katılımcılar sermaye artırımının halka açılma yolu ile gerçekleştirilmesinin gerekliliğine inanıyorlarken yalnızca sahip ve akrabaların %20'lik bir kısmı bunun gerekli olmadığını belirtmişlerdir. Sermaye artırımında halka açılmanın çok gerekli olmadığını savunanların temel dayanakları önem sırası ile; bu durumun hızlı karar almayı olumsuz yönde etkileyebileceği, yönetim ve kontrol yetkisinin daralması ve şirket sırlarının ortaya çıkması olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılanların tamamı işletmelerinde yönetimle ilgili karar alma sürecinde hem işletme sahiplerinin hem de profesyonel yöneticilerin rol aldığını rapor etmişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı aile şirketlerinde en çok problem yaşanan fonksiyonlarla ilgili sıralama yapmaları istendiğinde en çok problem yaşananlardan başlayarak sırası ile; pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, üretim bölümü ve yatırım bölümü olarak saptanmıştır. Bu bölümlerde ortaya çıkan problemleri gidermek için araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin tamamı ilgili birimin üst yöneticisi ile görüşerek problemi çözdüklerini, diğer taraftan sahip ve akrabaların %60'ı problem çözümünde aynı yolu kullanmakta geriye kalan %40'lık kısmı ise daha üst düzeydeki profesyoneller ile sorunu gidermekte olduklarını anlatmışlardır.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin sahipleri, onların akrabaları ve bu şirketler için çalışan profesyonel yöneticilerin verdikleri cevaplara göre;

- Kurucu sahip ve ortakların eğitim düzeyi hem profesyonel yöneticilerden hem de kendilerinden sonra gelen ikinci kuşak yöneticilerden daha düşüktür. Burada kurucu sahip veya ortakların kendi eğitim düzeylerinin belki de yaşadıkları dönemin sonucu düşük olmasına rağmen hem ikinci kuşak akrabalarının hem de şirketlerinde çalıştırdıkları profesyonel yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olmasını sağladıkları anlaşılmıştır.

- Sahip veya akrabaları kendilerinden sonra gelen neslin geleceğini garanti altına almak için işlerini devam ettirmelerini istedikleri belirtirken, profesyonel yöneticiler ise yaptıkları işi çocuklarının da yapmalarını istemediklerini bildirmişlerdir. Burada bir diğer ayrıntı ise bayan yöneticilere sadece akraba olması durumunda ve geleceğini garanti altına almak için şirkette yer vermek olarak ortaya çıkmıştır.

- Sahip veya akrabalar iş hayatındaki başarıda ilgili alanda eğitim almanın en önemli unsur olduğunu bildirirken, aynı şirketlerde çalışan profesyonel yöneticiler ise girişimcilik ruhuna sahip olmanın iş hayatındaki başarı için en önemli unsur olduğunu belirtmişlerdir. buradan sahip ve akrabaların eğitime verdikleri önemi, profesyonellerin ise sahiplerin elde ettikleri başarı düzeyini görerek bunun iş hayatındaki başarıyı girişimcilik ruhuna bağlamaları şeklinde yorumlanabilir.

- Aile isminin özellikle yerel pazarlara girişte çok büyük avantaj sağladığını ve finansman ihtiyaçlarını gidermek için kredi temin etmekte kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Bu duruma aile işletmelerinin avantajlarından biri olarak literatürde de değinilmiştir.

- Yukarıdakine benzer ve onunla ilgili bir başka bulgu ise aile şirketi olmanın yönetim politikalarında sürekliliğin sağlanması, karar verme otoritesinin tek elde toplanması ve bunlara ek olarak yerel çevrelerinde yakaladıkları ünleri ve kurdukları kişisel bağlantıları ile bürokratik işlemleri daha kısa sürede tamamlayabilmesi olarak anlatılmıştır.

- Sahip ve akrabaların nerede ise tamamı aile işletmesinin daha sonraki neslin işlerini devam ettirmelerini istemesi yukarıdaki bulguları desteklemektedir. Diğer taraftan profesyonel yöneticilerin ikinci kuşak neslin yönetime gelmelerine çok sıcak bakmadıkları da ortaya çıkmıştır.

- Tüm katılımcılar işletmelerin başında ilgili konuda eğitim görmüş profesyonel yöneticilerin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bir anlamda işletmelerin gittikçe büyüdüğü bir dönemde aile bireylerinin görevlerin tamamına yetişemeyeceği ve profesyonellere ihtiyaç olması durumunu -ki literatürde bahsi geçen bir durumdur- doğrulamaktadır. Araştırmada buna en önemli sebep olarak profesyonellerin işletme sahibinin bireysel çıkarlarından çok işletmenin menfaatlerini gözetmesi gösterilmiştir.

- Profesyonel yöneticilerin aile şirketleri için gerekli olduğu bulgusu profesyonel yöneticilik olgusunu sağlamlaştırmakla, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin büyük kısmı aileden bir ferdin şirket üst düzey yönetiminde bulunmasına sıcak bakmaması ve karşı taraftaki sahip ve akrabaların tamamına yakınının bunun gerekli olduğunu görmesi bir başka önemli bir bulgudur.

- Aile şirketlerine eleman alımı ve terfi ettirilmeleri durumunda akrabalık bağlarının etkili olmaması konusunda araştırmaya katılanlarda genel bir fikir birliği olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen bazı sahip ve akrabalar bu görüşe katılmadıklarını veya yorum yapmadıklarını bildirmişlerdir. Bu durum da aslında hali hazırda pratikte devam eden durumun içtenlikle yapılmış bir itirafı olarak kabul edilebilir.
- Kurumsallaşma kavramı araştırmaya katılan sahip ve profesyonel yöneticiler tarafından farklı algılanmıştır. Sahip ve akrabaları kurumsallaşmış bir işletmeyi profesyonel yöneticiler tarafında idare edilen ve kendine özgü bir kültürü olan firma olarak değerlendirirken, profesyonel yöneticiler aynı kavrama kişilerden bağımsız yönetim anlamını yüklemektedirler.
- Profesyonel yöneticiler yöneticiliğin öğrenilebileceğini savunurken sahipler bunun doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunmaktadırlar.
- Aile şirketlerinde yaşanan genel problemlerden biri olan finansman veya sermaye artırımı problemini sahiplerden ve oto-f finansman yolu ile çözdükleri ve henüz halka açılmaya cesaret edemedikleri ve açılmayı düşüncek kadar büyük olmadıkları belirtildi.
- Şirketin karar alma sürecine hem sahiplerin hem de yöneticilerin katkıda bulunduğu tespit edildi.
- En çok problem yaşanan bölüm/fonksiyon pazarlama ve müşteri ilişkileri olarak beyan edildi. Problem çözümüne ilişkin yolun ise genelde ilgili birimin üst yöneticisi ile birebir görüş alışverişi yapılarak çözülmesi olarak ifade edildi.

5. SONUÇ

Bölgesel anlamda daha geniş bir coğrafik alana yayılması ve çok daha fazla katılımcı ile yapılması gereken bu çalışma çeşitli olanaksızlıklar nedeniyle gerektiği kapsam ve çapta gerçekleştirilememiştir. Ancak daha sonra yapılacak olan daha kapsamlı çalışmalara ışık tutması ve bölge açısından bakıldığında farklı illerde ve farklı sektörlerde yapılması nedeniyle literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada belirli bir bölgede –ki bu çalışmada Doğu Akdeniz bölgesi- her şehirden sınırlı sayıda ve farklı endüstri alanlarında çalışmakta olan aile işletmelerinin sahipleri olan ve bu şirketlerde çalışmakta olan aile bireyleri ve yine bu şirketlerin profesyonel yöneticileri ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Toplanan bu veriler analiz edilerek aile şirketlerinin bölgeye has yönetim ve kültür özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitlerin ötesinde, ilgili aile şirketlerinde belirlenen yönetim problemleri konu ile ilgili literatürde belirtilen problemlerle karşılaştırılmış ve bu problemlerinin çözümüne yönelik öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda farklı şehirlerde farklı şirket kültürlerinin olduğu, şehirlerin ekonomik gelişmişliklerinin ve ailenin orijininin bu şirketlerin kültüründe önemli etkilerinin olduğu, şirket kurucusunun hayatta ve işin başında olmasının şirket kültür, ekonomik ve kapasite açılarından değişimi, gelişimi ve oluşumu üzerinde çok önemli bir role sahip olduğu, profesyonel yöneticiliğin bu bölgedeki aile şirketlerinde henüz tam olarak yerleşmediği, bu şirketlerde çalışan profesyonel yöneticilerin de belirli bir zaman sonra aileden biri gibi görülerek uzun süreli istihdam edildikleri ortaya konulmuştur.

Doğu Akdeniz bölgesinde araştırmanın yapıldığı iller kültürel ve coğrafi olarak hem diğer bölgelerden hem de çevre illerden farklılıklar gösteriyor olmasına rağmen sonuçlarda bölgesel farklılıklar ve sektörel farklılıklardan ziyade sahip veya profesyonel yönetici olup olmama durumuna göre farklılar belirmiştir. Temel farklılıklar sonraki neslin işleri devam ettirip ettirmemesi, iş hayatında başarıyı getiren faktör, kurumsallaşma kavramı, yöneticiliğin eğitimle öğrenilip öğrenilemeyeceği, ikinci kuşak neslin şirketin üst yönetiminde görev alıp almaması konularında ortaya çıkmıştır.

Genel anlamda literatürde belirtilen yönetim problemlerinin tamamına yakını araştırma kapsamındaki aile şirketlerinin sahip ve profesyonel yöneticiler tarafından bildirilmiştir. Ancak bölgesel anlamda ve sektörel bazda özellikle pazarlama alanında yaşanan ekonomik problemler ve müşteri hizmetlerini tam ve kapsamlı olarak yürütülememesi bu araştırmada ön plana çıkan sorunlar olarak tespit edilmiştir.

Karar alma sürecinde ise profesyonel yöneticilerin hala tek başlarına hareket edemedikleri ve işletme sahip ve akrabaları ile görüşmeler yapıldıktan sonra kararların alındığı anlatılmıştır. Araştırmaya katılan tüm katılımcılar aile şirketlerinin ilgili alanda eğitim görmüş profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiğini belirtmiş olmalarına ve hatta özellikle işletme sahipleri iş hayatındaki başarısının ilgili alanda eğitim almış olmaktan geçtiğini belirtmelerine rağmen klasik anlayıştan ödün verilmeyerek karar alama süreci aile bireylerinin denetimi ve katılımı ile gerçekleştirilmektedir

KAYNAKÇA

- Akmut, Ö. ve Diğerleri (2003) Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara, Gazi
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1999) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir
- Akın, H.B. (2004) Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, bahadirakin@stratejiyonetim.net <http://www.stratejiyonetim.net> (05.02.2004)
- Alayoğlu, N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, MÜSİAD
- Atılğan, T. (2003) Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt (22.12.2003)
- Yalçın, A. (1993) Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Başaran, Ş. (1991) Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Buchanan, D.A. ve Huczynski, A.A. (1985) Organizational Behaviour, Prentice Hill, London
- Boer, A., Thomas, R., ve Webster, M. (1998) Small Business Management: A Resource Based Approach, London, Cassell
- Bumin, B. (2003) İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, Ankara, Gazi
- Güven, M. (2002) Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi, Doktora Tezi İnönü Üniversitesi, Malatya
- İlter, H.M. (2001) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul, Ticaret Odası Yayın No: 2001-19, İstanbul, Tanburacı Matbaacılık
- Karpuzoğlu, E. (2001) Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile İşletmelerine Özgü Planlar, M.Ü. İşletme Fakültesi - Öneri Dergisi, Cilt No: 15, Ocak
- Karpuzoğlu, E. (2002) Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul
- Kırım, A. (2001) Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 9. Baskı., İstanbul
- Mucuk, İ. (1989) Modern İşletmecilik, İstanbul, Der Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (1989) İşletme İktisadi, Olguç Matbası, Ankara: 1989
- Sağlam, N. (2003) Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc (17.03.2003)
- Thomas, R. (1998) The Management of Small Tourism & Hospitality Firms, London, Cassell
- Tosun, K. (1990) Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 125, İstanbul
- Tosun, M. (1981) Örgütsel Etkinlik, TODAİ Yayın No: 196, Ankara
- Us, A.T. (2004) Aile Şirketleri ve Yönetim, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm> (01.02.2004)
- Yörük, N. ve Ban, Ü. (2003) KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulamalar, Ankara, Gazi

ISPARTA AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNE YÖNELİK TUTUMLARININ ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme
Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çünür/ISPARTA
Tel: (0246) 211 30 51

Arş.Gör. Kürşat ÖZDAŞLI

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme
Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çünür/ISPARTA
Tel: (0246) 211 30 21

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi işletmedeki bütün süreçlerde, işlevlerde ve sistemlerde kalite geliştirmeye dönüktür. TKY bir yönetim felsefesidir. Bir işletmede TKY'nin başarısı, üst kademe yöneticilerinin bu çalışmalara seyirci kalmayıp bizzat katılmalarına ve tüm çalışanların da katılıma teşvik edilmelerine bağlıdır. Aile işletmesi; ailenin yönetimde hakim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği işletme türü olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin ve özellikle yönetimden sorumlu aile bireyi ya da bireylerinin değer ve normları işletmenin kültürü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda,TKY 'nin bu işletmelerde uygulanabilmesi yöneticilerinin TKY'ne yönelik tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Bu araştırmadaki temel amacımız: Isparta aile işletmelerindeki yöneticilerin TKY'ne yönelik tutumlarını tespit edebilmektir.

Anahtar Kelimeler : Aile İşletmesi, TKY, Tutum

GİRİŞ

İnsanoğlu için çok eski zamanlardan beri her türlü faaliyetinde kalite olgusu önem verilen bir değer olmuştur. Mesela, Sanayi Devrimi öncesindeki küçük imalatçılar müşteri beklentilerine uygunluğu esas alan kaliteyi gerçekleştirmeye çalışmışlardır. (Düren, 2002.) Bugünün işletmeleri ise yüksek düzeylerde rekabet, hızla değişen pazar ihtiyaçları, daha yüksek düzeylerde teknolojik eskime, daha kısa ürün hayat eğrileri ve sayıları artan kültürlü müşterilerin

ihtiyaçlarını karşılamının artan önemi gibi nedenlerden dolayı önemli baskılar yaşamaktadırlar. (Shepherd, 2000.) Küresel ekonomi neticesinde tüketicilerin dünyanın herhangi bir bölgesinde üretilen ürünler ve hizmetler arasında seçim yapabilme imkanları da kalite konusundaki beklentileri daha da fazla arttırmaktadır. (Laudon, 1998.)

Kalite, rekabet gücüne imkan veren bir araçtır (Tütek, 1996.) ve günümüzde ürün ve hizmetlerin başarısını veya başarısızlıklarını etkileyen temel faktör haline gelmiştir. (Tükenmez, 1996.) Değişen pazar yapısı neticesinde kaliteye verilen önemin artması, kalitenin bir yönetim felsefesi olarak uygulanmasının alt yapısını hazırlamıştır. (Güleş, 2000.) TKY 1990'lı yıllarda en çok adı geçen ve ağdaş yönetim anlayışı ve uygulaması olarak kabul edilen yönetim kavram ve uygulamaların başında gelmiştir. (Karakoç, 1999.) Nihayet, bu yeni ortamda başarılı işletmeler incelendiğinde TKY'nin ön plana çıktığı görülmüştür ve bu bağlamda TKY'nin modern çağın yönetim sistemi olduğunu söylemek mümkündür. (Budak, 1997.)

Aile işletmeleri dünya çapında yaygın olan bir teşebbüs türüdür ve kendi ekonomilerine önemli katkılarda bulunmaktadır. (Upton vd., 2000.) Kapitalist ülkelerin çoğunluğunda istihdamın ve devlet gelirlerinin büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden sağlanmaktadır. (Miller, 2003.) Türkiye'de ise özellikle kk ve orta ölçekli işletmelerin % 90'lardan fazlasının aile işletmesi ya da aile etkisinde işletme olduğunu söylemek mümkündür. Gerek 2000'li yıllarda söz konusu olan rekabet ve diğer çevresel koşullar, gerekse bu koşulların ortaya çıkardığı yeni yönetim gereksinimleri aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesini zorlaştırmaktadır. (Akdoğan, 2000) Modern ağın yönetim sistemi olarak kabul ettiğimiz TKY sayesinde gerek aile işletmelerinde, gerekse diğer işletmelerde başarılı bir yönetim uygulaması geliştirilebilir.

TKY yönetim modeli Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde yapılan başarılı uygulamalar neticesinde bir takım temel ilkeler ortaya çıkarmıştır. (Eren, 2001.) Ortaya çıkan bu ilkeler bize bir işletmede TKY'nin hayata geçirilebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken unsurları göstermektedir.

Kalite temelde insanların motivasyonuna, güvenilirliğine ve gayretine bağlıdır ve bir işletmenin kalite standartlarında st yöneticilerin kişisel kaliteleri, davranışları ve faaliyetleri kati bir rol oynamaktadır. (Ortner, 2000.) TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan belirleyici faktörlerden bir tanesinin yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olduğu konusunda kesin bir konsensus vardır. (Perles, 2002.) Bu gerçekten hareketle, her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de TKY'nin uygulanabilirliğinde st yönetimin davranışlarını ve faaliyetlerini yönlendiren tutumlarının önem kazandığı söylenebilir.

AİLE İşLETMESİNİN TANIMLANMASI VE GENEL ÖZELLİKLERİ

Aile işletmesi ve girişimcilik arasında bir bağlantı vardır. Bir çok yeni girişim bir ailenin finans ve insan kaynakları havuzu olarak yaratılmaktadır. (Chrisman, 2003.) Aile işletmeleri bir girişimcilik atılımı ile başlamakta ve gelen başarıyla birlikte aile yeleri faaliyetleri ve finansal faydaları paylaşma imkanı bulmaktadır. (Dasher, 1999.)

Aile işletmesi genellikle, aile sahipliği, bir aile bireyi tarafından yönetilme, aile üyelerinin operasyonel gerekliliği ve aile üyelerinin jenerasyonları arasında ki geçiş kriterleri yada kriterleri arasındaki kombinasyonlarla tanımlanmaktadır. (Editorial, 2003.) Aile işletmesi genel ve kuşatıcı bir tanımla; sadece bir ailenin üyelerinin kontrolünde olan işletme olarak tanımlanabilir. (Getz, 2003.) Diğer tanıma göre birbiriyle kanbağı, evlilik veya evlat edinme gibi yollarla ilişkili olan bir ailenin bir veya daha fazla üyesince sahiplenilmiş ve yönetilen işletmeye aile işletmesi denilmektedir. (Olson, 2003.)

Aile işletmeleri aile işletmesi olmayan işletmelerden farklıdır çünkü öncelikle işletmenin sahipliği ve kontrolü bir ailenin üyelerince paylaşılmaktadır. (Birley, 1999.) Bu temel farklılıktan başka aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmeler arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Aile Sahipliği ve Yönetiminde Olmayan İşletmelerden Farklılıkları

Aile Sahipliği ve Yönetiminde Olan İşletmeler	Aile Sahipliği ve Yönetiminde Olmayan İşletmeler
Yönetmel pozisyonlarda bir ömür boyunca aile üyeleri vardır ve işletme içerisinde kişisel çıkarları söz konusudur.	İşletme içerisinde yöneticinin ilgisi işgücü kontratlarının içerikleriyle sınırlıdır.
Yönetmel pozisyonlardaki aile üyelerinin tüm kariyerleri belki işletme ile birliktedir.	Yöneticiler nadiren tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalırlar
Aile üyeleri süresiz zaman ufkuına sahiptirler.	Yöneticiler daha kısa zaman ufkuına sahiptirler
Özellikle üst kariyer pozisyonunda olan aile üyeleri için, işletmenin başarısızlığı dramatik kişisel sonuçlar ve kariyer sonuçları meydana getirir.	İşletmenin başarısızlığı yönetici üzerinde nispeten daha az etki eder.
Bir aile üyesinin yönetmel pozisyonuna son verilmesi olasılığı çok zayıftır.	Bir yöneticinin yönetmel pozisyonuna son verilmesi olasılığı ve bu olasılığın algılanması daha yüksektir.
Örgütün büyümesi, aile servetini genişletmesi ve iş alanı yaratması onur duygusundan kaynaklanan bir kişisel kazanım ortaya koyar.	Kişisel kazanım terfi, ücret artışı ve yükselme gibi unsurlarla ile sonuçlanır.
Örgütsel performans daha çok yönetmel bedelle ilişkili olmaya eğilimlidir.	Örgütsel performans özel bir yöneticiyle ilgili olmaya daha az eğilimlidir.
Karar verme merkezîyetçidir ve belki yeni jenerasyonlara geçildikçe merkezîyetçilik azalabilir.	Karar verme sıklıkla daha fazla katılımcı ve takım-tabanlıdır.
İçsel kontrol sistemleri daha fazla informal olmaya eğilimlidir.	İçsel kontrol sistemleri daha fazla formal olmaya eğilimlidir.
Aile üyeleri arasında rekabet varsa, yerine geçme problemli ve sarsıcı olabilir. İşletme üst yöneticisi ve mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.	Yerine geçme çatışma ve rekabet içerebilir fakat, hissedarlar tam zamanında ve düzenli olması yolunda sürece denetçilik edeceklerdir.
Aile üyesi yöneticiler kendisine ve ailesine karşı sorumludurlar	Yöneticiler hissedarlara karşı sorumludurlar.
Çatışmalar döngüsel bir seyir izler. Aile içerisindeki bir çatışma ilerleyen zamanlarda işletme kararları üzerinde etkili olabilir. Bu, tekrar ilerideki aile dinamiklerini etkileyebilir.	Çatışmalar doğrusal bir seyir izlemeye eğilimlidir. Çatışmaların etkileri zamanla daha fazla izole edilebilir.
Aile dışı işletme çalışanları, işletme içerisindeki yükselme hareketliliğinden ve kişisel fırsatlarından dolayı gerçek sınırlarını algılayabilirler ve anlayabilirler.	Çalışanlar yükselme ve karara katılma konularında büyük ölçüde eşitlik duygusuna sahiptirler; bu beklide daha fazla içsel rekabet üretir.
Aile meseleleri işletme meselelerini doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların özel hayatı iş performansını etkilediği zaman, etkisi işletmeden daha fazla birey üzerine olur

Kaynak : Morris M. H., Williams R. O., Allen J.A. ve Auila R. A., "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, 12, 1997, 385-401., s. 388.

Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aşağıdaki özelliklerden birini veya bir kaçını üzerinde taşıması gerekmektedir; (Akdoğan, 2000.)

- Kısmen veya tamamen aynı ailenin en az iki veya daha fazla üyesince sahiplenilmesi ve yönetilmesi, (Malinen, 2001.)
- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tespit etmesi,
- Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin/patronun çocuklarının yönetimde görev alması ve en az iki jenerasyonun işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- İşletmenin ününün aileyle birlikte gelişmesi. Aile üyelerinin işletmede görev alsın ya da almasın davranışlarının işletmeye mal edilmesi,

- Aileye mensup birinin işletmedeki mevkiinin onun aile içindeki durumunu etkilemesi,
- Ailenin değer ve normlarının işletme kültürü olarak benimsenmesi.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) ve İLKELERİ

Bilgi çağını geçip bilgi ötesi çağı yaşamaya başladığımız yeni bin yılda ayakta kalabilmek, küreselleşmeyle birlikte gelen ezici rekabeti göğüsleyebilmek özel sektörde ki kurumlar için müşteri odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir.(Karyağdı, 2001.) TKY zaten genel anlamda müşteri yönelimli bir yönetim anlayışı olup, temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve tatmin etmeye dayanmaktadır. (Demirkıran, 1998) Temelinde ki bu müşteri odaklı paradigmaya rağmen TKY ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, açıkça belirlenmiş ne tek bir teorik formülasyon ne de ona eşlik eden bir uygulamalar listesi olmadığı görülebilir. TKY farklı yazarlarca farklı tanımlamalara tabi tutulmuştur. TKY için literatürde yar almış tanımlamalardan bazıları şunlardır: (Zabada vd., 1998.)

- TKY rekabetçi avantaj kazanabilmek için örgütsel kültürün tüm unsurlarının geliştirilmesine yönelik bütünleştirilmiş çabalaradır.
- TKY toplam (firma içindeki tüm çalışanlar, ulaşılması mümkün tüm müşteri ve tedarikçiler), kalite (müşteri ihtiyaçlarının tam karşılanması) ve yönetim (üst yöneticilerinin tümüyle bağlılığı) demektir.
- TKY örgütün sürekli gelişmesini sağlamaya yönelmiş hem bir felsefe hem de bir dizi kılavuz ilkelerdir. TKY şimdiki ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyona gerekli hizmetleri sağlayan insan kaynaklarının, kantitatif metotların ve tüm örgütsel süreçlerin geliştirilmesidir.
- TKY sürekli gelişmeye odaklanmış mevcut gelişme çabalarını, teknik unsurları ve temel yönetim tekniklerini entegre etmeye yönelmiş bir yaklaşımdır.

TKY organizasyonların yönetiminde çeşitli ilkeleri, araçları, prosedürleri ve öğeleri kapsayan bir yönetim metodu ve aynı zamanda bütüncül bir yönetim felsefesidir. (Köse vd., 1999.) TKY uygulamalarında göz önünde bulundurulanan temel ilkeler şunlardır : (Eren, 2001.)

İç ve Dış Müşteri Odaklılık ve Memnuniyeti

Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi

Üst Yönetim Kademesinden Beklenen Liderlik

Kıyaslama (Benchmarking)

Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması

Hata Yapmamak ve Hataları Önleyici Biçimde Davranmak

Grup Çalışmasına Gereken Önemi Vermek

İstatistik Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma

Sürekli Gelişme (Kaizen)

İç ve Dış Müşteri Odaklılık ve Memnuniyeti

Kalite esasen, müşterilerin (iç müşteri ve/veya dış müşteri) ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamakla ilgili bir kavramdır. Bu ilke temelde, tüm örgütsel üyelerin ve faaliyetlerin bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılamak için çabalaması gerektiği inancı üzerine bina edilmiştir. (Yong vd., 2001.) Bir işletme dış müşterilerini memnun etmek için, onları bilmeli ve onların ihtiyaçlarının farkında olmalıdır. Kalite odaklı işletmeler sürekli olarak müşteri bilgilerini bir çok kaynaktan toplarlar, bir takım kantitatif metotlar kullanarak onların memnuniyetini ölçmeye çalışırlar. Aynı zamanda gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip aşmayı çabalarlar. (Ang vd., 2001.)

İç müşteri işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde dolaylı veya doğrudan katkısı olan tüm çalışanlardır. TKY'ne göre tüm çalışanların istek ve beklentileri sürekli belirlenmeli, memnuniyetsizlikleri tespit edilerek giderilmeye çalışılmalıdır. Aynı zamanda örgüt içerisindeki tüm çalışanların iş yaparken ve iş ilişkilerinde

bulunurken bir birlerini müşteri olarak gördüğü bir örgüt kültürü tüm örgüt yöneticisi ve çalışanlarına benimsetilmelidir. (Eren, 2001.)

Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi

Doğru düzeylerdeki eğitim ile çalışanlara kalite yönetimi kavramları, becerileri ve davranışları sürekli gelişme felsefesine uygun olarak benimsetilebilir. Doğru düzeylerdeki bir eğitim tüm çalışanların ortak bir dile sahip olmasını sağlayacaktır. (Dale vd., 1999.) O halde, uygun eğitim programları tasarlanarak ve uygulanarak işletmenin üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara kadar herkese verilecek eğitimle TKY felsefesi açıklanıp benimsetilmelidir. (Eren, 2001.)

Üst Yönetim Kademesinden Beklenen Liderlik

Mevcut TKY literatürüne göre kalite örgüt içindeki herkesi ilgilendirmektedir. Örgütsel hiyerarşinin en üstündeki üst yönetim TKY felsefesinin benimsenmesinde model bir role sahip olmalıdır. Üst yönetim kaliteye kendisini adamalı, örgütün gelecekte nerede olacağına dair vizyonu oluşturmalı ve vizyonu hayata geçirmek için gerekli stratejileri ortaya koymalıdır. (Yousseff vd., 1996.)

Kıyaslama (Bencmarking)

Kıyaslama TKY'nin önemli bir aracı durumundadır. (Eren, 2001.) Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizin diğer işletmelerle sektöre farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı ön gören ve sürekli yenilenen bir yönetsel araçtır. (Bedük, 2000.)

Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması

TKY nihai müşterilere verilecek ürün ve hizmetlerin kalitesinin, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerden başladığına inanmaktadır. O halde, işletme öncelikle kendisine ürün ve hizmet satan tedarikçilerin kaliteyi etkileyen üretim süreçlerini denetleyebilmek için onlarla işbirliği yaparak kaynak girdilerinin kalitesini iyileştirmelidir. (Eren, 2001.)

Hata Yapmamak ve Hataları Önleyici Biçimde Davranmak

TKY'de temel felsefe, meydana gelebilecek muhtemel hataları ve bunların kaynaklarını önceden kestirerek önlemler almaktır. Buna rağmen tahmin edilmeyen hatalar ortaya çıkarsa bunların sayısı ve etkisi az olacaktır ve bir daha tekrar etmemesi için önlemler alınacaktır. (Eren, 2001.)

Grup Çalışmasına Gereken Önemi Vermek

TKY'de işletmeler sorumluluk ve yetkilerini yüksek düzeyde kullanabilen, problem çözme yetenekleri üstün, yaratıcılıklarını kullanabilen, kendisine güven duyan çalışanlarla hedeflerine ulaşabileceklerdir. Bu nedenle işletmede çalışanları işletmenin topyekün iyileştirilmesine entegre eden çeşitli grupsal ve bireysel mekanizmalar hayata geçirilmelidir. (KalDer, 2001.)

TKY işletmede çalışan tüm bireylerin takımlar şeklinde örgütlenerek sorun belirleme, sorun çözme, önleyici tedbirleri düşünme, sürekli kalite iyileştirme, maliyet düşürme, fireleri azaltma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünleri geliştirme, üretim süreçlerini gözden geçirme, teslimatı hızlandırma, tedarik edilen girdilerin kalite, maliyet ve teslimatını iyileştirme vb. konularda ilgililerin katılımını sağlamayı hedefler. (Eren, 2001.)

İstatistik Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma

TKY'de uygulamacıyı peşin hüküm ve yargılardan, nesnel olmayan değerlendirme ve akıl yürütme yanılgılarından kurtarmak için önleyici çalışmaların ve sorun çözmede elde edilen verilerin bilimsel ve nesnel olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi temel hususlardan birisidir. Kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki iyileşmeler istatistik teknik ve analizlerle sürekli ölçülmekte ve bu çabalar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Müşteri

bilgi anketleri, müşteri memnuniyeti anketleri ve çalışan memnuniyeti anketlerinin örnek seçiminde, toplanan verilerin parametrik ve parametrik olmayan istatistik tekniklerle değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların güvenilirliğinin test edilmesi çok önemlidir. Ayrıca, alınan önlemlerin müşteri memnuniyetini ve çalışan sadakatini ve memnuniyetini ne ölçüde etkilediği de istatistik analizleri yardımıyla bilimsel biçimde ve sürekli olarak değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. (Eren, 2001.)

Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli Gelişme, TKY'nin bir ilkesi olarak bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında TKY'ni, müşteri memnuniyetini sağlayabilme kararlılığı içerisinde tüm örgütsel süreçlerde sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlayabiliriz. (Robbins, 1998.) Bu felsefe geleneksel "kırılmadan düzelmez" anlayışının aksine daha iyi ürünler ve hizmetler ortaya koymak için sistemlerde yavaş ilerleyen, küçük ve sürekli iyileştirmelerin yapılmasını ifade etmektedir. Sürekli gelişmenin ruhu: "eğer mükemmel değilse daha iyisini yap" anlayışıdır. (Stahl, 1995.)

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Isparta'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahiplerinin ve/veya üst düzey yöneticilerinin TKY'nin uygulanmasında ön plana çıkan ilkelere karşı nasıl bir tutum içerisinde olduklarının tespit edilmesidir. Dolayısıyla bu tespit bize; Isparta'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde TKY uygulanmak istenirse yöneticilerin nasıl davranışlar sergileyebileceğine dair ip uçları verecektir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Isparta ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 39 adet aile işletmesine anket uygulamasını içermektedir. Bu işletmeler genellikle Isparta'da ki imalat sektörünün yoğunluk kazandığı halı, iplik, mobilya imalatı alanlarında faaliyet gösteren işletmelerdir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak "anket formu" kullanılmıştır. Araştırmada Likert ölçeğine göre hazırlanmış anket soruları yüz - yüze görüşme yöntemiyle ilgili bölgedeki seçilen işletmelere sorulmuştur. İşletmelerde ki sahip ve/veya üst düzey yöneticilerin katılımı hedeflenmiştir. SPSS paket programı kullanılarak kısmi değerler bulunmuştur. Basit yüzde analizler yapılmıştır ve bu analizler sayesinde işletmelerin sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin TKY İlkelerine karşı tutumları belirlenmiştir. Ayrıca, TKY İlkelerine karşı tutumlar açısından aile işletmelerinin jenerasyonları, sahipleri-yöneticileri ve mezuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için Anova Testleri yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Anketimize konu olan işletmelerin tamamı aile işletmesidir. Yani, kısmen ya da tamamen aynı ailenin en az iki üyesince sahiplenilip yönetilmektedir. İşletmelerin büyüklükleri ile ilgili olarak aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

İşletme Türü	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KOBİ	35	89,7	89,7
Büyük İşletme	4	10,3	100,0
Toplam	39	100,0	

Ülkemizde KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) veya Büyük İşletme tanımları farklılıklar taşımaktadır. Mesela, İstanbul Sanayi Odası 1985 yılında yaptığı bir anket çalışmasında küçük iş yerleri için 1-20 işçi ve orta ölçekli işletmeler için 20-100 işçi çalıştırma kısıtıyla tanımlar vermiştir, dolayısıyla 100 kişiden fazla çalışanı olan işyerlerini de büyük

işletme olarak kabul etmiştir. TOSYÖV'ün ülkemizle ilgili tanımında ise, 1-10 arası işçi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli ve 100 ve daha fazla istihdam eden işletmeler ise büyük işletmeler sayılmıştır. D.İ.E.' nün 1992 yılında yapmış olduğu tanımda, 10 ile 49 işçi çalıştıran işyerleri küçük, 30 ile 99 işçi çalıştıran işyerleri orta ölçekli sayılmıştır (BİS, 1993). Bu çalışmada 100'den daha az işçiye sahip işletmeler KOBİ olarak kabul edilmiştir. Görüldüğü üzere örneklem içerisindeki işletmelerin %89,7 si KOBİ niteliğinde olup 100 kişiden daha az sayıda işçiye sahiptir. %10,3'ü de 100 ve daha fazla sayıda işçiye sahip olarak Büyük Ölçekli İşletme konumundadır.

Araştırma konusu olan 39 işletmenin 11 tanesinin yani %28,2'sinin bizzat sahibiyle ve geriye kalan 28'inin yani, %78,1'inin ise üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle anket yapılmıştır.

Tümü aile işletmesi olan örneklem içerisindeki işletmelerin şu anda yönetiminde kaçınıcı jenerasyonun bulunduğu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Şu anda Yönetimde Bulunanların Jenerasyonu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1.Jenerasyon	22	56,4	56,4
2.Jenerasyon	13	33,3	89,7
3.Jenerasyon	4	10,3	100,0
Toplam	39	100,0	

Araştırmaya konu olan işletme sahibi ve/veya üst düzey yöneticilere ait yaş sınırları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Yaş Sınırları	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-34 yaş arası	14	35,9	35,9
35-54 yaş arası	17	43,6	79,5
55 yaş ve üstü	8	20,5	100,0
Toplam	39	100,0	

Araştırmaya konu olan işletmelerden sadece bir tanesinin üst yönetiminde bir bayan bulunmaktadır. Yani işletmelerin %2,6'sı bir bayan tarafından yönetilmektedir. Geriye kalan 38 işletme yani, %97,4 oranında işletme erkekler tarafından sahiplenilme ve yönetilme durumundadır.

İşletme sahibi ve üst düzey yöneticisi konumunda bireylerin mezuniyet düzeyleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Mezuniyet düzeylerine bakıldığında Ispartada üretim faaliyetlerini gerçekleştiren aile işletmelerinin çoğunluğunun ilköğretim ve lise dengi okullardan mezun olan insanlar tarafından sahiplenilip yönetildiği görülmektedir.

Mezuniyet Düzeyi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	19	48,7	48,7
Lise	15	38,5	87,2
Lisans	4	10,3	97,4
Yüksek Lisans ve Doktora	1	2,6	100,0
Toplam	39	100,0	

Tablo 2. : TKY İlkelerine Yönelik Tutumlara İlişkin Frekanslar ve Yüzdelik Değerler

TUTUMLAR İLKELER	FREKANSLAR ve YÜZDELİK DEĞERLER					TOPLAM	Minumum	Maksimum	Ortalama
	(1) Kesinlikle Kabul Ederim	(2) Kabul Ederim	(3) Kararsızım	(4) Reddederim	(5) Şiddetle Reddederim				
Dış Müşteri Odaklılık	26 %66,7	12 %30,8	1 %2,6	0 %0	0 %0	39 %100	1	3	1,54
Çalışanların Birbirini Müşteri Olarak Görmesi	17 %43,6	18 %46,2	4 %10,3	0 %0	0 %0	39 %100	1	3	1,85
İç Müşteri Odaklılık	19 %48,7	17 %43,6	2 %5,1	1 %2,6	0 %0	39 %100	1	2	1,03
Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi	14 %35,9	18 %46,2	5 12,8	2 5,1	0 %0	39 %100	1	5	1,79
Üst Yönetimin Liderliği	22 %56,4	15 %38,5	2 %5,1	0 %0	0 %0	39 %100	1	2	1,72
Kıyaslama	14 %35,9	16 %41,0	6 %15,4	2 %5,1	1 %2,6	39 %100	1	3	1,36
Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması	16 %41,0	19 %48,7	3 %7,7	1 %2,6	0 %0	39 %100	1	3	1,67
Hata Yapmama ve Hataları Önleyici Davranma	25 %64,1	13 %33,3	1 %2,6	0 %0	0 %0	39 %100	1	4	1,62
Katılım Sağlanması	16 %41,0	18 %46,2	3 %7,7	2 %5,1	0 %0	39 %100	1	4	1,87
Grup Çalışmasına Önem Verme	23 %59,0	14 %35,9	2 %5,1	0 %0	0 %0	39 %100	1	3	1,49
İstatistik Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma	16 %41,0	16 %41,0	6 %15,4	1 %2,6	0 %0	39 %100	1	5	1,97
Sürekli Gelişme	31 %79,5	8 %20,5	0 %0	0 %0	0 %0	39 %100	1	4	1,72

İşletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin TKY'nin İlkelerine yönelik tutumlar konusunda Tablo 2.'de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. TKY ilkeleri doğrultusunda yöneltilen sorulara verilen cevaplara ilişkin olarak ortaya çıkan frekanslar ve bu frekansların sahip oldukları yüzdelik değerlerin yanı sıra her bir ilkenin aldığı minumum değerler, maksimum değerler ve ortalama değerlerde Tablo 2.'de görülmektedir. Minimum ve maksimum değerler ilgili ilkeye yönelik olarak işaretlenmiş en küçük ve en yüksek değerleri göstermektedir. Ortalama değerler ise her bir ilkenin aldığı tüm minumum ve maksimum puanların ortalamasını göstermektedir. Tablo 2.'de görüldüğü üzere tüm ilkelere 1 ve 2 puanları arasında ortalama değere sahip olmuştur. Bunun anlamı işletme sahipleri ve yöneticilerinin genel anlamda ilkelere karşı « kesinlikle kabul ederim » ve « kabul ederim » tutumlarına sahip olmasıdır. Frekanslar ve yüzdelik değerlerde ilk bakışta Isparta'da faaliyet gösteren aile işletmeleri sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin tüm TKY ilkelerine karşı olumlu bir tutum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Daha ayrıntılı bir gözlem yapabilmek açısından „Kuvvetle Kabul Ederim“ ve „Kabul Ederim“ olumlu tutum ölçeklerinin, „Redderim“ ve „Şiddetle Redderim“ olumsuz tutum ölçeklerinin toplam (kümülatif) yüzdelere ilkelerin her biri bazında baktığımızda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır;

Tablo 3. : Olumlu ve Olumsuz Tutumların Yüzdelik Değerleri

İLKELER	TUTUMLAR	Kuvvetle Kabul Ederim + Kabul Ederim	Kararsızım	Redderim + Şiddetle Redderim
Dış Müşteri Odaklılık		%97,4	%2,6	%0
Çalışanların Birbirini Müşteri Olarak Görmesi		%89,7	%10,3	%0
İç Müşteri Odaklılık		%92,3	%5,1	%2,6
Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi		%82,1	%12,8	%5,1
Üst Yönetimin Liderliği		%94,9	%5,1	%0
Kıyaslama		%76,9	%15,4	%7,7
Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması		%89,7	%7,7	%2,6
Hata Yapmama ve Hataları Önleyici Davranma		%97,4	%2,6	%0
Katılım Sağlanması		%87,2	%7,7	%5,1
Grup Çalışmasına Önem Verme		%94,9	%5,1	%0
İstatistik Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma		%82,1	%15,4	%2,6
Sürekli Gelişme		%100	%0	%0

Tablo 3.'e baktığımızda işletme sahipleri ve yöneticilerinin tamamının TKY ilkelerinden „sürekli gelişme“ ilkesine karşı olumlu tutuma sahip olduğunu görüyoruz.

Küçük oranlara sahip olsalarda „kıyaslama“, „çalışan tüm personelin eğitilmesi“, „katılım sağlanması“, „iç müşteri odaklılık“ ve „istatistiki analizlere önem verme ve onlardan yararlanma“ ilkelerine karşı olumsuz tutumlar söz konusudur.

„Kıyaslama“ ilkesine karşı kararsız bir tutuma sahip olanların oranıda dikkate değer durumdur. Görüldüğü üzere „kıyaslama“ ilkesine karşı olumlu tutum sahibi olanlarınkinden de biraz düşük durumda. Bunun sebebi belki kıyaslamanın aynı zamanda yaratıcılığın ve yeniliğin de işin içine katılacağı bir süreç olduğunu bilmeden salt taklitçilik olduğunu algılamak olabilir. Böyle bir algılama onur duygusundan da kaynaklanan bir paradigma ile „kıyaslama“ya karşı olumsuz bir tutumu ortaya çıkarabilir.

„Çalışan tüm personelin eğitilmesi“ ilkesi ikinci sırada olumsuz tutuma sahip ilkelerden bir tanesidir. Aynı zamanda bu ilkeye karşı kararsız tutum sahibi işletme sahibi ve üst yöneticilerin oranı da dikkate değer bir orandır. Bu tutum yapısının oluşmasında en etken faktörün eğitim faaliyetleri içerisine işletmenin iç çevresini oluşturan tüm bireylerin alınması olabilir. Yani, üst yöneticiler ve sahipler kendilerinin de TKY doğrultusunda eğitilmesinden hoşnut olmayabilirler. Bu ilke, „işgörenlerin eğitilmesi“ olsaydı belki daha fazla oranda olumlu tutuma sahip olabilirdi.

„Katılımın sağlanması“ ilkesi ikinci sırada olumsuz tutuma sahip ilkelerden bir diğeridir. Bu ilkeye karşı kararsız tutuma sahip işletme sahibi ve üst yönetici oranı da dikkate değer bir düzeydedir. Böyle bir tutum yapısında ise yöneticilerin katılıma karşı, yetkilerinin ve inisiyatiflerinin ellerinden gitmesi gibi bir algılamaya sahip olmaları etken faktör olabilir.

„İç müşteri odaklılık“, „Tedarikçilerin denetimi ve onlarla işbirliği yapılması“ ve „İstatistik analizlere önem verme ve onlardan yararlanma“ ilkeleri açısından da %2,6'lık bir küçük kesimde olumsuz tutumun olduğu görülmektedir. „İstatistik analizlere önem verme ve onlardan yararlanma“ ilkesine karşı kararsızlık oranı ise %15,4 oranıyla dikkate değer bir konumdadır. Bu ilkeye karşı olumsuz ve kararsız bakış açılarının temelde işletme sahibi ve yöneticilerinin daha çok sezgisel karar vermeyi alışkanlık haline getirdiğini işaret edebilir. „Tedarikçilerin denetimi ve

onlarla işbirliği" ilkesine karşı ise, %7,7'lik bir kararsız tutum söz konusudur. Yani örneklem içerisinde % 10,3'lük kesimde bu ilkeye karşı olumsuz ve kararsız tutum söz konusudur. Bu tutum yapısına sahip işletme sahibi ve yöneticilerinin organizasyonlara bir sistem yaklaşımı ışığında bakmadığını göstermektedir. „İç müşteri odaklılık" ilkesine karşı ise, %5,1'lik kararsız tutum söz konusudur. Bu kesimin bu ilkenin işletme başarısını etkilediği konusunda şüphesi mevcuttur.

Bu ilkeler haricinde diğer tüm ilkelere karşı Tablo 3.'te görüldüğü üzere işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin ya küçük oranlarda kararsız tutumu ve çok büyük oranlarda ise olumlu tutumu söz konusudur.

Tablo 4.: Anova Testi Sonuçları

TKY İLKELERİNE İLİŞKİN SORULAR	Jenerasyon		İşletme Sahibi Yöneticiler		Mezuniyet Düzeyleri	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Müşteri istek ve beklentilerini sürekli takip etmek ve en kısa sürede karşılamak tüm çalışanların görevidir.	0,207	0,814	1,695	0,201	1,613	0,204
Çalışanlar birbirlerini müşteri olarak görmeli ve birbirlerinin istek ve beklentilerini derhal karşılamalıdır.	0,951	0,396	0,031	0,861	0,765	0,521
Yöneticiler çalışanların istek ve beklentilerini sürekli takip etmeli anlamalı ve mümkün olan en kısa sürede karşılamalıdır	0,893	0,418	3,818	0,058	1,464	0,241
Herhangi bir uygulama yapılacağına yöneticiler, mühendisler ve çalışanlar bu konuda eğitime tabi tutulmalıdır.	1,759	0,187	0,062	0,805	0,440	0,725
Herhangi bir uygulamanın yapılabilmesi öncelikle yöneticilerin onu kabulü, öğrenmesi ve uygulayarak çalışanlara örnek olması ile mümkündür.	0,602	0,553	0,044	0,835	0,331	0,803
Rakiplerin, diğer bölümlerin ve diğer işletmelerin en iyi uygulamaları izlenmeli ve işletmeye adapte edilerek uygulanmaya çalışılmalıdır.	0,010	0,990	0,672	0,418	0,013	0,998
Kendisinden mal veya hizmet satın alınan işletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmesi için onlara destek verilmeli ve onlarla birlikte çalışılmalıdır.	0,840	0,440	3,959	0,054	2,259	0,099
Herhangi bir konuda meydana gelebilecek muhtemel hatalar önceden belirlenmeli ve gerçekleşmeden giderilmelidir.	0,233	0,794	0,643	0,428	0,283	0,837
Çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara katılması sağlanmalıdır.	0,269	0,766	1,175	0,285	0,633	0,599
Çalışanların bir arada, grup halinde çalışmasına önem verilmelidir ve birlikte çalışma özendirilmelidir.	0,190	0,827	0,002	0,964	0,477	0,700
Yapılan tüm iş ve işlemlerle ilgili tüm sayılar ve veriler toplanmalı, analize tabi tutulmalı ve daha sonra gerektiği yerde kullanılmalıdır. Hemen hemen tüm kararlar istatistik verileri ışığında verilmelidir.	0,140	0,870	2,159	0,150	0,554	0,649
Yapılan hiçbir şey mükemmel olarak görülmemeli, daha iyisinin yapılacağı bilinmeli ve daha iyisinin yapılması için çaba harcanmalıdır.	1,405	0,259	0,412	0,525	0,094	0,963

İlkelere ilişkin sorulara verilen cevaplarda jenerasyonlar, işletme sahipleri-yöneticiler ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yani tutumlarda bir farklılığın olup olmadığını test etmek için Anova Testi uygulanmış ve yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

« F » değerleri ne kadar 0,00'a yakın ise o kadar büyüktür. Yani, farklılık o kadar fazladır. Tablo daki « F » değerlerine baktığımızda tüm sorularda 0,00'dan büyük olduğunu görüyoruz. « Sig. » değerleri ise 0,05'ten küçük olduğu zaman anlamlı olmaktadır. Yani, farklılıktan söz etmemiz mümkündür. Araştırmaya konu olan örneklem sayısının da az olması dikkate alındığında TKY ilkelerine karşı jenerasyonlar, işletme sahipleri-yöneticileri ve mezuniyet durumları arasında herhangi bir tutum farklılığının olmadığını söylememiz mümkündür.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

TKY aile işletmelerinin yönetiminde karşılaşılan temel problemleri ortadan kaldıracak veya en azından asgari düzeylere getirebilecek bir yönetim felsefesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda aile işletmelerinin TKY felsefesini öğrenmesi ve uygulamaya geçmesi onlara her açıdan fayda sağlayacak bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tabiki TKY'nin uygulanabilmesi tüm işletme bireylerin bu felsefeyi benimsemesi ve uygulamaya istekli olması ile mümkündür. Ancak, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de öncelikle üst yönetim pozisyonundaki bireylerin uygulanacak yönetim tekniğine karşı tutumları kabullenme ve uygulama noktalarında önemli bir etkidir. Dolayısıyla, üst yönetimlerin TKY'ne yönelik bilgileri ve uygulama istekleri bu felsefenin hayata geçirilmesinde temel etken olacaktır. Bu noktadan hareketle, aile işletmeleri yöneticilerinin ve sahiplerinin TKY'nin uygulamaya dönük ilkelerine karşı tutumlarını belirlemek bu felsefenin uygulanmasının zorluğu ya da rahatlığı konusunda bilgi verecektir.

Araştırma sonuçlarımıza baktığımızda Isparta'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahipleri ve yöneticilerinin TKY'nin ilkelerine yönelik olarak genel anlamda olumlu bir tutum yapısına sahip olduğunu görmekteyiz. Bunun anlamı işletme sahipleri ve yöneticilerinin TKY'nin benimsenmesi ve uygulanması noktalarında istekli davranışlar sergileyeceğidir.

TKY'nin uygulanması noktasında aile işletmesi sahiplerinin ve yöneticilerinin TKY konusunda bilgi ve mümkünse tecrübe sahibi olmasının da önem kazandığı iddia edilebilir. Araştırmamızın konusu da olmaması sebebiyle işletme sahipleri ve yöneticilerinin TKY konusunda nasıl bir bilgi düzeyine sahip olduklarına dair veriler elimizde mevcut değildir. Bir atasözünde de belirtildiği gibi ; insan bilmediğinin düşmanı olabilir. Bu bağlamda aile işletmeleri sahipleri ve yöneticilerinde TKY ilkelerine karşı olumsuz tutumlar bile olsa kamu veya özel sektör tarafından verilecek eğitimlerle olumlu tutumlar kazandırmak ve TKY'nin uygulanabilirliğini güçlendirmek mümkündür. Diğer taraftan, Isparta aile işletmelerinde TKY'ne karşı en azından paradigma açısından olumlu bir durumun olduğu gözlenmektedir. O halde, kamu ya da özel sektör tarafından sunulacak eğitim süreçleri adı geçen işletmelerde TKY'nin uygulanması noktasında daha etkin ve verimli sonuçlar elde edilmesinde sürükleyici bir güç olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan A. Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, 31-47., 2000.
- Ang L. Chooi, Davies Mark ve Finlay Paul N., "An emprical study of the use of information technology to support total quality management", Total Quality Management, Vol.12, No.2, 145-157., 2001.
- Birley, Sue, Ng Dennis ve Godfrey Andrew, "The Family and the Business", Long Range Planning, Vol. 32, No. 6, 598-608., 1999.
- BİS, Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri Türkiye'de KOBİ'ler ve İhracat Politikamız, Özdi Basımevi, İstanbul, 1993.
- Bedük Aykut, "Yeni Yönetim Tekniği 'Benchmarking' ", Dış Ticaret Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 19, 2000.
- Budak Gülay, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 3, 63-73., 1997.
- Chrisman James J., Chua Jess J. ve Steier Lloyd P., "An introduction the theories of family business", Journal of Business Venturing, 18, 441-448., 2003.
- Dale Barrie ve Bunney Heather, Total Quality Management, Blackwell Publishers, Oxford, 1999.
- Dasher Paul E. ve Jens William G., "Family Business Succession Planning", Business Horizons, September-October, 1999.
- Demirkıran Mahmut, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları", Ekonomi ve Yönetim Dergisi, 1998.

- Düren A. Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- Editorial, "Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen That Feeds the Fire of Entrepreneurship", Journal of Business Venturing, 18, 559-566., 2003.
- Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001.
- Getz Donald ve Nilsson Per Ake, "Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: the Case of Bornholm, Denmark", Tourism Management, 1-14., 2003.
- Güleş Hasan Kürşat, "Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 15 (1), 103-113., 2000.
- KalDer, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Ulusal Kalite Hareketi Eğitim Notları, 2001.
- Karakoç Nihat, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetimsel Zaman", S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (Güz), 97-100., 1999.
- Karyağdı Nazmi, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi, ASO, Ankara, 2001
- Köse Sevinç ve Gülova Altın Asena, "Kamu Kesiminde Yöneticilerin Tutum ve Davranışları / Astların İstek ve Beklentileri İlişkisi Üzerine Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 5, 263-277., 1999.
- Laudon Kenneth C. ve Laudon Jane P., Management Information Systems, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- Malinen Pasi, "Like Father Like Son? Small Business Succession Problems in Finland", Enterprise and Innovation Management Studies, Vol. 2, No. 3., 195-204., 2001
- Miller Danny, Steier Lloyd ve Miller Isabelle Le Breton, "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", Journal of Business Venturing, 18, 513-531., 2003.
- Morris M. H., Williams R. O., Allen J.A., Auila R. A., "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, 12, 385-401., 1997.
- Olson P. D., Zuiker V. S., Danes S. M., Stafford K., Heck R. K. Z., ve Duncan K. A., "The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", Journal of Business Venturing, 18, 639-666., 2003.
- Perles Gine's Santiago Marco, "The Ethical Dimension of Total Quality Management", Journal of Business Ethics, 39, 59-66., 2002.
- Robbins Stephen P., Organizational Behaviour, Eight Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1998, s. 522.
- Stahl Michael J., Management (Total Quality in a Global Environment), Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995.
- Tükenmez Nevser Mine, "Toplam Kalite Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (1), 131-140., 1996.
- Tütek Hülya, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Dünyü, Bugünü, Yarını", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2, 241-247., 1996.
- Upton Nancy ve Petty William, "Venture Capital Investment and US Family Company", Venture Capital, 2(1), 27-39., 2000.
- Yong Josephine ve Wilkinson Adrian, "Rethinking total quality management", Total Quality Management, vol. 12, no. 2, 247-258., 2001,
- Yousseff Mohamed A., Boyd Joseph ve Williams Edgar, "The impact of total quality management on firms responsiveness: an empirical analysis", Total Quality Management, Vol.7, No.1, 127-144., 1996.
- Zabada Charles, Rivers Patrick Asubonteng ve Munchus George, "Obstacles to the application of total quality management in health-care organizations", Total Quality Management, Vol. 9, No. 1, 57-66., 1998.

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

Gülden TANTA

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
İşletme Yönetim ve Org. ABD

Tel: (0532) 747 00 84

Tel: (0264) 346 03 33 / 131

E-posta:

gulden_tanta@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr. Gazi UÇKUN

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Öğretim Üyesi

Tel: (0264) 346 03 33

E-posta:

hlatif@sakarya.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Hasan LATİF

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F,
İşletme Yönetim ve Org. A.B.D
Öğretim Üyesi

Tel: (0264) 346 03 33 / 131

E-posta:

guckun@sakarya.edu.tr

ÖZET

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesiyle ve işletmenin faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanabilir. Genellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. Yönetim sorunu ise bu noktada başlar. Şirket büyüdükçe işler ağırlaşır ve genellikle aileden olan birkaç birey daha yönetime katılır. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınırlıdır. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve beceridir.

Bu çalışmada Sakarya ili ATSO' ya bağlı küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlar saptanmış ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Küçük işletme, Orta büyüklükteki işletme, Aile İşletmesi

1. GİRİŞ

İşletmelerde sorunlar çeşitlidir. Fakat en yaygın olan sorun, yönetim becerisindeki eksikliklere ilişkindir. İyi yönetimin varlığı, işletmelerin verimliliği ve etkinliği için son derece önemlidir (Karadal, 2001).

Yönetimde, bilgi eksikliği telafi edilemez sorunlar açar. Bilgi toplumunda yaşamaktayız, dünyamızda sürekli olarak yenilik, değişim ve yeni teknolojiler oluşmaktadır. Yönetimde bilgi, finans tedarikinden, yeni ürünlere kadar, hammadde tedarikinden teknolojiye kadar her konuda gereklidir. Rakip şirketlere karşı bir üstünlük elde edebilmek için bilgi arayışı içinde olan AR-GE çalışmalarına önem veren yöneticiler hatta çalışanlara ihtiyaç vardır.

Genellikle aile şirketi sahipleri, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel sorunlar içindedir. Bir işletmeyi büyük güçlükler ile bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedir (Müftüoğlu, 1993).

Aile şirketlerinde kabul edilemeyen işlerine karışıldığı düşünülen profesyonel yöneticiler ve çalışanlar lüks değil gerekliliktir. Kurucu yöneticiler, kendisine yönetim ve denetimde yardımcı olacak kişileri seçerken, bunların kendi çaba ve yeteneklerine eş çaba ve yetenek gösterecek, hatta kendisinden daha yeterli kimseler olmasına dikkat etmelidir. Kıstas, aileden olmak değil, bilgili ve yetenekli olmaktır. Yönetici, kararlarını etkileyecek bilgilerin neler olduğunu ve bu bilgileri elde etmeyi bilmelidir. Ayrıca bu bilgileri yorumlama, analiz etme ve sonuçlarını tahmin etme yeteneğine de sahip olmalıdır. Birden fazla kişinin deneyimi, yeteneği, bilgisi her zaman için bir kişininkinden daha üstündür. Bilgi ve yeteneklerin oluşturduğu sinerji şirket gelişimi için gereklidir.

2. YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet veya fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 2000: 138).

Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise yönetime duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. "Yönetici ne yapar?, yöneticinin faaliyetleri nelerdir?" sorusuna cevap vermek için yönetsel teorinin kurucusu olan Henri FAYOL (1841- 1925), yönetsel işlemleri şu fonksiyonlara ayırmıştır (Eren, 1996): Planlama, örgütleme (organize etme) , kumanda etme (yürütme), koordinasyon ve kontrol (denetim).

Başlıca yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda tam bir görüş birliği olmasa da, araştırmacıların çoğu FAYOL' un bu sınıflandırmasını, temel yönetim fonksiyonları olarak kabul etmektedir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim sorunu işte bu noktada başlar. Özellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. İşletmeyi kendisi kurmuştur, işletme kendi çocuğu gibidir ve en iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir. Oysaki bir insan otuzdan fazla kişiyi etkili olarak denetleyemez. Şirket büyüdükçe yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir. Genelde bu

bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınanmaz. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir. Etkili olabilmek için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu beceriler kısaca teknik beceri, iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal (birleştirme- bütünleştirme) beceri olarak sıralanabilir (Dalay, 2001).

Özellikle aile şirketlerinde yönetim fonksiyonlarının işlerliğine ilişkin bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlara tek tek değinilmelidir. Aile şirketlerinde planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları ve kontrol sorunları şöyledir :

3.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE PLANLAMA SORUNLARI

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001).

Aile şirketlerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde zaman zaman aile fertlerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusudur. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir.

Aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile şirketlerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler (iç ve dış çevre analizleri) yapılmadan, ya da eksik bilgilerle alınmaktadır.

3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI

" Yönetim " ve " Organizasyon " kavramları daima birlikte kullanılır. Bunun en önemli nedeni her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici, organizasyon yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan (organizasyon) hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygulaması uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlı olacaktır (Koçel, 1995).

Aile şirketlerindeki sorun ise, nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile, göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden azdır. Organizasyona katılan üyelerde kan bağına bakılır, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilir. Şirket sahibi, çocukların evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi, ya da aile içi kavga tartışma sebepleri ile bir kısım akrabasının işletmeden ayrılması mevcut yapıyı sarsar, varolan dengeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirler. Dolayısı ile formal bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitapçığı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur, sorumluluk beklenirken yetki

verilmediği durumlar görülür sınırlar belirli değildir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır .

Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve kararlar şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Şirket sahibi kendini " genel müdür " olarak tayin eder. Birbirinden tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip " patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsuru oluşturur. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bütün iş bir kişinin üzerindedir ve şirket sahibi " ben olmazsam işler yürümez " düşüncesindedir. Tüm kararları kendisi tek başına verir. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçır. Halbuki işlerin çoğalması, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Çünkü şirket sahibi yönetici artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirlemiştir. Genel müdür, patrona hesap veren (vermesi gereken) ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir. İşletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi tavsiye edilir (Yılmaz, 1993).

Aile şirketlerindeki bir başka sorun ise, danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesidir. Çoğu iş sahibinin kullandığı danışmanlar kalifiye kişiler değildir. Halbuki danışmanlar şirketin bir çok sorunlarında yardımcı olan çözüm getiren kişilerdir. Günümüzde kuvvet ve ihtişamla ayakta duran şirketler bunu tecrübeli danışmanların sayesinde başarabilmişlerdir. Oysaki aile şirketlerinde danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışmanla çalışanlar da danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.

3.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÜRÜTME SORUNLARI

Çoğunlukla aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansıtılır. Yönetici yoktur, aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararlar alınmasında ve uygulama yönetiminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin (çalışanların) kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, her hangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu muhatabı bulunamaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek ayrıca da astlarının duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik etmek zorundadır (Can, 1999 : 193).

Aile şirketlerinde ise, patronun yönetici olarak belirlediği kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması işi yapabilecek eleman olup olmadığı bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır.

Aile şirketlerinde, iş - ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile ilişkileri, düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, işten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası işten çıkarılma olabileceken aile üyesi çalışanlara karşı bir ceza veya ödüllendirme sistemi yoktur. Hiç kimse ailesinden olan bir ferdi azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı, bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek çok daha kolay gelir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimiyle ilgili tartışmanın azalmasına kolayca yol açabilir. Sonuç olarak sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır (Goffee, Jones, 1999).

Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur.

Aile şirketlerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili bir başka sorun ise personelin eğitime önem verilmemesidir. Dünya da eğitimle yetenekleri gelişmeyecek insan yoktur. Böyle bir eğitim programı hazırlandığı zaman şirket sahibi, eğitilecek olan personele, görecekleri program için şirket tarafından bütçe ayrıldığını söylerse, personel kendisine değer verildiğini hissedecek ve bu motivasyonla daha azimle çalışacaktır. Personel, kendisinin şirketin geliştirme programı içinde rol oynayacağını düşündükçe, işletmeye bağlılığı da artacaktır. Ayrıca eğitilen elemanların şirkete ait sorunları üst düzey yöneticilerle tartışması, fikir beyan etmesi sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Çünkü artık yöneticilerin anlatan değil soru soran, karşısındakini korkutan değil etkileyen, astlarını tehdit etmek ya da ezmek yerine onları yüreklendirmeyi ve desteklemeyi seçen kişiler olmaları istenmektedir (Zemke, Anderson, 1998).

3.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KOORDİNASYON SORUNLARI

Aile şirketlerinde aile fertleri iş sahibine yakınlık derecesine göre işletmenin çeşitli departmanlarında görev almışlar ve ya sorumluluk üstlenmişlerdir. İş sahibine başarılı görünmek için yalnızca kendi bölümünün başarısını düşünmeleri koordinasyonda sorun oluşturur (Yılmaz, 1993).

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması, kayırılması (Nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olur. Aynı şekilde aile üyeleri arasındaki kavgalar, kıskançlıklar veya aile içi sorunların şirkete yansıtılması sonucu da koordinasyon sağlanamaz. Her çalışan kendi işi ile ilgilenir ve bütünü göremez. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi açıdan kayıplar olmasına yol açar.

Bir diğer sorun ise, iş gücü devrinin yüksek oluşudur, bu durum koordinasyonu engeller. Aile üyeleri ile personel arasında "biz" ve "onlar" ayrımı oluşması, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açar. Şirkete yeni katılan personel ise uyum zorluğu çeker.

Aile şirketlerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Oysaki, bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabileceken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşur. Şirkette "ben her işi yapıyorum" mantığı ne kadar çoksa "

bu benim görevim değil " yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar. Zaman kaybının olması kaçınılmazdır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardımı almamaktan kaynaklanır.

3.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE KONTROL SORUNLARI

Özellikle aile şirketlerinde informal kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür.

Değerleme ölçütleri yani standartlar noksanıdır ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemiştir.

Akraba çalışanlara güvenden dolayı, takip alışkanlığı ve bilinci, gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergenin sıkı şekilde izlenmesine gereken önem verilmez.

Kontrol noktaları genellikle ön kontrol yada süreç sırasında kontrol değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılır.

Denetim genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilaşları önleme esasına dayanır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirmez. Bu konudaki bilgiler şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve bir çok hallerde " iyileştirilmiş " bilgilerden öteye gitmez (Garihi, 2001 :118). Personel denetimi kriteri, genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha ziyade firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkilileri, uzmanlar veya şirket dışı danışmanlara denetim görevi verilmez.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, amaç, Sakarya ili imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlarını, eksikliklerini ve hatalarını tespit edebilmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın cevap aradığı sorulara ilişkin veriler ' biçimsel bir soru formu ' yardımıyla edinilmiştir. Soru formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayan üst düzey yöneticiye ait bilgileri öğrenmeye yönelik, ikinci bölümde şirkete ait bilgileri edinmeye yönelik, üçüncü bölümde, şirkette yönetim fonksiyonlarına ilişkin hataların olup olmadığının tespitine yönelik ve dördüncü bölümde nasıl bir yönetimin olması gerektiği konusunda düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Sakarya ilinde yer alan küçük ve orta boy aile şirketleridir. Ana kütle ile ilgili bilgiler ATSO' dan (Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası) edinilmiştir. ATSO' nun yayınladığı 2003 yılı Sanayi Rehberi adlı katalogda yer alan bilgilere göre, 2003 yılı ATSO' ya bağlı 538 adet KOBİ (Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletme) mevcuttur (Sanayi Rehberi, 2003). Bu KOBİ' lerden tek şahıs işletmeleri dışında kalan aile şirketlerinin sayısı 172 dir. Araştırmanın kısıtı olarak 25- 250 işçi çalıştıran şirketler araştırmaya dahil edilmiş ve araştırmanın ana kütlelerini 65 küçük ve orta ölçekli aile şirketi oluşturmuştur. Bu şirketlerden 39 tanesiyle bizzat görüşme ile anket yapılmış, geriye kalan 26 tanesine posta ve fax yoluyla anketler gönderilmiş, ancak bunlardan sadece 2 şirket anketi doldurarak geri göndermiştir. Böylece toplam 41 şirketten cevap alınmıştır.

Bu da $41 / 65 = 0,63$ (% 63) cevap oranı anlamına gelmektedir. Benzeri nitelikteki çalışmalar için tatmin edici bir oran olduğu düşünülmektedir.

Bu anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında "SPSS 10.0 for windows" bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.3. BULGULAR VE YORUMLAR

1. Anketin birinci bölümünde yer alan anketi yanıtlayan üst düzey şirket yöneticisi hakkındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Şirketteki Görevleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finansman müdürü	1	2,4	2,4	2,4
	Genel müdür	36	87,8	87,8	90,2
	Muhasebe müd	1	2,4	2,4	92,7
	Teknik müd	1	2,4	2,4	95,1
	Üretim müd.	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan şirket yöneticilerinden 36 tanesi şirketin genel müdürüdür. 2 tanesi üretim müdürü, 1 tanesi finans müdürü, 1 tanesi muhasebe müdürü ve 1 tanesi de teknik müdürdür. Anketi yanıtlayan kişilerin % 87' sinin genel müdür olması şirket hakkında en yetkili kişilerden bilgi alındığını doğrulamaktadır.

Hemen belirtmek gerekir ki, "genel müdür" yöneticilerin % 95'i aynı zamanda (şirketin sahibi) patronudur. 41 genel müdür içinde sadece 2 tanesi profesyonel yöneticidir.

Bu 41 şirketin de genel müdürü erkektir. Yaş ortalamaları daha çok 26 – 45 (% 61) arasında yoğunlaşmakla birlikte, 46 ve üstü yaştaki yöneticilerin oranı % 26,4 tür. 66 yaş ve yukarısında halen genel müdürlük yapan 2 kişinin (%4,9) var olması da dikkat çekicidir.

Eğitim durumları ilköğretim ve orta öğretim düzeyinde olanlar % 43,9 iken önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde olanlar %56,1 oranındadır. Yüksek okul okuyanlar arasında "işletme" mezunu olanların oranı %19,5 tir.

Anketi yanıtlayan kişilerden % 53,7 si, yakın bir akrabalarının mesleğini devam ettirirken, % 46,3 ' ü farklı bir alanda mesleğini devam ettirmektedir.

Tablo 2 : Şirketin Kurucuları İle Akrabalık Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Babası	18	43,9	43,9	43,9
	Dedesi	2	4,9	4,9	48,8
	Eşi	1	2,4	2,4	51,2
	Kendisi	17	41,5	41,5	92,7
	Kuzeni	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

İşletme kurucuları ile olan akrabalık derecelerine bakıldığında % 43,9 u babalarının kurduğu şirketin, % 41,5' i kendi kurdukları şirketin genel müdürüdür. Diğer oranlar da şöyledir : kuzenin kurduğu % 7,3, dedesinin kurduğu % 4,9, eşinin kurduğu % 2,4' tür.

2. Anketin ikinci bölümünde yer alan şirket hakkındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

Şirketlerin kuruluş tarihlerine bakıldığı zaman daha çok 1991 ve sonrası dönemde kuruldukları bu oranın % 53,7 olduğu, 1981-1990 yılları arasında kurulan şirketlerin % 19,5 oranında olduğu, 1971- 1980 yılları arasında kurulan şirketlerin % 12,2 oranında olduğu, 1961-1970 yılları arasında kurulan şirketlerin % 9,8 oranında olduğu ve maalesef 1960 ve öncesi kurulan şirketlerin sadece 2 şirket olduğu ve bu da % 4,9 oranına tekabül ettiği görülmüştür.

Tablo 3: Şirketlerin Nesili

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	41,5	41,5	41,5
	2	21	51,2	51,2	92,7
	3	2	4,9	4,9	97,6
	4	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Şirketin kaç nesildir devam ettiği sorusuna yanıtlar ise % 51,2 sinin 2. nesilde olduğu, % 41,5' inin 1. nesilde olduğu, % 4,9 unun 3. nesilde olduğu ve sadece 1 şirketin bunun da oranı % 2,4 tür 4. nesilde olduğu tespit edilmiştir. 41 şirket içinden sadece 2 tanesinin 3. nesilde olması ve sadece 1 tanesinin 4. nesilde olması dikkat çekicidir. Aile şirketlerinin ömürleri konusunda bilgiler vermektedir.

25 ila 50 arası personeli olan şirketler % 70,7 oranı ile büyük bir çoğunluğu teşkil etmektedir. 51- 75 arası çalışanı olan işletmelerin oranı %12,2, 76- 100 arası çalışanı olan işletmelerin oranı %2,4, 101- 125 personeli olan işletmelerin oranı %2,4 , 126- 150 arası çalışanı olan işletmelerin oranı % 9,8, 151- 175 arası personeli olan işletmelerin oranı % 2,4 tür. Fakat anket yapıldığı sırada çoğu şirketin belirttiği husus, kış dönemi dolayısı ile az çalışanları olduğu yaz dönemi personel sayılarının arttığıdır. Bu da iş gücü devir oranının yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 4: Üst Düzey Yönetici Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tane	5	12,2	12,2	12,2
	2-5	30	73,2	73,2	85,4
	6-8	2	4,9	4,9	90,2
	9-11	2	4,9	4,9	95,1
	12-15	2	4,9	4,9	100,0

Üst düzey yönetici sayıları 2-5 arası olan şirketlerin oranı büyük çoğunluğu kapsamaktadır ve oranı %73,2 dir. %12,2 sinde 1 tane üst düzey yönetici bulunuyorken, % 4,9' da 6-8 adet , % 4,9 9-11 adet ve % 4,9 oranında da 12-15 adet üst düzey yönetici bulunan şirket vardır.

Tablo 5: Akraba Olmayan Profesyonel Yönetici

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	29	70,7	72,5	72,5
	Hayır	11	26,8	27,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

Bu 41 şirketin 11 tanesinde yani % 26,8' inde akraba olmayan profesyonel yönetici bulunmazken, 29 şirkette yani şirketlerin % 70,7' inde akraba olmayan profesyonel yönetici vardır.

11 şirkette akraba olmayan profesyonel yönetici yoktur. 11 şirkette akraba olmayan 2 tane profesyonel yönetici (% 26,8) , 8 şirkette akraba olmayan 1 tane profesyonel yönetici (% 19,5) bulunurken 3 şirkette 3 tane (% 7,3), 3 şirkette 4 tane (% 7,3), 2 şirkette 5 tane (% 4,9), 2 şirkette 15 tane (% 4,9), 1 şirkette de 6 tane profesyonel yönetici bulunmaktadır. 1 ve 2 tane profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin sayısı daha fazladır.

Bu profesyonel yöneticilerin çalıştığı bölümler, toplam 97 adet akraba olmayan profesyonel yöneticiden, 2 tanesi genel müdür, 1 yönetici Ar-ge faaliyetlerinde çalışmakta, 1

tanesi Planlama yöneticisi olarak görev almakta, 6 tanesi finans müdürü, 8 tanesi koordinatör, 3 tanesi personel müdürü, 2 tanesi imalat müdürü geri kalan 74 yönetici ise muhasebe müdürü, pazarlama müdürü, kalite müdürü olarak görev yapmakta, yani orta ve alt düzey yöneticilik yapmaktadır. Akraba olmayan profesyonel yöneticilerden (97 adet yönetici arasında) sadece 2 tanesinin genel müdür oluşu , % 95 oranında patronluk ve genel müdürlük sıfatlarının aynı kişide toplandığını gösterir.

Tablo 6: Şirket Sahibi İle Akraba Üst düzey Yönetici Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	19,5	19,5	19,5
	1	14	34,1	34,1	53,7
	2	6	14,6	14,6	68,3
	3	9	22,0	22,0	90,2
	4	3	7,3	7,3	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Şirket sahibi ile akraba üst düzey yönetici sayılarına bakıldığında % 34,1 oranında akraba 1 tane üst düzey yönetici varken, % 14,6 oranında 2 tane, % 22 oranında 3 tane, % 7,3 oranında 4 tane, % 2,4 oranında 5 tane akraba üst düzey yönetici olan şirket vardır. Bu şirketlerde % 19,5 oranında ise şirket sahibi ile akraba üst düzey yönetici yoktur.

Akraba üst düzey yöneticilerin görevlerine bakıldığında % 38' inin genel müdür veya şirket müdürü olarak görev yaptıkları (bu kişiler 2. genel müdür olarak görev yapmaktadırlar, örneğin iki kardeşten ikisi de hem şirketin sahibi hem de genel müdürü gibi.) , % 17' sinin genel koordinatör olarak görev yaptığı, geri kalan kısmının da, finansman, üretim, pazarlama, personel müdürü gibi görevlerde çalıştığı tespit edilmiştir.

41 aile şirketinden sadece 13 tanesi % 31' i bir sonraki yönetime kimin geçeceğine karar vermiştir. Geri kalan 28 tanesi yani % 68,3' ü yönetim devir planlaması için gerekli olan kararı vermemiştir. Bir sonraki dönem tepe yönetime kimin geçeceğine karar veren 13 şirketten 3 tanesi bir sonraki dönem yönetime kimin geçeceğini belirtmemiş, 7 tanesi şimdiki genel müdürün çocuklarının geçeceğini bildirmiş, 3 tanesi kardeşlerinin geçeceğini bildirmiş, 1 tanesi ise bir sonraki yönetime kimin geçeceğinin belli olduğunu fakat bu kişinin akraba olmadığını belirtmiştir.

3. Anketin üçüncü bölümünde yer alan, anketi yanıtlayan şirketlerdeki uygulama hakkındaki bulgular ile anketin dördüncü bölümünde yer alan üst düzey yöneticinin bu konularda ki düşünceleri, karşılaştırılmalı olarak aşağıda verilecektir.

Tablo 7 : Şirkette Çalışanların İş Eğitimi Alması (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	2	4,9	4,9	4,9
	Evet	11	26,8	26,8	31,7
	bazen	25	61,0	61,0	92,7
	Hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 8: Çalışanların, İş Eğitimi Görmesinin Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	21	51,2	51,2	51,2
	katılıyorum	18	43,9	43,9	95,1
	kararsızım	1	2,4	2,4	97,6
	katılmıyorum	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 7' de " Şirketinizde çalışanlar belli periyotlarla iş eğitimi görüyor mu?" sorusunun yanıtı olarak % 4,9 oranında " Kesinlikle Evet " % 26,8 oranında " Evet" % 61 oranında " Bazen" % 7,3 oranında da " Hayır" cevabı alınmıştır. Tablo 12' de " Çalışanların belli aralıklarla iş eğitimi görmesi gerekir " yargısına ise % 95,2 oranında " Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" cevabı verilip %2,4 oranında " Kararsızım" % 2,4 oranında da " Katılmıyorum" görüşü bildirilmiştir. Demek ki, şirket yöneticileri, çalışanların belli periyotlarla iş eğitimi alması konusunda hem fikir olsalarda % 61 oranında bu eğitimi belli periyotlarla değil bazen verebiliyorlar.

Tablo 9: Şirkette, Personelin Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	8	19,5	19,5	19,5
	evet	27	65,9	65,9	85,4
	bazen	3	7,3	7,3	92,7
	hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 10: Şirkette, Personelin Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	7	17,1	17,5	17,5
	evet	12	29,3	30,0	47,5
	bazen	3	7,3	7,5	55,0
	hayır	18	43,9	45,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

Tablo 11: Yetki ve Sorumluluğun Yazılı Olarak Belirlenmesi Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	18	43,9	43,9	43,9
	katılıyorum	17	41,5	41,5	85,4
	kararsızım	4	9,8	9,8	95,1
	katılmıyorum	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 9' da "Şirketinizde personelin yetki ve sorumlulukları belirlenmiş midir? "soruna % 85,4 oranında" Kesinlikle Evet" ve " Evet " şeklinde cevap alınmış % 7,3 oranında "Bazen", % 7,3 oranında ise, " Hayır " cevabı alınmıştır. Tablo 10'de "Şirketinizde personelin yetki ve sorumlulukları belirlenmişse, yazılı olarak mı belirlenmiştir? " Sorusuna ise % 46,4 oranında "Kesinlikle Evet " ve " Evet " şeklinde cevap alınmış, % 60, 2 oranında ise " Bazen" ve " Hayır "cevabı alınmıştır. Tablo 11' de " Yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmelidir." Yargısına ise, % 85,4 oranında " Kesinlikle Katılıyorum" Ve "Katılıyorum" Cevabı verilmiştir.

Bu ifadelerden çıkarılan sonuç, bu şirketlerden % 85, 4 ' ü bir şirkette yetki ve sorumluluğun yazılı olarak belirlenmesi gerektiğini düşündüğü halde uygulamaya gelindiğinde % 60,2' si yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlemedişlerdir.

Tablo 12 : Şirkette, Çalışanların Performansının Ölçülmesi (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	7	17,1	17,1	17,1
	evet	15	36,6	36,6	53,7
	bazen	16	39,0	39,0	92,7
	hayır	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 13 : Çalışanların, Belli Aralıklarla Performansının Ölçülmesi Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	18	43,9	43,9	43,9
	katılıyorum	19	46,3	46,3	90,2
	kararsızım	3	7,3	7,3	97,6
	katılmıyorum	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

"Çalışanlarınızın belli aralıklarla, performansını ölçer misiniz?" sorusuna % 17,7 oranında "Kesinlikle Evet " % 36,6 oranında " Evet" , % 39 oranında "Bazen" ve % 7,3 oranında " Hayır " cevabı verilmiştir. "Çalışanların, belli aralıklar ile performansları ölçülmelidir." Yargısına ise % 90,2 gibi bir oranla " Kesinlikle Katılıyorum" ve " Katılıyorum "görüşü bildirilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda anlaşılmaktadır ki, şirketler % 90,2 gibi bir oranla çalışanların performansı ölçülmelidir yargısına katılmalarına rağmen, bu şirketlerden % 53,7 si çalışanların performansını belli aralıklarla ölçmektedir.

Tablo 14. Profesyonel Yöneticilerin Gereği (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	19	46,3	46,3	46,3
	katılıyorum	16	39,0	39,0	85,4
	kararsızım	3	7,3	7,3	92,7
	katılmıyorum	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 15: Profesyonel Yöneticinin, Mal Sahibi Yöneticiye Göre Daha Az Pratik Bilgilerinin Olması (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılıyorum	2	4,9	4,9	4,9
	katılıyorum	10	24,4	24,4	29,3
	kararsızım	12	29,3	29,3	58,5
	katılmıyorum	13	31,7	31,7	90,2
	kesinlikle katılmıyorum	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tablo 16: Aile Üyesi Olmayan Profesyonel Yöneticilerin Yetki ve Sorumluluklarının Kısıtlanması (Gerçek)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	6	14,6	14,6	14,6
	bazen	14	34,1	34,1	48,8
	hayır	16	39,0	39,0	87,8
	kesinlikle hayır	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

"Bir şirkette, eğitim almış, (akraba olmayan) üst düzey profesyonel yönetici gereklidir." Yargısına % 85,3 oranında " Kesinlikle Katılıyorum ve "Katılıyorum" görüşü bildirilirken, "Profesyonel yöneticinin pratik bilgileri mal sahibi yöneticiye göre daha azdır." Yargısına ise, %29,3 oranında " Kesinlikle Katılıyorum ve "Katılıyorum" görüşü, % 29,3 oranında "Kararsızım" görüşü % 41,5 oranında "Katılmıyorum" Ve " Kesinlikle Katılmıyorum" görüşü bildirilmiştir.

"Şirketinizde aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, aile üyesi yöneticiler tarafından kısıtlanmakta mıdır?" Sorusuna % 14,6 oranında "Evet", % 34,1 oranında "Bazen", % 39 oranında "Hayır", % 12,2 oranında ise, "Kesinlikle Hayır" yanıtı alınmıştır, % 51,2 oranında kısıtlanmazken, % 48,7 oranında kısıtlanması üzücüdür. Bu sonuçlar eşliğinde denilebilir ki, şirketler profesyonel yöneticinin bir işletme için gerekli olduğunu düşünseler de, profesyonel yöneticilerin aile üyesi yöneticilere göre pratik bilgilerinin daha az olduğunu düşünmekte ve bu şirketlerin yarısına yakın bir kısmı aile üyesi olmayan profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarını kısıtlamaktadır.

Tablo 17: Kurumsallaşma Düşüncesinin Varlığı (Tutum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle evet	18	43,9	43,9	43,9
	evet	20	48,8	48,8	92,7
	bazen	2	4,9	4,9	97,6
	hayır	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

"İleride kurumsallaşmayı düşünüyor musunuz?" sorusuna şirketlerin neredeyse tamamına yakını % 92,7' si evet, ve kesinlikle evet cevabını vermiştir. Bu oldukça iyimser bir neticedir.

5. SONUÇ

Küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde, yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunlar konulu bu araştırmada Sakarya ilindeki küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunları, eksiklikleri ve hataları saptanmaya çalışılmıştır. Yukarıdaki bulgular neticesinde bazı değerlendirmelerde bulunmak mümkündür.

Aile şirketlerinin yönetiminde planlama fonksiyonuna ilişkin eksiklikleri "Aile şirketleri ve stratejik planlama" başlıklı araştırmamızda incelenmiştir.

Örgütlenme fonksiyonuna ilişkin sorunların en önemlisi, kilit görevlerde aile üyesi olan kişilerin yer alması, profesyonel yöneticilerin daha çok orta ve alt düzey yöneticilikle görevlendirilmesidir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular da bu yöndedir. Araştırmaya konu olan şirketlerde gerçekten "patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirketler için önemli bir sorun sayılır. Şirketlerde üst düzey yönetici pozisyonlarında profesyonel yöneticilerin bulunmaması farklı görüşlerin edinilmemesine, patronun empoze ettiği kıstasların ve görüşlerin uygulandığına ilişkin ip uçlarıdır. Profesyonel yöneticilerin, yetki ve sorumluluklarının aile üyesi yöneticiler tarafından kısıtlanması da bu görüşün olduğunu doğrulamaktadır.

Yürütme fonksiyonuna ilişkin sorunların içinde eksikliği hissedilen en ciddi sorun yetki ve sorumlulukların yazılı olarak değil sözlü olarak belirlenmesidir. Sözle ifade edilen yetki ve sorumluluk, yetki karmaşası getirir ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmemesine neden olur. Ayrıca çalışanların belli periyotlarla iş eğitimi alması gereklidir. Eğitim çalışanların kendine olan güvenini ve motivasyonu arttırdığı gibi aynı zamanda daha fazla bilgi, daha farklı bakış demektir. Şirket içindeki sorunların daha erken fark edilmesini sağlar ve çözümü çabuklaştırır. Erken fark edilemeyen küçük sorunların büyüyerek şirketin karşısına çıkacağı kesindir. Bunun için eğitim her çalışan için gerekliliktir.

Koordinasyon fonksiyonuna ilişkin sorunların başında, karşımıza aile üyesi olan çalışanların kayırılması (Nepotizm) çıkmaktadır. Aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar ayrımı olduğu sürece şirketlerde uyumun olması söz konusu değildir. Çalışanlar, bilgileri ve yaptıkları iş neticesinde değerlendirmeye alınmalı, kan bağının şirketlerde bir artışı olmamalıdır. Aile şirketi yöneticileri, personel ve akraba ilişkilerini karıştırmaya başladıkları anda şirket ve aile ilişkileri de birbirine karışır. Bu uyumdan çok uyumsuzluk, işlerin yürümesinden çok engel teşkil eder.

Kontrol fonksiyonuna ilişkin sorunlarda araştırmada her hangi bir sorun tespit edilememiş sadece şirketlerin yarısına yakınının çalışanların performansını ölçmediği anlaşılmıştır. Şirketler kontrol fonksiyonu için gerekli olan plan, performans, ürün gibi sonuçları değerlendirmek için standartlarının var olduğunu bildirmişlerdir. Bugünün insan odaklı yönetimlerinde kontrol fonksiyonu, geçmişe göre daha yumuşatılmıştır. Aile işletmeleri de yönetimin bu fonksiyonunu ihmal etmeden günün gereksinmelerine yönetim süreçlerinde yer vermelidir.

Sakarya ili ile sınırlı tutulan bu çalışmanın Türkiye geneline atfedilmesi elbette mümkün değildir. Ancak bu kısıtlı bulguların dahi genel hakkında belli ipuçları verdiği söylenebilir. Büyüyen ve gelişen başarılı aile şirketleri var olduğu gibi, ömürleri kısa süreli olan aile şirketleri de mevcuttur ve sayıları oldukça fazladır. Aile şirketlerini tartışırken, şirketin yönetim yeterliliği üzerinde durmakta yarar vardır. Aile şirketleri yönetimde profesyonelce davranmak zorundadır. Aile ilişkileri aile ortamında, iş ilişkileri işyerinde çözülmediği sürece ve yönetim beyin takımından oluşturulmayıp tek patron (genel müdür) tarafından yönetildiği sürece aile şirketlerinin başarılı olabilmesi mümkün değildir. Yönetimin bir bilim olduğu ve belli prosedürler içerisinde sistematik bir şekilde yürütülmesi gerektiği, aksi takdirde iş ciddiyeti ve disiplininden uzaklaşacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ATSO, *Sanayi Rehberi*, Adapazarı ticaret Ve Sanayi Odası Basım, Adapazarı- 2003.
- CAN, Halil, *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara-1999.
- DALAY, İsmail, *Yönetim Ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayın No :43, Sakarya-2001.
- GARİH, Üzeyir, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul-2001.
- GOFFEE, Rob, Gareth, JONES, *Modern Şirketi Bir arada tutan Nedir?*, Harward Business Review Dergisinde Seçmeler, Çev : Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul – 1999.
- KARADAL, Himmet, *KOBİ' lerin Uluslar Arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler*, Nevşehir İ.İ.B.F. I. Anadolu Kongresi, ART Basım, 2001.
- KARPUZOĞLU, Ebru, *Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*, M.Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:15, Ocak- 2001.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul - 1995.
- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul-2000.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Basım, 2. Baskı, Ankara-1989.
- YILMAZ, Erdoğan, *Türkiye' de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1993.
- ZEMKE, Ron, Kristin, ANDERSON, *Şapka Çıkarttıran Hizmet Liderlik*, Rota Basım, İstanbul-1998.

KARAMAN İLİNDE AİLE VE GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. Fehmi KARASİOĞLU
Selçuk Üniversitesi Karaman
İİBF/İşletme Bölümü
Tel: (0338) 214 04 06/153
Faks: (0338) 214 04 05
E-posta: fehmi@selcuk.edu.tr

Arş.Gör. Namık Kemal ERDEMİR
Selçuk Üniversitesi Karaman
İİBF/İşletme Bölümü
Tel: (0338) 214 04 06/158
Faks: (0338) 214 04 05
E-posta: nkerdemir@selcuk.edu.tr

**"Bir İşletmeyi;
Dede kurar,
Baba büyütür,
Oğul tutar,
Torun sanat tarihi okur. "
Alfred MARSHALL**

ÖZET

Girişimcilik konusunun, toplumsal evreler dikkate alındığında, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte daha büyük önem kazandığı görülür. Çünkü fikri emeğin ekonomik değeri daha da artmaktadır. Aile şirketlerinin başarısı, iyi bir eğitimin yanında girişimcilik ruhunun genç nesillere aktarımının gerçekleşmesine bağlıdır.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinen işletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar. Küreselleşme süreci kapsamında bakıldığında, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkması, rekabet ortamının hızla gelişmesi işletmelerin daha hızlı bir yapıda çalışmalarını ve gelişmelerine neden olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Aile Şirketleri

1. GİRİŞ

Ülkemizde aile şirketlerinin ilk çekirdeğini oluşturanlardan Koç ve Sabancı hayatlarını kaleme alırken dikkatimizi çeken önemli ifadelerde bulunmaktadır. Vehbi Koç, " *hayatta başarılı olmanın sırları arasında beklide en önemlisinin başkalarının tecrübelerinden yararlanmak, verilen öğütleri can kulağı ile dinlemek, ilgili yayınları dikkatle okumak ve kazanılan bilgileri değerlendirmek*" derken, (Koç, 1974) Sakıp Sabancı ise " *otuzbeş yıllık iş hayatındaki birikimlerin başkalarının ilgisini çekeceğini ümit ettiğimi bölümleri yazmakta yarar gördüm. Sabancı*

topluluğunun gelişme hikayesi, bir bakıma Türkiye’ de özel sektörün, özel sektör sanayinin gelişme çizgisini de ortaya koymaktadır” ifadesini kullanmıştır. (Sabancı, 1985)

Şüphesiz bir çok önemli iş adamının şirketleriyle ilgili ifadelerine tebliğimizde yer verilebilir ancak, aile şirketlerinin başarıları önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların iyi kurulması ve sözde değil uygulama alanlarında yoğun ilgi ve gayret göstermeleri gerekir. İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinen işletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar. Küreselleşme süreci kapsamında bakıldığında, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkması, rekabet ortamının hızla gelişmesi işletmelerin daha hızlı bir yapıda çalışmalarını ve gelişmelerine neden olacaktır.

Şirketlerin varoluş kaynaklarına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun aile şirketi kökenli olduğu görülür. Bunlardan başarılı olanları ise kurumsal yapıya sahip olan, klasik yönetim anlayışının dışında çalışmalarını gerçekleştiren şirket tipleri olduğu gözlenmiştir. Aile şirketlerinin temel amaçları içinde yatan nesilden nesile süreklilik ise, yukarıda bahsedilen temel olgunun iyi kavranması ve bunun yanında iyi eğitim almış yetenekli, konuya hakim aile bireylerinin kişisel çıkar düşüncesinden ziyade şirket çıkarlarını profesyonel anlayış içinde sürdürmelerine bağlıdır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, aile şirketlerinde girişimcilik olgusunun ortaya konulması kapsamında Karaman ilinde aile şirketleri ve girişimcilik yaklaşımını ortaya koymaktır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket kapsamına 28 aile şirketi alınmıştır. Anketler birebir şirket sahipleriyle görüşme yoluyla yapılmıştır. Katılımcılara anket sorularının içeriği hakkında bilgi verilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ankete katılan 28 şirketin % 100 katılımı sağlanmıştır. Firmaların şirketleşme yapılarına göre dağılımları tablo-1’de gösterilmektedir.

Tablo – 1 Ankete Katılan Şirketlerin Türlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
LTD	18	64,3	64,3
A. Ş.	10	35,7	35,7
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-1’de görüldüğü üzere 18 Limited şirket, 10 Anonim şirket anketimize katılmıştır.

Tablo – 2 Şirketlerin Karaman’da Kuruluş Gerekçeleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kendi Doğduğum İl Olması	22	78,6	78,6
Bölgenin Daha Kârlı Olacağı İnancı	3	10,7	10,7
Çalışanların Bizden Biri Olması	1	3,6	3,6
Diğer	2	7,1	7,1
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-2’de görüldüğü üzere, ankete katılan aile şirketlerinin Karaman’da kuruluş gerekçelerinin % dağılımları şöyledir; % 78’i kendi doğduğu il olması nedeniyle, % 10’u bölgenin karlı olacağı inancıyla, % 3,6’sı çalışacakların kendilerinden birilerinin olacağı düşüncesiyle, % 7.1’lik dilimi ise diğer nedenlerle Karaman ’da şirket kurduklarını açıklamışlardır.

Tablo – 3 Şirketlerin Faaliyet Süreleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 – 5	3	10,7	10,7
6 – 10	15	53,6	53,6
11 - 15	3	10,7	10,7
16 – 20	2	7,1	7,1
21 +	5	17,9	17,9
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-3’de ankete katılan 28 şirketin çalışma sürelerinin dağılımı şöyledir; % 10.7’si 1-5 yıl, % 53.6’sı 6-10 yıl arası, % 10,7’si 11-15 yıl arası, % 7.1’i 15-20 yıl, % 17,9’u 21 yıl ve üzeri faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Tablo – 4 Şirketlerin Sermaye Büyüklüğü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
100 – 200 Milyar	13	46,4	48,1
201 – 500 Milyar	5	17,9	18,5
501 – 1. 000 Milyar	3	10,7	11,1
1 Trilyon +	6	21,4	22,2
Toplam	27	96,4	100,0
Cevapsız	1	3,6	-
Toplam	28	100,0	-

Tablo-4’de şirketlerin sermaye büyüklükleri görülmektedir. 100-200 milyar arası 13, 201-500 milyar arası 5, 501-1 Trilyon arası 3, 1 Trilyon üzerinde şirket sayısı ise 6 olarak belirlenmiştir.

Tablo – 5 Sermayenin Aile Bireyleri Arasındaki Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Tamamı Kendime Ait	1	3,6	3,6
Aile Bireyleri İle Eşit Dağılımlı	24	85,7	85,7
Diğer	3	10,7	10,7
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo -5’de anket kapsamına aldığımız firmaların sermayelerinin aile içinde dağılımına ilişkin soru şöyle cevaplanmıştır; sermayenin tamamı işletme sahibine ait olan % 3,6, aile bireyleri arasında eşit dağılıma sahip olan firma oranı ise % 85.7 dir. % 10.7’ si ise farklı şekilde sermaye dağılımına sahiptir.

Tablo – 6 Şirkette Aile Bireylerinin Çalışma Yoğunluğu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 – 10	24	85,7	92,3
11 – 20	2	7,1	7,7
Toplam	26	92,9	100,0
Cevapsız	2	7,1	-
Toplam	28	100,0	-

İşletmelerin aile bireylerini işyerinde çalıştırma yoğunluğu anket kapsamında değerlendirilmiştir. Aile bireylerinin iş yerinde çalıştıran 24 firma 1-10 kişi çalıştırırken, aile bireylerini 10-20 kişi arasında çalıştıranların sayısı 2 olarak belirlenmiştir.

4. 1. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM YAPISI AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yönetim yapısının istenilen ölçülerde etkinliğinin sağlanabilmesi için, yönetilmeye motive olmuş insan kaynağına ihtiyaç vardır. (Bedük vd., 2003). Aile şirketlerinde yönetim niyet olarak en ideal olanı yakalamaktır. Aile bireyleri, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, denetlenebilirlik şirket performansını artıracak temel etkenlerdendir. Ne var ki, Tamer Müftüoğlu'nun Aslan Önel'den yaptığı aktarımda aile şirketlerinde sorumluluğun kolay bir dağılım olmadığı görülmektedir (Müftüoğlu vd, 2003);

"Aile şirketlerinde insan çocuklarından hesap soramaz. Sorsa da işe yaramaz. Başlangıçta girişimci çok aktif oluyor. Bu dönem çok başarılı geçiyor. Bir yerden sonra yoruluyor. Ayakları yerden kesiliyor. Bu devrede hanımlar patroniçe, çocuklar ve damatlar kral olacak diye yetiştiriliyor. Herkesin yetkisi oluyor, fakat sorumluluğu olmuyor. Yapılan işin performans kontrolü yok. Yapmadığının hesabını soran yok. Aile şirketinin zararları başlıyor. Çocuklarını boğuyorsun"

Araştırma kapsamına alınan aile şirketleri yönetim yapıları, yönetim anlayışları anahatlar itibariyle inceleme kapsamına alınmıştır. Ankete katılan işletmelere yönetim yapısını ortaya koymaya yönelik sorular yönetilmiştir.

Tablo – 7 Şirketlerde Organizasyon Şemasının Varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	13	46,4	46,4
Hayır	15	53,6	53,6
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-7'de görüldüğü üzere ankete katılan 28 firmadan % 53'ünün örgüt şemasının olmadığı görülmektedir. Örgütsel yapı açısından bakıldığında şirketleşme olmasına rağmen örgüt hiyerarşisinin büyük bir çoğunluğunda oluşmadığı görülmektedir.

Tablo – 8 Şirket Genel Müdürlerinin Aileden Olup Olmadığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	27	96,4	96,4
Hayır	1	3,6	3,6
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-8'de anket kapsamındaki firmaların yöneticilerinin % 96. 4'ünün aile bireylerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo – 9 Aile Bireylerinin Kararının İşletme Yönetimine Etkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	17	60,7	60,7
Hayır	11	39,3	39,3
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-9'da aile bireyi kararlarının işletme yönetimine etkisinin olup olmadığı görülmektedir. Katılımcıların % 60.7'sinin evet cevabı olurken, % 39.3'ünün hayır cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo – 10 İşletme Sahipleri İşletmede Hangi Kimlikle İş Görmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Aile Ferdi Olarak	5	17,9	17,9
Şirket Ortağı Olarak	4	14,3	14,3
Yönetici Olarak	10	35,7	35,7
Hepsi	9	32,1	32,1
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-10'da katılımcılara işletmede üstlendikleri sıfatların öncelik dağılımları görülmektedir. Aile ferdi sıfatı ile çalışanların %17,9, şirket ortağı sıfatı ile çalışanlar %14,3, yönetici sıfatı ile çalışanlar %35,7, bütün sayılanları şirket yönetirken üstlenenlerin oranı ise %32,1'dir.

Tablo – 11 Yönetim Anlayışı Olarak Öncelik Sıralaması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmenin Önceliği Kâr Elde Etmektir	20	71,4	76,9
Satışlar Mutlak Surette Artırılmalıdır	2	7,1	7,7
Satış Öncesi ve Sonrası Hizmetler Satışa Göre	2	7,1	7,7
Ayarlanmalıdır	2	7,1	7,7
Çalışanların Nitelikleri ve İşe Uygunlukları Önemlidir	26	92,9	100,0
Toplam	2	7,1	-
Cevapsız	28	100,0	-
Toplam			

Tablo-11'de ankete katılan aile şirketlerine yönetim anlayışı olarak önceliklerinin belirlenmesi istendiğinde şöyle bir dağılım sergilenmiştir; işletmenin önceliği kar olarak belirleyenler 20 kişi, satışlar öncelikli olarak artırılmalı şeklinde belirleyenler 2, satış öncesi ve sonrasının hizmetlerinin artırılmasına öncelik verenlerin sayısı 2, çalışanların niteliklerinin artırılmasının önemini birinci derecede önemli görenlerin sayısı ise 2 olarak belirlenmiştir.

4. 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN PLANLAMA AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yapılacak olan işlerin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağından önceden kararlaştırılması şeklinde tanımlayabileceğimiz planlama (Şimşek,1998), sağlıklı, etkin ve aynı zamanda hızlı bir karar almanın çok önemli olduğu günümüz dünyasında, planlama, işletmelerin elindeki en önemli kozlardandır. İşletmelerin planlamaya verdikleri önem, kuruluş tarihlerine, satışlarına, sermayesine, hukuki durumuna, örgütlenme şekline göre değişmektedir. Yazı yazma alışkanlığının olmaması, planların gerçekleşmemesi durumunda başarısızlık hissi yaratacağı korkusu, sürekli enflasyon gibi nedenlerle Türkiye'de planlamaya gereken önem verilmemektedir. (Tek,1999)

Tablo – 12 Planlama ve Fırsatların Değerlendirme Kriterleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Planlama	24	85,7	85,7
Fırsatlar	4	14,3	14,3
Toplam	28	100,0	100,0

Katılımcılara planlamanın mı yoksa fırsatların mı önemli olduğu sorulduğunda tablo-12'de görüldüğü üzere, % 85.7'si planlama ya önem verirken, % 14.3'ü fırsatların önemli olduğunu ifade etmiştir.

Tablo – 13 İşletmenin Başarı Kriteri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	21	75,0	75,0
Hayır	7	25,0	25,0
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-13’de işletmenin başarı kriterinin kar olup olmadığı sorulduğunda katılımcıların %75’i evet cevabı verirken, % 25’i hayır cevabını vermiştir.

Tablo – 14 Planlamada Öncelikler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Satışlar İçin	1	3,6	4,3
Yönetim İçin	1	3,6	4,3
Hepsi İçin	21	75,0	91,3
Toplam	23	82,1	100,0
Cevapsız	5	17,9	-
Toplam	28	100,0	-

Tablo-14’de planlamanın hangi amaçla yapıldığına ilişkin aile şirketlerin eğilimi görülmektedir. Satışlar için planlama yapıldığını ifade eden katılımcı oranı % 3,6, yönetim için planlama tercihini yapanlar % 3,6, satış, üretim, yönetim için planlamayı bir bütün olarak yapanların oranı ise % 75 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo – 15 İşletmelerde Bütçelemenin Varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	19	67,9	67,9
Hayır	9	32,1	32,1
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo 15’de işletmelerde bütçeleme faaliyetini yerine getiren ve getirmeyen firmaların sayı ve oransal dağılımı görülmektedir. Bütçeleme işlemi gerçekleştiren firmaların oranı %67.9 olurken, bütçeleme işlemi gerçekleştirilmeyen firmaların oranı ise % 32.1 oranındadır.

4. 3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖRGÜSEL YAPI AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ortak amaçları bulunan ve kendi üzerlerine düşen yükü en aza indirmek isteyen insanlar toplu hareket etme, örgütlenme, ihtiyacı duymuşlardır. Organizasyon, yönetim organlarının belirlendiği ve içindeki insanların karşılıklı etkileşim halinde bulundukları yapısal bir süreçtir. (Şimşek, 1997). Bu yapı, formel veya informal olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütlenme sürecinde ortaya çıkan ve belirli bir amaca ulaşmak için önceden planlanmış ilişkiler bütünü formel bir yapıyı oluşturur. Planlama olmadan, organizasyondaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulduğu örgüt yapısı ise informal örgüt olarak ifade edilir. Örgütün birimleri arasındaki ilişkiyi yansıtan resmi yapılaşmayı gösteren tablo ise, organizasyon şemasıdır. (Şimşek, 1997)

Aile şirketlerinin örgütsel yapısı inceleme kapsamına alınarak hiyerarşik düzen, yetki ve sorumlukların dağılımı, yetki ve sorumluluğun dağılım ölçüleri, danışman bulundurma eğilimleri gibi konulara olan eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo – 16 İşletmede Formel Bir Kadro Planı Ve Hiyerarşik Yapı Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	15	53,6	53,6
Hayır	13	46,4	46,4
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-16'da işletmenin formel bir kadro planı ve hiyerarşik yapının olup olmadığına ilişkin firmaların tercihleri görülmektedir.

Tablo – 17 Yetki Ve Sorumluluk Devrinin Kriterleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Aile Meclisinin Takdirine Göre	3	10,7	10,7
İşletme Sahibi ve Yöneticisi Olmama Göre	4	14,3	14,3
Çalışanlarla Kişisel İlişkime Göre	2	7,1	7,1
Uzmanlık ve İşbölümü Kriterine Göre	19	67,9	67,9
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo-17'de işletmelerin yetki ve sorumlulukları çalışanlara nasıl dağıttıklarına ilişkin verileri görülmektedir. Aile meclisinin takdirine göre dağılım % 10.7, işletme sahibi ve yönetici olunmasına bağlı olarak dağılım % 14.3, işverenin çalışanlarla olan yakın ilişkisine bağlı olarak %7.1, uzmanlık ve işbölümü esasına göre yetki ve sorumluluğun dağılımı ise % 67.9 olarak belirlenmiştir.

Tablo – 18. 1 Danışmanın Gerekliliğine İnanıyor musunuz?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	21	75,0	75,0
Hayır	7	25,0	25,0
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo – 18. 2 İşletmelerde Danışman Çalıştırılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	6	21,4	21,4
Hayır	22	78,6	78,6
Toplam	28	100,0	100,0

Tablo 18'de işletmelere danışman istihdam edip etmedikleri sorulmuş, katılımcı işletmelerin % 21'i danışman dan faydalanırken, % 78. 6'sının danışman istihdam etmedikleri görülmüştür. Danışmanın gerekliğine inanıp, inanmadıkları sorulduğunda % 75'i danışman gerekli derken, % 25'i danışmanın gerekliğine inanmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo – 19 Danışman İstihdam Ediyorum*Danışmanın Gerekliğine İnanıyorum

	İşletmenizde Danışman Çalıştırıyor musunuz?		Toplam
	Evet	Hayır	
Danışmanın Gerekliğine Evet İnanıyor musunuz?	6	15	21
Hayır	-	7	7
Toplam	6	22	28

Danışmanın gerekli olduğunu belirten 21 aile şirketinden 6 sı danışman istihdam ederken, gerekli olmasına rağmen 15'i danışman istihdam etmediği görülmektedir.

4.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YARGISAL KARARLAR

Ankete katılan firmalara aile-şirket ilişkilerine, işe alımlara, aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajlarına yönelik yargı değerlerini ölçmeye yönelik ifadeler sunulmuştur. Bu ifadeleri ilişkin değerlemede beşli Likert ölçeği kullanılmış olup; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo – 20 Aile-Şirket İlişkilerine İlişkin Yargılar

	N	Ortalama	Stand. Sp
Şirketin ismi prestiji ailenin isim ve prestiji ile beraber gelişir	27	3,5185	1,55342
Ailenin prestiji için her türlü fedakarlığa katlanılır	28	3,1429	1,50835
Şirket politikası aile menfaatlerine uygundur	28	3,4286	1,19965
Şirket kararları günlük olarak aile fertlerince belirlenir	27	2,3333	1,17670
Yönetimdeki ast – üst ilişkisinin belirlenmesinde ailedeki konum önemlidir	28	2,8214	1,21879
Aile içi kurallar şirket içindede geçerlidir	28	2,8571	1,20844
Aile ilişkileri ile iş ilişkileri birbirine karışmaktadır	27	2,2500	1,29458
İşletmenin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir	26	2,7037	1,43620

Tablo-20 'de şirketin ismi ile prestijinin ailenin isim ve prestiji ile beraber geliştiğine kesinlikle katıldığı gösterirken, şirket kararlarının günlük olarak aile bireyleri tarafından belirlenmektedir ifadesinde kararsızların oranı dikkat çekicidir.

Tablo – 21 İşe Alımlarla İlgili Yargılar

	N	Ortalama	Stand. Sp
Performans ve işe uygunluk önemlidir	28	3,8929	1,39680
Sınavla işe alım yapılmaktadır	27	2,5556	1,36814
Aile bireylerine öncelik tanınmaktadır	28	3,0000	1,49071
Aile fertlerinin tavsiyeleri ile işe alım yapılmaktadır	28	2,9643	1,20130
Çevreden gelen ricalar dikkate alınmaktadır	28	3,0000	1,36083

Tablo-21'de işe alımlarla ilgili sorulara ilişkin yargılar görülmektedir. İşe alımlarda işe uygun elemanın tercihi yönünde olumlu görüş bildirilirken, sınavla işe alım konusunda kararsızlık yönünde eğilim görülmektedir.

Tablo – 22 Aile Şirketi Olmanın Avantajları

	N	Ortalama	Stand. Sp
Sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi	28	3,5357	1,42678
Karar almanın daha kısa sürede ve isabetli olması	28	3,8571	1,00791
Aile bireylerinin birbirini daha iyi tanınması sonucu, daha uyumlu ve takım ruhuna uygun bir işletme ikliminin yakalanması	28	3,9643	1,26146
Bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirmeleri	28	4,0714	0,97861
Yöneticilerin, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini diğer nesillere aktarma noktasında daha istekli olmaları	28	4,1071	0,91649
Tatil günü, mesai saati gibi konularda daha özverili olunması	28	3,9286	1,11981

Tablo-22'de aile şirketi olmanın avantajlarına ilişkin yargılara ilişkin dağılımda, yöneticilerin bilgi birikimlerinin nesilden nesile aktarma konusunda son derece olumlu ve katılımcı yaklaşım sergilenirken, aile şirketi olmanın avantajları içinde yer verdiğimiz sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi konusuna aynı yoğunlukta katılım olmadığı görülmüştür.

Tablo – 23 Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları

	N	Ortalama	Stand. Sp
İşe alımlarda tarafsızlık kavramına uygun hareket edilememesi	28	3,0000	1,38778
Yetki ve sorumluluğun belirsiz olması	28	2,3929	1,16553
Yönetim tarzındaki yanlışların ve eksikliklerin eleştirilememesi	27	2,4815	1,18874
Aile bireyleri arasında çıkar çatışmaları	28	1,9643	1,17006
Hiyerarşik kademelerin, işletmedeki rol ve görevlerin tam olarak belirlenememesi	28	2,3571	1,25357

Tablo-23’de aile şirketi olmanın dezavantajlarına ilişkin yargılar arasında en çok dikkat çeken aile bireyleri arasında çıkar çatışmasının olmadığına ilişkin yargı olurken, hiyerarşik kademelerde rol ve görevler konusunda kararsız kalındığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

- 1- Şirketlerin Karaman’da kuruluş nedenleri arasında % 78. 6 ‘sı doğdukları il olmasını göstermişlerdir.
- 2- Ele aldığımız 18 LTD, 10 A. Ş konumundaki şirkete organizasyon şeması, diğer bir deyişle ast-üst ilişkisinin dağılımına ilişkin bir yapının % 53’ünde olmadığı görülmüştür.
- 3- İncelenen firmalardan % 94’ünün yöneticisi aileden biri olduğu ortaya çıkmıştır.
- 4- Aile büyüklerinin kararları işletme yönetimine etkisinin % 60. 7 düzeyinde olduğu görülmüştür.
- 5- İşletmelerin çoğunluğu danışman istihdamının gerekli olduğunu beyan etmesine rağmen % 21. 4’lük kısmın danışman çalıştırdığı görülmüştür.

ÖNERİLER

- 1- Şirket kuruluşlarında fizibilite etüdü konusunda daha duyarlı olmaları gerektiğine inanıyoruz. Anketimizde açık uçlu olarak bıraktığımız seçenekteki cevap alanına kuruluşun gerekçesi olarak yapılan fizibilite etüdünün yazılmaması dikkat çekicidir.
- 2- Ülkemizde bir kısım şirketleşmelerin, sadece vergisel yönden yararlanmak amacıyla belgeler üzerinde kurulduğu görülmektedir. Buna rağmen, şirketlerin devamı için profesyonel anlayışın şirketin vazgeçilmez prensibi olması gerekir.
- 3- Kurumsal kimlik kazanmanın şartlarından biri de profesyonel yöneticilerden faydalanmaktır. Bu bağlamda, işletme sahiplerinin işlerinin başından ayrılmadan da kurumsallaşma yoluna giderek işi profesyonellerin yönetimine devretmek kaçınılmazdır.
- 4- Aile bireyleri mevcut sermaye birikimini kaybetmemek anlamında işletme yönetimine müdahale etmektedir. Ancak, müdahalenin boyutu çalışanların motivasyonunu kaybettirecek ölçüde olmaması gerekir. Her işten anlayan işveren yerine, koordine eden yönlendiren işveren işletme için daha verimli olacağı açıktır.
- 5- Profesyonel yönetime geçişi sağlayacak bir danışmanın, ihtiyaç duyan işletmelerce istihdam edilmesi, işletmeye önemli katkılarda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Bedük A., M. İnce, “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkisi”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Aralık 2003. s:20
- Koç V. , Hayat Hikayem, 1974.
- Müftüoğlu T., “Türkiye’de Girişimcilik”, Editör: Tülin DURUKAN, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2003
- Sabancı S., İşte Hayatım, 1985.
- Şimşek Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, Damla Ofset, Konya, Ekim 1997.
- Şimşek Ş., Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset, Konya 1998.
- Tek Ö. B., Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak 1999.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE SEKTÖREL BİR UYGULAMA

**Yrd.Doç.Dr. Burhan
AYDEMİR**
Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: (0266) 612 13 53-54
Faks: (0266) 612 13 57
Mobil: (0542) 261 36 19
E-posta:
burhan_aydemir@yahoo.com

**Doç.Dr. Oya Aytemiz
SEYMEN**
Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: 0 266 6121353-54
Faks: 0 266 6121357
Mobil: 0 542 2429265
E-posta:
seymenoy@yahoo.com

Aslı D. A. TAŞÇI
Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: (0266) 612 13 53-54
Faks: (0266) 612 13 57
E-posta:
adatasci@yahoo.com

ÖZET

Bu bildirinin amacı, Türkiye’de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtıcılığı sektöründe faaliyet gösteren ve GİMDER’e (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtıcıları Derneği) üye olan aile işletmelerinin, kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerinin ve bu yöndeki uygulamalarının karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Çalışmada GİMDER’e kayıtlı 40 üye işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde, oluşturulan kurumsallaşma kriterleri çerçevesinde soruların yöneltildiği ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yanıtlama oranı %42 olan çalışmada, ilgili işletmelerde kurumsallaşma sürecine önem verildiği; diğer yandan kurumsallaşmaya dönük uygulamaların devam ettiği ve henüz olgunluk düzeyine gelmediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Aile İşletmeciliği, Kurumsallaşma, Dağıtıcılık Sektörü

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahip oldukları bilinmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, bu işletmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinin sosyo-ekonomik ve finansal altyapısının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde bu işletmelerin çok önemli katkıları olduğu (Matlay, 2002) ve ülkelerin istihdam, gelir düzeyi ve gayri safi milli hasıla oranlarında büyük bir yer tuttıkları belirtilmektedir (Miller vd., 2003). Örneğin Poutziouris vd. (2002), gelişmiş pazar ekonomilerinde aile işletmesi faaliyetlerinin ölçüsüne ilişkin olarak, ortalama dört işletmeden üçünün aile kontrolünde olup, istihdamın da yarısını oluşturduklarını ve Avrupa ticari işlem potansiyelinin %85'ini yürüttüklerini öne sürmektedir.

Yukarıdaki veriler artırılabilir. Ancak bunlar bize aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinde ve buradan hareketle dünya ekonomisindeki yerini ve ağırlığını göstermesi açısından anlamlı verilerdir. Ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan bu denli önemli olan aile işletmelerinin başarısı ve istikrarı bu nedenle son derece önemlidir.

Öte yandan aile işletmelerinde "*kurumsallaşma*" sorunu, gerek ilgili yazında gerekse iş dünyasında üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Öz olarak bir işletmenin, sürekliliğini sağlayan bir sisteme sahip olması anlamına gelen kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, yüksek performansa ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir. Ancak bunun sağlanabilmesi, kurumsallaşma olgusunun içeriğini oluşturan temel kriterlerin yerine getirilebilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu bildirinin amacı, Türkiye'de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtımcılığı sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin, kurumsallaşma olgusuna, sahip/yönetici nezdindeki bakış açılarını ve bu sürece ilişkin uygulamalarını karşılaştırmalı bir değerlendirmeye tabi tutmaktır. İlgili yazın taramasında bu konuya ışık tutacak önemli referanslara ulaşmakla beraber, konunun hala yeterli olgunluğa ulaşmamış olduğu ve kurumsallaşmaya ilişkin kriterler üzerinde tam bir fikir birliğinin sağlanamadığı görülebilir. Bu çalışma ile, ilgili alana sektörel bir değerlendirme yoluyla katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, öncelikle aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya yönelik kuramsal bir çerçeve çizilmekte ve aile işletmelerine genel ve kurumsallaşma düzeyinde yer veren çalışmalar hakkında özet bilgiler verilmektedir. Daha sonra ise yapılmış olan ampirik çalışmanın bulguları değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İlgili Yazında Aile İşletmelerinin Kavramsal Boyutu, Tanımı, Özellikleri ve Önemi

İlgili yazında "*aile işletmesi kavramı*", kapsamı ve sınırları açısından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Reid vd.,1999; Karpuzoğlu, 2000; Westhead ve Cowling, 1997).

Aile işletmesi (Aİ), aile servetinin mülkiyeti açısından, başka bir deyişle ailenin işletmeye sahipliği boyutuyla tanımlanabilmektedir. Bu boyutta ele alınacak olursa, Karpuzoğlu (2000)'na göre Aİ, özellikle mirasın paylaşılmasını önlemek, aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni sürdürmek ya da ailenin mal varlığını dağıtmamak amacıyla kurulmuş olan ve tüzel kişiliği bulunmayan özel bir işletme şeklidir.

Bir grup yazar, Aİ'yi tanımlarken, işletme yönetiminde söz sahibi olanların, aralarında akrabalık (kan bağı) olduğu noktasından yola çıkmaktadır. Buna göre, Litz'in tanımıyla en özlü şekilde Aİ, sahiplik ve yönetimin bir aile biriminde yoğunlaştığı (Reid vd.,1999), aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı ya da aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği (Karpuzoğlu, 2000) bir işletme türüdür. Benzer şekilde Poutziouris vd. (2000) Aİ'yi, aile üyelerinin genel olarak işletmenin yönetiminde, faaliyetlerinde ve geleceğinin belirlenmesinde, sahip ya da yönetici/girişimci nitelikteki aile üyelerinin ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu bir işletme olarak tanımlamaktadır. Ancak bu noktada bazı yazarlar aile üyelerini, kurucu ortağın (girişimcinin)

çocukları ile sınırlı tutarken, bazı yazarlara göre evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler de aile üyeleri arasında yer alırlar. Bu tanımlama ışığında Aİ'yi kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar, doğum, evlilik, ya da aile ile birebir yakın ilişki içinde olan kişilerdir (Karpuzoğlu, 2000).

İşletme yönetiminde aile biriminin söz sahibi olması ile ilgili oransal tanımlamalar da söz konusudur. Örneğin, Aİ, çoğunluk hisselerinin veya kontrolün bir ailede olduğu ve işletmede iki ya da daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da oy haklarının %25'inin bir ailenin elinde olduğu, aile kontrollü işletmeler olarak tanımlanabilmektedir (Poutziouris vd.,2002). Klieman ve Bozkurt'a göre ise, "yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az %10 hissesine sahip olması, o işletmenin Aİ olarak tanımlanmasını gerekli kılar (Karpuzoğlu, 2000).

Yukarıdaki tanımların da yardımıyla, Aİ'yi diğer işletmelerden ayırt etmeyi sağlayan belli başlı özellikler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Westhead, 2003; Poutziouris vd., 2002; Stewart ve Dones, 2001; Cromie vd., 1999, Reid vd., 1999; Morris vd., 1996; Habbershon vd., 2003; Karpuzoğlu,2000):

- ❑ Aİ, çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- ❑ Aİ'de çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır.
- ❑ Aİ'de, kurucunun/girişimcinin ya da ailenin kontrolündeki bir üst düzey yöneticinin merkezi karar alma mekanizması ağırlıktadır.
- ❑ Aİ'nin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla paternalistik (ailevi) bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- ❑ Aİ'de stratejiler üzerinde aile kültürü oldukça etkilidir.
- ❑ Aİ'de çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü –ve genellikle eskiye dayanan- kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür.
- ❑ Aİ'de profesyonel yönetici kullanma isteksizliği ağır basmaktadır.
- ❑ Aİ, işletme ve aile alt sistemlerinin oluşturduğu karmaşık bir sistemdir; aile, işletme sahipliği ve birinci kuşak girişimcilerden süregelen yönetsel yapının karşılıklı bağımlı olduğu bir yapı gösterir. Bazı yazarlar ise, işletme kimliği ve ayrı ayrı aile üyelerinin, bir sosyal sistem olarak birbirinden farklı sistemsel özellikler taşıdığını ifade etmektedirler.
- ❑ Aİ'de, aile değerleri ve ihtiyaçları ile işletme değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletmelerde bulunmayan önemli bir özelliktir. Öte yandan bazı Aİ'lerde aile değerleri ve ihtiyaçlarının işletme gereklilikleri ile tamamen paralel gittiği ya da aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebildiği görülebilmektedir.
- ❑ Aİ, işletme sahipliğinin yönetimden ayrılması gerektiğini öngören çağdaş örgüt modellerine ters düşer ve bu özellik, Aİ ile diğer işletmeler arasındaki çok sayıda yönetsel ve operasyonel faaliyetin farklılaşmasına neden olabilir.
- ❑ Aİ, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
- ❑ Aİ'nde yabancı sermaye veya dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek tercih edilmez.

Trompenaars ise, Aİ'lerin örgütsel kültür yapısının belirleyici özelliklerini şöyle özetlemektedir (Fletcher, 2002):

- İlişkiler hiyerarşik olmakla birlikte, kişisel, yakın ve yüz yüzedir.
- Baba/anne kurucunun; liderin çalışanlardan daha iyi bildiğinin kabul edildiği, güç-odaklı bir kurum kültürü içinde yüksek otoritesi vardır.
- İş atmosferi, ev atmosferine benzer ve ilişkilerde ahlaki ya da sosyal baskının yoğunluğu görülür.
- İşletmede nasıl davranılacağı çoğunlukla aile üyeleri tarafından belirlenir ve dışarıdan gelen çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri daha güçtür.

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, Aİ'leri ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Aİ'lerin ekonomiye olan katkılarına ilişkin olarak, ilgili yazında ülkeler/bölgeler

bazında aşağıdaki gibi rakamsal verilere de rastlanmaktadır: Franks ve Mayer, Almanya'daki tüm işletme ortaklıklarının 1/3'ünün Aİ olduğunu belirtmektedir (Ehrhardt ve Nowak, 2003). İngiltere'deki KOBİ'lerin önemli bir bölümünü (yaklaşık %75'ini) Aİ'ler oluşturmaktadır (Reid vd., 2002; Cromie vd., 1999). Çoğu küçük olmakla birlikte, ABD'de Fortune 500'e giren işletmelerin 1/3'ünü, ABD milli hasılasının yaklaşık yarısının ve istihdam hacminin %80'ini aşan bir bölümünü Aİ'lerin oluşturduğu belirtilmektedir (Miller vd., 2003). Ayrıca Kong ve McConaughy vd., ABD'de Aİ'lerin ekonomiye katkı açısından diğer işletmelerden daha değerli olduklarını ve daha etkin çalıştıklarını ifade etmektedir (Ehrhardt ve Nowak, 2003). Yine ABD'deki hane halkı üzerinde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları, her 100 evin yaklaşık 10'unda bir Aİ sahibi ya da yöneticisinin oturmakta olduğunu göstermektedir (Stewart ve Danes, 2001). Kotkin , Çin'de, Japonya'da ve Hindistan'da Aİ'lerin önemine değinerek, bu ülkelerde neredeyse aile kavramının "işletme" anlamına geldiğini vurgulamaktadır (Reid vd., 1999). Meksika'da Aİ'lerin istihdama ve GSMH'ye çok önemli katkılar sağladığı; 1999 verilerine göre ülkedeki tüm işletmelerin %98'inin, personel sayısı ve net yıllık kazanç baz alınarak, mikro, küçük ya da orta ölçekli işletme olduğu ve çoğunlukla sahip/yönetici kontrolünde çalıştıkları belirtilmektedir (Athanasios vd., 2002). Türkiye açısından ise, DİE'nin 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı I. Aşama geçici sonuçlarına göre (DİE, 14.10.2003) tüm sektörlerde 1.720.598 işyeri vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (1-150 arasında çalışanla sahip) tüm işletmelere oranı yüzde 99.8 dir. 1-9 kişi çalışanların oranı ise yüzde 94.9 dur. Aile işletmelerinin sayısı ile ilgili olarak Sağlam, Türkiye'de aile işletmesi oranının tüm küçük ve orta boy işletmelerinin yüzde 95'i olarak açıklamaktadır. (Sağlam, 2002)

2.2. Aile İşletmeciliğine İlişkin Yazının Kuramsal ve Ampirik Açısından Analizi

Son yıllarda *aile işletmeciliği* olgusuna yönelik olarak yazınsal bir ilgi artışı olmakla birlikte (Westhead, 2003; Westhead ve Cowling, 1997); bu konuda yapılan araştırmaların halen yeterli düzeye gelmediği öne sürülmektedir (Goffee, 1996; Chrisman vd., 1996). Örneğin Steward ve Danes (2001), Aİ'lerin ABD ekonomisine sağladıkları katkılara rağmen bu konudaki araştırmaların sınırlı olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde İngiltere'deki aile işletmeciliği araştırmalarının henüz başlangıç aşamasında olduğu ve yeterince olgunlaşmadığı öne sürülürken (Reid vd., 2002; Cromie vd., 1999); Ehrhardt ve Nowack (2003), Almanya'daki Aİ'lere yönelik akademik araştırmaların yüzeysel olduğunu belirtmektedirler.

Goffee (1996) bunun nedenlerini şöyle özetlemektedir:

- ❑ Yönetim-örgüt kuramlarının/tezlerinin çoğunlukla entelektüel alanlarda kabul görmesi ve sahip-yöneticili girişimlerin çağdaş ekonomilerde artan ölçüde marjinalliğe sahip olmaları;
- ❑ Araştırma ve danışmanlık ile ilgili fonların daha çok büyük kamusal kurumlar açısından uygun olması;
- ❑ Aİ'de özellikle üst yönetim düzeylerinde araştırma yapılmasını kabul etme güçlüğü.

Öte yandan Aİ yazınında, bu bildiri hazırlığı süresince ulaşılabilen çalışmalar kapsamında en çok odak alınmış olan araştırma konuları ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Aİ'lerde işletme sahipliğinin gelecek kuşaklara devrine yönelik olarak karşılaşılan sorunları irdeleyen (Westhead, 2003; Goffee, 1996; Chung ve Yuen, 2003; Miller vd.,2003; Kimhi, 1997; Morris vd.,1996); yönetim devrinin başarıyla sonuçlanmasına yönelik model öneren (Sharma vd., 2001) ya da sahip/yöneticinin işletmedeki sürekliliği ile işletmenin sürekliliği arasındaki ilişkiyi araştıran (Winter vd., 2003) çalışmalar;
- Aile açısından kontrolün önemi ile yönetim ve başarıya yönelik olarak ekonomik olma/aile-odaklı olma arasında ya da genel olarak Aİ'lerde yaşanan çatışmaları konu edinen ve özde tanımlayıcı nitelikteki çalışmalar (Cromie vd., 1999; Danes vd., 2000; Stewart ve Danes, 2001);

- Kadın ve erkek sahip yöneticili Aİ'ler arasındaki farklılıkları çeşitli boyutlarda irdeleyen çalışmalar (Haynes vd., 2000; Danes vd., 2000);
- Aile hedeflerine/işletme hedeflerine öncelik veren Aİ'ler arasındaki farklılıkları ortaya koyan çalışmalar (Reid vd., 1998);
- Aile olan /aile olmayan işletmelerde hizmet-içi eğitim ve insan kaynakları stratejilerine dönük karşılaştırmalı analizlerin yapıldığı çalışmalar (Matlay, 2002; Reid vd. 2002);
- Planlamaya öncelik veren/vermeyen Aİ'ler arasındaki farklılıkları ele alan karşılaştırmalı çalışmalar (Avila vd., 2003);

2.3. İlgili Yazında Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Olgusunun/Sürecinin Kavramsal Analizi

Aİ'lerde kurumsallaşma kavramını irdelemeden önce, "kurum" kavramı üzerinde kısaca durulabilir. Sosyolojik anlamda *kurum*, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, sigorta, işletme, mukavele vb. birer kurum örneğidir (Koçel, 2003). Parkhe (2003) de, kurumların; benimsenmiş/yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların (görece) geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olduğunu belirtmektedir.

İlgili yazında *kurumsallaşma* olgusuna ilişkin olarak da çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması; bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir. Buna yakın bir tanımla, işletmede belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı biçimde gelişmesi, standartlaştırılması ve bunlara süreklilik kazandırılarak gerektiğinde kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi süreci, kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilmektedir (Toprak, 2003; Engin, 2003).
- Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2001; Engin, 2003). Yine Karpuzoğlu'na (2001) göre kurumsallaşma özde, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektir.
- En basit tanımıyla kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir (Sağlam, 2002).

Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001; Toprak, 2003; Parkhe, 2003; Engin, 2003; Sağlam, 2003; Türkoğlu, 2003):

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.
- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler.
- Kurumsallaşma, tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.
- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerekli kılar.

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Konusunda Önceki Araştırmalar

Çalışma ile ilgili olarak yapılan yazın taramasında çok sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşılmıştır. Ancak elde edilen kaynaklarda daha çok kurumsallaşmanın kavramsal boyutu, amaçları, Aİ'de yaşanan belli başlı sorunlar ve kurumsallaşma için yapılması gereken çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Aİ'lerde kurumsallaşma gerekliliği konusunda çeşitli yazarların görüşleri incelendiğinde; her zaman doğrudan doğruya kurumsallaşma kavramı açıklanmamakla birlikte, buna ilişkin tanımların işaret ettiği konular karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, Johannisson ve Huse, Aİ'nin sürdürülebilirliği için "*sürekli girişimcilik*", "*sürekli aile desteği*" ve "*profesyonel yönetimin*" gerekli olduğunu öne sürmektedir (Westhead, 2003). Cromie vd. (1999), politika yapımcıların, küçük Aİ'nin sorunlarına ve ihtiyaçlarına yönelik modeller (çerçeveler) geliştirmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Chung ve Yen'e göre (2003) ise, Çinli Aİ'lerde en temel sorun, "*kuşaktan kuşağa devamlılığın sağlanamaması*"dır. Öte yandan Sağlam'a göre (2002), Aİ'lerin kısa ömürlü olma nedenlerinin başında, bu işletmelerin kurumsallaşmada başarısız olmaları gelmektedir.

Türkçe yazında, Engin'in (2003) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Toprak'ın (2003) "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", Sağlam'ın (2002) "Aile Şirketlerinde Yapılanma", Özkaya'nın (2003) "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", Türkoğlu'nun (2003) "Kurumsallaşma Süreci" ve Karpuzoğlu'nun (2001) "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar" isimli çalışmaları, önemli birer referans olarak değerlendirilebilir. Karpuzoğlu'nun (2000) "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" isimli doktora çalışmasında ise kurumsallaşma süreci ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Çalışmada, imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyini ölçme amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Aile işletmeleriyle ilgili olarak en son yapılan etkinlik; Milli Prodüktivite Merkezi ve Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın işbirliği ile "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması" ana temasıyla düzenlenen "I. Aile İşletmeleri Sempozyumu"dur. Sempozyum İzmir'de 24 Aralık 2003 tarihinde düzenlenmiştir. Bu bildiride kurumsallaşmaya ilişkin kriterlerin oluşturulmasında, söz konusu çalışmalardan önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Ayrıca bazı eğitim ve danışmanlık firmalarının ya da işletme yöneticilerinin Aİ'ye yönelik olarak hazırlamış oldukları programların/seminerlerin içeriklerini veren İnternet ortamındaki siteler de, çalışmamızda bize büyük ölçüde referans oluşturmuşlardır. (Örneğin Aspen Family Business Group'un 11 Haziran 2003'teki "İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık" isimli semineri; Hedef Alliance Holding A.Ş. Yön. Kur. Bşk. E. Sancak'ın 11 Haziran 2003'te İstanbul Sanayi Odası'nda verdiği "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri.)

Öte yandan yazında "*Aİ'lerde kurumsallaşma gerekliliği*" çeşitli boyutları ile tartışılmakla birlikte, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik olarak yapılan çalışmaların halen sürdürülmekte olduğu ve istenen olgunluğa gelmediği görülmektedir. Özellikle kurumsallaşmayı sağlayacak olan kriterlerin neler olduğu konusunda yazarlar ve araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğine ulaşılamadığı ve bu konuda öne sürülen görüşlerin, kurumsallaşmaya farklı bakış açıları ile yaklaştıkları söylenebilir. Yazarların Aİ'de kurumsallaşmanın ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasına yönelik olarak öne sürdükleri temel nedenler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Chung ve Yen, 2003; Poutziouris vd., 2002; Reid vd., 2002; Miller vd., 2003):

- Uzun dönem finansal kaynak yokluğu/eksikliği;
- Yönetimsel, finansal, pazarlamaya ilişkin vb. alanlarda teknik uzmanlık eksikliği;
- Aİ'ler arasında sınırlı işbirliği ve alt-işletmecilikten (taşeronluk) kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet;
- Aİ'lere dönük kurumsal ve endüstriyel hizmetlerin (bankacılık, hizmet-içi eğitim desteği, girişimci geliştirme desteği vb.) yetersizliği;
- Yasal mekanizmanın işlevsel olmayışı ya da yetersiz kalması;
- İletişim kanallarında yatırım eksikliği;
- Birinci kuşak işletme sahiplerinin misyonlarına çok sıkı bağlı olması ve değişime karşı çıkması;
- Aile üyesi çalışanların yönetimde çok ağırlıklı ve baskın bir rol oynaması.

3. ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Türkiye genelinde GİMDER Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtımçıları Derneği'ne üye olan Aİ'lerin kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerinin ve bu yöndeki uygulamalarının karşılaştırılması olarak incelenmesidir. Ülke genelinde gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtımı alanında faaliyet gösteren irili ufaklı çok sayıda toptancı işletme bulunmakla birlikte, bunların en büyük ve köklü olanları (40 işletme), 1993 yılında kurulmuş olan GİMDER'in çatısı altında toplanmıştır. Dernek, sektörel işbirliğini ve dayanışmayı artırmayı ve sektörün sorunlarına karşı kamuoyunda bir duyarlılık oluşturmayı amaçlamaktadır. Dernek üst yönetiminin çalışmamıza olumlu yaklaşması ve destek vermesi, dernek üyelerinin ilgili sektörün duayeni olmaları ve genel olarak homojen bir nitelik göstermeleri vb. etmenler, çalışmamızda bu sektörün ve üyelerinin seçilmesinde etkili olmuştur.

3.2. Bilgi Toplama Yöntemi

Alan (saha) araştırmasının yapıldığı çalışmada, bilgi toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Üç grup sorudan oluşan anket formunda; ilk grubu oluşturan ve kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorular 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. İlk grup sorularında, kurumsallaşma ile ilgili çeşitli kriterlerin işletme sahip/yöneticileri için ne ölçüde önemli olduğu; ikinci grup sorularda ise kurumsallaşma açısından önem verilen kriterlerin işletmede ne ölçüde uygulandığı öğrenilmeye çalışılmaktadır. Üçüncü grup sorular işletmeyi tanıtıcı niteliktedir. İşletme sahip/yöneticilerine yöneltilen 74 sorudan 31 tanesi "*kurumsallaşmaya önem verme eğilimine*"; 31 tanesi "*işletmede kurumsallaşma kriterlerinin uygulanmasına*" ve 12 tanesi "*işletmeyi tanıtmaya*" yöneliktir. Anket formu; soruların anlaşılabilirliğinin ve sektöre uygunluğunun kontrol edilmesi amacıyla, bir pilot uygulama yapılarak son şeklini almıştır. Hazırlanan anket formları, GİMDER'in 40 adet üye işletmesinin tümüne ve sahip/yönetici adına, elden, kargo ile, faksla ve e-posta yolu ile olmak üzere ulaştırılmıştır.

3.3. Bilgi Çözümleme Yöntemi

Anket formları aracılığıyla sağlanan verilerin analizinde SPSS for Windows programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistik ve frekans analizi yöntemi kullanılmıştır. Önem kriterlerinde alpha katsayısı 0.9344, uygulama kriterlerinde ise 0.95511 olarak bulunmuştur.

3.4. Örneklem

İşletmelere gönderilen anket formlarından 17 tanesi, sahip/yöneticiler tarafından doldurularak geri gönderilmiştir. Zaman darlığı nedeniyle formu geri göndermeyen işletmelere ise başka bir çağrı yapılamamıştır. Öte yandan geri gelen formların tümü (%42.5) değerlendirmeye alınmıştır. Firmalardan bir tanesinin kuruluş yılı 1922'dir. 1995'de kurulan bir firma hariç diğerleri 1980 öncesi kurulmuştur. Bu işletmelerde ortalama 83 kişi çalışmaktadır. Çalışanlardan aile üyesi sayısı ortalama 4 kişi; dağıtım yapan ortalama araç sayısı ise 31'dir. 17 işletmenin 14'ü anonim şirket, 2'si limited şirket, 1 tanesi tek kişi işletmesidir. Firmaların hepsinde muhasebe departmanı bulunurken; 15'inde finans, 13'ünde lojistik, 11'inde pazarlama ve reklam, 3'ünde eğitim ve 4'ünde insan kaynakları birimi yer almaktadır. 8 işletmede kurucuların hepsi hayatta, 3'ünde bir kısmı, 6'sında hiçbiri hayatta değildir. 11 işletmeyi baba tek başına kurarken 3'ünü ebeveyn ve çocuklar birlikte, 1 tanesini kardeşler, 2'sini de ortaklar kurmuştur. İşletmelerin 1'inde üçüncü kuşak yönetimde iken 8'inde sadece ikinci kuşak, 6'sında birinci ve ikinci kuşak birlikte yönetimde yer almaktadır. 13 işletmede aile, hisselerin % 100'üne sahipken; diğerlerinde hisse oranı % 66 ile % 99 arasında değişmektedir.

3.5. Bulgular ve Tartışma

Sınırlı bir örneklem ile yaptığımız araştırmada, GİMDER üyesi dağıtımçı aile işletmelerinde "kurumsallaşma olgusuna ne ölçüde önem verildiği" ile ilgili bulgular aşağıda belirtilmiştir.

3.5.1. Kurumsallaşmaya Verilen Öne İlişkin Bulgular

Kurumsallaşmaya verilen önemle ilgili 31 adet kriter (Ek:1), 5'li Likert Ölçeğine göre sorulmuştur. Ölçek, "**Hiç Önemli Değil (1)**", "**Önemli Değil (2)**", "**Kararsızım (3)**", "**Önemli (4)**" ve "**Çok Önemli (5)**" şeklindedir.

İlgili işletmelerde kurumsallaşmaya verilen önem dereceleri, aşağıdaki tablolarda görülmektedir:

Tablo 1: En Çok Önem Verilen Kriterler

İşletmelerin yönetim başarısı açısından en çok önem verdiği 5 konu sırayla şunlardır:

- Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması,
- İşletmenin kendine has bir kimliğinin olması,
- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması,
- Stratejik plan olması,
- İşletmenin kurumsallaşması.

İlk 5 kriterin aritmetik ortalaması 4.53 ile 4.37 arasındadır. GİMDER üyesi işletmeler için bu konular önemli ya da çok önemlidir.

Tablo 2: En Az Önem Verilen Kriterler

Aritmetik ortalaması 4'ün altında olan kurumsallaşma kriterlerinden son sıradaki 5 kriter şöyle sıralanabilir:

- İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi,
- Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO 9000 , HACCP gibi),
- Ailenin işle ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması,
- Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması,
- Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması.

Yönetimle ilgili her konuda ailenin mutlak ağırlığının olmaması kurumsallaşma açısından önemlidir. Son iki kriter işletme için en az önemli olan kriterlerdir. Aritmetik ortalama 3.41 ve 3.12'dir. İşletme yöneticileri bu konuda "kararsız"dır.

Tablo 3: Tüm İşletmeler Tarafından Önem Verilen Kriterler

Minimum ve maksimum cevaplarının hepsi 4, 5 olan ve hemen tüm işletmeler tarafından benimsenen 3 kriter ise sırasıyla şunlardır:

- Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı,
- Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması,
- Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve liyakate göre verilmesi.

Bu üç kriterin tüm işletmeler tarafından "önemli" yada "çok önemli" görülmesi, denetim, değişim ve yetki devrinin işletmeler tarafından benimsendiğini göstermektedir.

31 kriterden 21 kriterin aritmetik ortalaması 4 ve üzerindedir, başka bir deyişle işletmeler için kurumsallaşma kriterleri "önemli" ya da "çok önemlidir". Öte yandan kurumsallaşma için önemli gördüğümüz 31 kriterden 13 tanesine en az bir işletme "hiç önemli değil" olarak cevap vermiştir. Bir kısım işletme kurumsallaşma olgusunu tam olarak kavrayamamıştır.

3.5.2. Kurumsallaşma Kriterlerinin Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Uygulama için kullanılan değerlendirme ölçüsü (Ek:2) şöyledir: "**Kuruluştan beri yapıyoruz (1)**", **3 yıldan uzun süredir yapıyoruz (2)**, **"1-3 yıldır yapıyoruz (3)**", **"Yeni başlıyoruz(4)"** ve **"Yapmayı düşünmüyoruz (5)"**. Ölçek aralıkları eşit olmadığından dolayı bu ölçek Likert Ölçeği olarak tanımlanmamıştır.

İlgili işletmelerde kurumsallaşma kriterlerinin uygulanmasına ilişkin süreç verileri aşağıdaki tablolarda görülmektedir:

Tablo 4: En Uzun Süredir Uygulanmakta Olan Kurumsallaşma Kriterleri

Kurumsallaşma kriterlerinden işletmelerde en uzun süre uygulanan 5 kriter sırasıyla şunlardır:

- Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması,
- Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamiyle ayrı tutulması,
- Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi,
- Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması,
- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması ve aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması, aile işletmeleri için çok önemli konulardır. Bu iki kriterin aritmetik ortalaması 1.41 ve 1.59'dur. Neredeyse bu iki konu bir çok işletmede kuruluştan beri uygulanmaktadır.

Tablo 5: En Yakın Dönem İtibariyle Uygulanan Kurumsallaşma Kriterleri

Uygulamada "1-3 yıldır yapılan" ya da "yeni başlanan" son sıradaki 5 kriter sırasıyla şunlardır:

- Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale gelmesi,
- Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması,
- Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ile ilgili planların yapılması,
- Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması,
- Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO 9001, HACCP).

Bu grubun aritmetik ortalaması 3.12 ile 4.00 arasındadır. Bu kriterlerin 1 ile 3 yıldır yapılması ya da uygulanmaya yeni başlanması da kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

Önem verme grubunda en çok önem verilen 5 kriter, -personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması hariç- bu grupta daha geri sıralardadır. Ancak bu sonuç çok önemli değildir. Çünkü önceki grupta en çok önem verilen bu gruptaki ortalama değerler 2.24 ile 2.82 arasında değişmektedir, bir başka deyişle kuruluştan itibaren değil ama 3 yıldan uzun süre işletmede uygulanmaktadır. Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesine (ISO 9000, HACCP) işletmelerde yeni başlanmaktadır. Uygulama ile ilgili 31 cevaptan 30'unda en az bir işletme "kuruluştan beri yapıyoruz" şeklinde cevap vermiştir. Bunun

aksine, uygulamada sorulan 31 kriterden 29 tanesine en az bir işletme "yapmayı düşünmüyoruz" biçiminde yanıtlamıştır. İşletmelerden bir kısmı, önemli görülen kurumsallaşma kriterlerinden bir kısmını uygulamayı düşünmemektedir

Önem verme kriterlerinin tümünü dikkate aldığımızda aritmetik ortalama 4.08, standart sapma 0.4603'dür. Uygulama kriterlerinin aritmetik ortalaması 2.6 dır, standart sapması 0.7980'dir. Aritmetik ortalamalara bakılarak tüm kriterler dikkate alındığında; kurumsallaşmanın ya da kurumsallaşma sürecine önem verme eğiliminin "önemli" olduğu ve "uygulama"nın da 3 yıldan uzun süredir veya 1-3 yıldır uygulanmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar kurumsallaşma olgusunun GİMDER üyelerince benimsendiğini ve kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

3.6. Sonuç ve Öneriler

Uygulamadan çıkarılan genel sonuç, GİMDER üyesi aile işletmelerinde sahip/yöneticilerin kurumsallaşma sürecine önem verdikleri ve bu işletmelerde kurumsallaşma sürecinin başlatılmış ve devam etmekte olduğudur.

Kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerine yönelik değerlendirme sonuçları, ilgili işletmelerdeki sahip/yöneticilerin kurumsallaşma ile ilgili kriterleri fazlasıyla önemsediklerini göstermektedir. Buradan çıkan çarpıcı sonuçlardan biri de, yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlığının çok önemli görülmemesidir. Bu yanıt oldukça anlamlıdır ve kurumsallaşma konusunda ileriye doğru adım atıldığına bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Uygulamada çok önem verilen kriterler ise, önem verilenlere kıyasla daha değişik konuları kapsamaktadır. Ancak sermayenin aile harcamalarına karşı korunması ve aile sorunlarının iş sorunlarından tamamiyle ayrı tutulması oldukça dikkat çekici olup, düşünceler ile uygulamaların birbirine paralel gittiğini gösterebilir.

Kurumsallaşmaya önem verme ile seçilen kriterleri uyguluyor olma arasındaki karşılaştırma daha ayrıntılı yapılmak istenirse; görüldüğü gibi birinci grupta yer alan ve en çok önem verilen 5 konu, uygulamada bir kriter hariç daha gerilerde yer almıştır. Bu kriterlerin aritmetik ortalaması 2.42 ile 2.82 arasında değişmektedir; bunun nedeni, ilgili işletmelerin ortalama 3 yıldan uzun süredir bu kriterleri uygulamakta olmalarıdır. Ancak 17 işletmenin 16'sının 1980 öncesinde kurulduğunu düşünürsek verilen yanıtlar oldukça anlamlı kabul edilebilir ve bize işletmelerin kurumsallaşmaya gerçekten önem verdiklerini gösterir. Kaldı ki, işletmelerde kurumsallaşma konuları Türkiye'de son 5-10 yıldır gündemde olmaya ve önemsenmeye başlanmıştır. GİMDER'e üye aile işletmelerinde yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesinin (ISO 9001, HACCP) son sırada yer alması ise, bu standartların ülkemizde kabul görmesi ve yaygınlık kazanma sürecinin yeni olduğu dikkate alınırsa normaldir.

Kurumsallaşmanın önemi ile ilgili olarak işletmelerin bilgilendirilmesi çok önemlidir. Ailenin, geleceğe yönelik olarak çocuklarını yetiştirmesi ve devir planlarını yapması da üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. GİMDER'e üye şirketlerin neredeyse tamamının en az 10 yıllık geçmişinin olması, bu işletmelerde kurumsallaşma açısından önemli mesafeler alındığını göstermektedir. Ancak ülkedeki tüm işletmeler açısından konunun ciddiyeti ortadadır. Yurt içi ve dışındaki tecrübeler, çeşitli nedenlerle bir çok işletmenin başarısız olduğunu ve kapandığını göstermektedir. İşletmelerin kapanma nedenlerinden birisi de işletmede sistemin iyi kurulmamış olmasıdır. İşleyen bir sistemin kurulması, işletmenin sahiplerinden ayrı bir kimliğe kavuşması ve hayatını sahipleri yönetimde olmadan da sürdürebilmesi zaten kurumsallaşmanın kendisidir.

KAYNAKÇA

ATHANASSIOU, N., W. F. CRITTENDEN, L. M. KELLY, P. MARQUEZ. (2002), "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic

- Vision and Goals, and Firm Performance", *Journal of World Business*, 37(2002), pp.139-150.
- AVILA, S. M., R. A. AVILA, D.W. NAFFZIGER. (2003), "A Comparison of Family-Owned Businesses: Succession Planners and Non-planners", *Journal of Financial Service Professionals*, May 2003, pp.1/5.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA, L. P. STEIER. (2003), "An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.441-448.
- CHUNG, W. W. C., K. P. K. KARINA. (2003), "Management Succession. A Case for Chinese Family-Owned Business", *Management Decision*, 41/7, pp.643-655.
- CROMIE, S., J. ADAMS, B. DUNN, R. REID. (1999), "Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, No.3, pp.253-266.
- DANES, S. M., R. D. LEICHTENTRITT, M. E. METZ, C. HUDDLESTON-CASAS. (2000), "Effects of Conflict Styles and Conflict Severity on Quality of Life of Men and Women in Family Businesses", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.21(3), Fall 2000, pp.259-286.
- DİE, (14.10.2003), "Haber Bülteni, Ankara.
- EHRHARDT, O., E. NOWAK. (2003), "The Effect of IPO's on German Family-Owned Firms: Governance Changes, Ownership Structure, and Performance", *Journal of Small Business Management*, April 2003, Vol.41, Issue.2, pp.222-232.
- ENGİN, O. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *Yeni İpek Yolu*, Yıl:16, Sayı:188, Ekim 2003, ss.38-40.
- FLETCHER, D. (2002), "A Network Perspective of Cultural Organising and 'Professional Management' in the Small, Family Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.4, pp.400-415.
- GOFFEE, R. (1996), "Understanding Family Businesses. Issues for Further Research", *International Journal of Behaviour&Research*, Vol. 2, No.1, pp.36-48.
- HABBERSHON, T. G. , M. WILLIAMS, I. C. MACMILLAN. (2003), "a Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.451-465.
- HAYNES, G. W., B.R. ROWE, R. WALKER, G. HONG. (2000), "The Differences in Financial Structure Between Women-and-Men-Owned Family Businesses", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.21(3), Fall 2000, pp.209-226.
- KARPUZOĞLU, E. (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", *Öneri*, C.4, S.15, Ocak 2001, ss.115-124.
- KARPUZOĞLU, E. (2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti.
- KIMHI, A. (1997). "Intergenerational Succession in Small Family Businesses. Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession", *Small Business Economics*, 9, pp.309-318.
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- 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, pp.357-369.
- MILLER, D., L. STEIER, I. LE BRETON-MILLER. (2003), "Lost in Time. Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(2003), pp.513-531.
- MORRIS, M.H., R. W. WILLIAMS, D. NEL. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , Vol.2, No.3, pp.68-81.

- NELSON, W. A. JR. (2003), "The Crack-Up: Wanting to Share Equally and Yet Manage Efficiently, Family Business Dynasties Rarely Hold Together", *Financial Planning*, June 1, 2003; 1/3.
- ÖZKAYA, S. Ş. (2003), "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", *DTM Dış Ticaret Dergisi*, Özel Sayı, Ekim 2003, ss. 102-112
- PARKHE, A. (2003), "Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances", *Journal of International Management*, 9(2003), pp.305-316.
- POUTZIOURIS, P., Y. WANG, S. CHAN. (2002), "Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China", *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.4, pp.400-415.
- REID, R., T. MORROW, B. KELLY, P. MACCARTAN. (2002), "People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-Family Businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.3, pp.245-259.
- REID, R., B. DUNN, S. CROMIE, J. ADAMS. (1999), "Family Orientation in Family Firms. A Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, No.1, pp.55-67.
- SAĞLAM, N. (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Sanayide Yeni Ufuk Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
- SHARMA, P., J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA. (2003), "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.667-687.
- STEWART, C.C., S. M. DANES. (2001), "Inclusion and Control in Resort Family Businesses. A Developmental Approach to Conflict", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.22 83), Fall 2001, pp.293-320.
- TOPRAK, M. A. (2003), "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", *Kalkınmada Verimlilik Anahtar*, MPM Aylık Yayın Organı, Aralık 2003, Yıl:15, Sayı:180.
- TÜRKOĞLU, F. (2003). "Kurumsallaşma Süreci", *Dünya*, 1.8.2003.
- WESTHEAD, P. (2003), "Company Performance and Objectives Reported by First and Multi-Generation Family Companies: A Research Note", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, No.1, pp.93-105.
- WESTHEAD, P., M. COWLING. (1997), "Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK", *Int. Jnl. Of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol.3, No.1, pp.30-52.
- WINTER, M., S. M. DANES, S. KOH, K. FREDERICKS, J. J. PAUL. (2003- ARTICLE IN PRESS), "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise", *Journal of Business Venturing*, xx, pp. xxx-xxx.
- <http://www.iso.org.tr> (10.01.2004)

Ek 1: Kurumsallaşmaya Önem Verme Eğilimi

1=Hiç önemli değil 2=Önemli değil 3=Kararsızım 4=Önemli 5=Çok önemli

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	17	3	5	4.53	.62
İşletmenin kendine has bir kimliği ve tarzı olması	17	1	5	4.41	1.00
Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması	17	3	5	4.41	.62
Stratejik plan olması	17	3	5	4.41	.62
İşletmenin kurumsallaşması	16	3	5	4.37	.62
Aile meselelerinin iş meselelerinden tamamiyle ayrı tutulması	17	1	5	4.35	1.11
Misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi	17	3	5	4.35	.70
Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması	17	1	5	4.29	.99
Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması	17	3	5	4.29	.59
Denetim sorumluluğunun birimler arası dağılımı	16	4	5	4.25	.45
Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı	17	4	5	4.24	.44
Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması	17	1	5	4.24	1.03
Bir sonraki kuşağın bilgi ve deneyim aktarımı yoluyla yönetime hazırlanması	17	3	5	4.24	.56
Finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi	17	1	5	4.24	1.03
Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olması	17	2	5	4.24	.75
Tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması	17	3	5	4.24	.66
Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ile ilgili planların yapılması	17	2	5	4.18	.73
Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması	17	3	5	4.18	.53
Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilmesi	17	4	5	4.12	.33
Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi	17	2	5	4.06	1.09
Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması	17	3	5	4.00	.50
Denetime aile üyelerinin de tabi tutulması	17	1	5	3.94	.90
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapısının olması	17	2	5	3.94	.75
Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi	17	1	5	3.88	.99
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınması	17	1	5	3.82	.95
Aile üyesi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması	17	1	5	3.76	1.15
İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi	17	1	5	3.76	1.25
Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO9001, HACCP gibi)	17	2	5	3.71	.92
Ailenin iş ile ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması	17	1	5	3.71	.99
Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması	17	1	4	3.41	.80
Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması	17	1	5	3.12	1.17

Ek 2: Kurumsallaşma Kriterlerini Uygulama Eğilimi

1=Kuruluştan beri yapıyoruz 2=3 yıldan uzun süredir yapıyoruz 3=1-3 yıldır yapıyoruz
4=Yeni başlıyoruz 5=Yapmayı düşünmüyoruz

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması	17	1	5	1.41	1.00
Aile meselelerinin iş meselelerinden tamamıyla ayrı tutulması	17	1	5	1.59	1.12
Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi	17	1	5	2.18	1.07
Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması	17	1	4	2.18	.88
Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması	17	1	5	2.24	1.03
Misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi	17	1	5	2.24	1.09
Ailenin iş ile ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması	17	1	5	2.24	1.48
İşletmenin kendine has bir kimliği ve tarzı olması	17	1	5	2.24	1.48
Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması	17	1	5	2.29	1.53
Finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi	17	1	5	2.29	1.26
Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilmesi	16	1	5	2.31	1.01
İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi	17	1	5	2.35	1.27
Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması	17	1	5	2.41	1.46
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınması	17	1	4	2.41	1.12
Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olması	17	1	5	2.47	1.33
Denetim sorumluluğunun birimler arası dağılımı	17	1	5	2.47	1.07
Tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması	17	1	5	2.59	1.23
Stratejik plan olması	16	1	5	2.69	1.08
Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	17	1	5	2.71	1.26
Bir sonraki kuşağın bilgi ve deneyim aktarımı yoluyla yönetime hazırlanması	16	1	5	2.81	1.33
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapısının olması	16	1	5	2.81	1.28
İşletmenin kurumsallaşması	17	1	5	2.82	1.24
Denetime aile üyelerinin de tabi tutulması	16	1	5	2.88	1.45
Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı	16	1	5	2.94	1.29
Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması	17	1	5	3.00	1.41
Aile üyesi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması	16	1	5	3.00	1.37
Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi	17	1	5	3.12	1.27
Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması	16	1	5	3.25	1.34
Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ile ilgili planların yapılması	16	1	5	3.31	1.45
Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması	16	1	5	3.69	1.01
Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO9001, HACCP gibi)	16	2	5	4.00	1.03

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞE HAZIRLANMASINA İLİŞKİN ÖNERMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR FAALİYET PORTFÖY ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. Nurhan PAPATYA

Süleyman Demirel Univ. İİBF Üretim Yönetimi
ve Pazarlama Anabilim Dalı Bşk.
Çünür Doğu Kampusü Isparta

Tel: (0246) 211 30 45

Faks: (0246) 237 09 20

E-posta: npapatya@iibf.sdu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel Univ. İİBF Yönetim ve
Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi
Çünür Doğu Kampusü Isparta

Tel: (0246) 211 30 44

Faks: (0246) 237 09 20

E-posta: gpatatya@iibf.sdu.edu.tr

ÖZET

Aİ'nin geleceğe hazırlanmasına ilişkin bir çok önerme değerlendirilebilir. Ancak her önerme Aİ'nin geleceğe bir adım daha farklı yönde erişme olanağını tanımlaması gerekir. Bu çalışmada biz, geleceğe ilişkin belirlediğimiz 4 temel önermeyi Türk Aİ açısından sınamayı amaçlanmaktadır. Böylece her gün yeni şeyleri öğrenme ve asla aşırı derecede rahat olmama konusunda, Aİ'nin geleceğe giden taşlı yoldaki işaretleri okumayı öğrenme fırsatlarını değerlendirmeyi hedeflemekteyiz.

Anahtar Kelimeler: Gelecek çarpması, gelecek önermeleri, gelecek mühendisliği, gelecek faaliyet portföyü.

GİRİŞ

Aİ'nin önemi kabul edilmesine rağmen, bugüne kadar Türkçe yazının ve akademik araştırmaların gerektiği şekilde üretilmemesi ya da üretilenlerin paylaşılmaması önemli bir paradoks oluşturmaktadır. Bu yönde her girişimin öncelikli değerlendirilmesi gereği açıktır. Aynı zamanda Aİ ilişkin üretilen/üretilecek yazının birbirini taklit etmesi ve sonuçlarının yinelenmesi de önemli bir diğer paradokstur. Genellikle dünden beslenen bu araştırmaların sürekli aynı sonuçlar ile sunulması da ne kadar yararlı olacağı tartışılmaya değerdir.

Bu çalışma bir bakıma bu yönelimden uzaklaşarak, gelecek düşüncesinin vazgeçilmezliği içerisinde Aİ'nin gelecek önermelerini değerlendirmeyi ve gelecek için bir rehber faaliyet portföyü

vermeyi hedeflemektedir. Böylece, Aİ ile ilgili gerçeğin gereken şekilde ele alınması ve asli/en temel ihtiyacı geleceği için tartışmaları gerekenler üzerine dikkat çekilmeye çalışılacaktır.

1. GELECEK DÜŞÜNCESİ: AİLE İŞLETMELERİNİN PERSPEKTİFİ

“Biz, geleceğin bizim beklediğimizden farklı olacağına inanmayı reddettik. Çoğumuz hala, geleceği sanki şu anın çizgisel bir uzantısı, ufka uzanan düz ve uzun bir yolmuş gibi davranıyoruz.” (Gibson, 1997: 4-5) Oysa evrimler çizgisel olarak değil, katlanarak gidiyor, üstelik sürekli hızlanıyor; dolayısıyla gelecek geçmişin ne devamı (çizgisel), ne de tekrarı (türdeş) olmaktadır (Rosnay, 1998: 29). Bu nedenle geleceğin tahmin edilenden de farklı, sürprizlerle dolu olacağını kimse yadsıyamamakta. Geleceğe bakmak için farklı yöntemlere ihtiyaç ise hızla artmaktadır. Geleceği düşünmek, geleceği ele geçirmek için önce geçmişin bırakmanın, eski modelleri, eski paradigmaları, eski kuralları, eski stratejileri, eski varsayımları, eski başarı reçetelerini sorgulamayı ve gerekirse bir tarafa unutulmak için bırakmayı gerektirmektedir (Bkz. James: 1997). Geleceği görmek, alışılmış düşünce kalıplarını terk etmek, yetkinlikleri tanımlamak ve değişikliklerden olabildiğine yararlanmayı gerektirir (Hamel, 2001: 15). Gelecek düşüncesi de, yaşamak için gereken enerjiyi verir. Bugün üretilen enerjinin geleceğe ilişkin kullanılmaması ise, bugünün dahi tehdit edebilirliğinden söz edilmesine yol açar. Öyle ki, bugün yapılanlar/yapılacaklar yarınki sonuçları belirlemektedir. Geleceğe bakmak ve olumlu sonuçlar almak için, bugün yapılması gerekenler vardır ve bunların süratle gerçekleştirilmesi gerekir (Ulrich, 2001: 9-10). Bu öncelikle günümüzden geleceğe bakışımızda kişisel ve kurumsal varsayımların sorgulanması demektir. Çünkü yeni dönemler ya da gelecek yeni bir ihtiyacı görmeyi gerektirmektedir.

Geleceği görmek demek sadece tahmin yapmak, senaryolar geliştirmek ya da konuya ilişkin düzenlemeler ve teknolojik gelişmeleri izlemek değildir. Her an değişen çevrede neler yapılabileceğinin hayal edilmesi demektir. Bu, gelecek kapsının herkese açık olduğunu ve geleceğin kimsenin tekeline olmadığı anlamına gelir (Hamel, 2001: 15). Ancak geleceği düşünmeyen ve tartışmayanlar ya da vizyonu genişletmeyenler için büyük tehditler olacağı açıktır (Dormann ve Diğerleri, 2002: 226-235). Türk Aile işletmeleri (Aİ) için bu temel düşünce değişmez.

Türk Aİ Perspektifi

Aİ tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin ve sektörlerimizin lokomotifidir (Bkz. Getz, Nilsson, 2003; Tsang, 2002: 21-40).; ve ekonomik etkinlikte en temel rolü üstlenmişlerdir.¹ Aİ, tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip ve ailenin kontrolünde olan tüzel kişilik ve verilen stratejik kararlarda özellikle genel müdürün seçiminde etkili özgün ekonomik yapılarıdır (Kırım, 2001: 3).

Türkiye’de Aİ’nin üstlendiği rol, değişen ekonomik, siyasi, demografik çerçeveye bağlı değişse de, önemi tartışılmaz (Bkz. Tablo Ek). Ancak, bu öneme bağlı olarak Aİ’de gerek gelecek düşüncesinin yeterince işlenmemesi, gerekse nesiller arasındaki yıkıcı kişisel-rekabet ya da çatışmalarla istenen etkiyi yaratmamaktadır. Aİ genel eğilim olarak bir sonraki kuşağa iş/işletme yönetimini devretme planlamasının gelecek düşüncesinden beslenmemesi önemli sorun yaratmaktadır (Bkz. Kula, 2003: 675-692). Buna, yönetimin profesyonellere bırakılmaması, doğru yönetsel yapının kurulmaması, kontrolü kaybetme korkusu ve kötü yönetim de eklendiğinde sorunun çözümsüzlüğüne çarpan etki yaratmaktadır.

Tablo 1: Türk Aİ Belirgin Nitelikleri

Nitelik	Açıklama
Birinci Kuşak Egemen	İşletmelerin % 85’i ailelerce yönetiliyor. Türkiye’de hala birinci kuşak egemen. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark: Birinci kuşak işine gönülden bağlanmış, ikinci kuşağa işletme miras yoluyla geçmiş. Yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkün. Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşiyor. Mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istiyorlar. Servetin hissedarı olan bazıları ise, işin içinde olmak istemeyebiliyor. Bu itilaflar batıdaki Aİ’de çok önce ortaya çıkmıştı, Türkiye’de yeni yeni baş göstermeye başladı. Kurucunun hayatta olduğu

¹ Sözelimi ABD’deki bütün işletmelerinin % 90’ı ya Aİ, ya da aileler tarafından kontrol edilen işletmelerdir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin üçte biri de Aİ’den oluşmaktadır. Bkz. Paul E. Dascher-William G. Jens, Jr., “Family Business Succession Planning”, **Business Horizons** [Executive Briefing], (September-October 1999), s. 1-4.

	işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile şirketi çok fazla değişime açık değil.
Roller Çatışıyor	Paydaşlık ve yöneticilik rolleri çakışıyor ve sorun yaratıyor. Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebiliyor. Patronun hakkı hissedir, yöneticinin ücreti. Üçüncü kuşağa daha çok yönetici maaşı ödeniyor. Üçüncü kuşak kendisini patrone çok yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği birbiriyle çatışıyor. İkinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu hissedemiyor. Aile bireyleri en çok işletme yönetiminde çatışıyor. Aile bireyleri yönetimin içinde olmalı mı olmamalı mı? Patronlukla yönetici rollerini birbirinden ayırmalı mı ayırmamalı mı?
Kuşak Çatışması	Üç kuşak bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabiliyor. İkinci kuşakta paydaşların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor. Ağaç gittikçe parçalanıyor, bu nedenle de iletişim sorunu doğuyor. Şu an Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş Aİ bu sorunu yaşıyor. Kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünüyorlar. Gençler kendini ispat etme çabasında köklü kararlar almak isterken, ikinci kuşak onları frenliyor. Bu durumda bireyler arasında katalizör, hakem görevi görecektir, "danışman (wiseman)" dediğimiz insanlara gerek var. Bir nevi aile doktoru, danışmanı. Bu kişiler üst düzey danışmanlar, hukuk adamları ya da işletmede uzun yıllar çalışmış eski yöneticiler olabilir.

Kaynak: "Aile Şirketine Doktor Lazım" **Hürriyetim İnternetim**, Pazar 20 Şubat 2000.

Aİ gelecek düşüncesinin sadece "daha çok tasarruf ve daha çok gelir" üzerinde bugün için biçimlenmesi, ya da gelecek üzerinden çalışmaların gerçekleştirilmemesi, geleceğe olan ilgiyi ve hazırlanma düşüncesine engel olmaktadır. Aslında Aİ temel alması gereken konu, işletmeyi geleceğe taşımak ve buna ilişkin düşünceleri zenginleştirmek olmalıdır. Ya da daha farklı yaklaşımla, işletmeyi geleceğe taşımak için bugüne ilişkin yaşamını güçlendirmesi gerekmektedir. Ancak şurası açıktır ki, daralan vizyon ve kaybolan amaçlar, zamanla Aİ, eski başarılarını tekrarlamak istediğinden, zafer sarhoşluğuna kadar uzanan bir dizi yanılgılar içine girebilmektedir. (Bkz. Miller, Steier, Miller, 2003: 513-531; Wortman, 1994: 3-27).

Değişen iş dünyasında aynı zihniyet, faaliyet portföyü, teknik ve taktik anlayışı ile başarının tekrarlanması ne kadar mümkünse, işletmenin geçmiş başarıları ile gelecekte var olabilmesi o kadar mümkün olabilir (Winter ve Diğerleri, 2003: 1-25).

Elbette Aİ'nin bir yaşam seyri vardır. Bu seyrinde ailenin, ilişkilerin ve işletmenin beraber evrilmesi beklenir (Kepner, 1991: 445-461). Seyirde birlikte evrilmeme, başarıları olanlarla değerlendirilmesine yol açabilir. Ancak gelecekte etkin ve başarılı bir Aİ olmak için, her şeyden önce geleceğe hazırlanmak ve geleceği hayal etmeyi gerektirir. Bunu bir sorumluluk olarak görmek daha yerinde bir bakış olur. Sorumluluğun geleceğe yüklenmesi ve bugünden hazırlanmaması ise büyük bir hata olur.

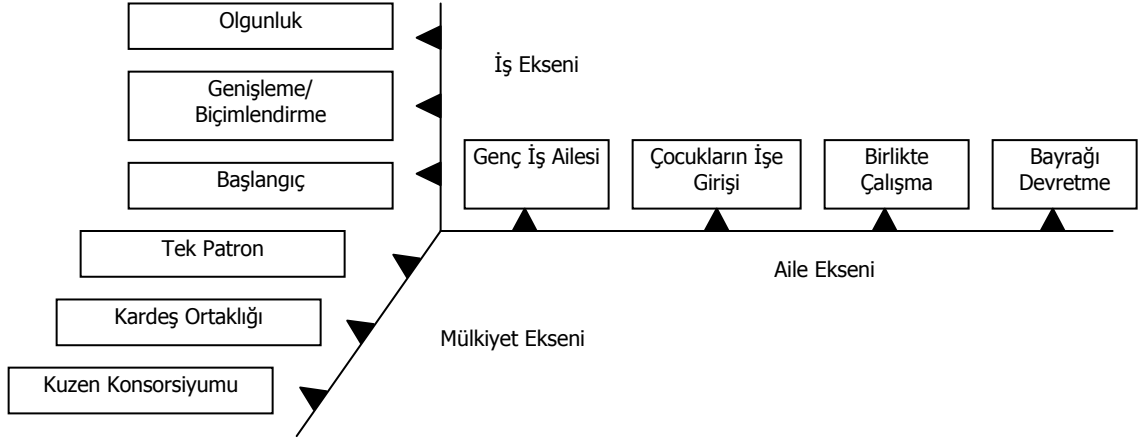
Aİ'nin kurumsallaşmaması ya da sistemin kendi bütünlüğü içinde işlemesinin sağlanamaması daha çok, yönetimin profesyonellere teslim edilmemesi olarak algılanmasına neden olmaktadır (Kırım, 2001: 9). Oysa Aİ'nin kendine özgü bir sistemleri vardır. Bu işletmede aile ilişkilerinin temel alınmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla Aİ "duygusal bağ" ya da "kazandıklarını ailenin daha rahat yaşama olanağı" olarak değerlendirilme olanağı hakim düşüncedir. Söz konusu duygusal bağın aile ilişkilerinde zafiyet yaratması "ilişkilerin kurumsallaşması"nı önler. İlişkilerin yönetilmesi, işletmenin geleceğe ilişkin devrini kolaylaştırır (Morris, ve Diğerleri, 1997: 385-401). Ancak pek çok Aİ, bunu planlamak yerine zamana bırakarak sorunların "yaşarken hiç yoktan üretilmemesi" ilkesinden hareketi tercih etmektedir. O yüzden gelecekte sürüşmelerin, kavgaların ve çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Astrachan, Keyt, 2003: 553-558; Ayrıca Bkz. Westhead, Cowling, 1998: 31-56).

Çatışmaları asgari düzeye indirebilmek, işletme ile ilgili sorunlar ortaya çıktığında çözmek ya da zamana çözülmesi için bırakmamak gerekir (Eren, 1998: 454-460). Daha sonra olası daha büyük bir dalga ile aile dinamikleri/işletme çalışmaları engellenebilir. Yapılması gereken "çatışmamak için iletişimi artırmak" olarak düşünülebilir. Çünkü, güçlü bir iletişim başarılı yönetimin en önemli anahtarıdır. İletişim anahtarının etkili kullanılmaması, yanlış anlamalara, önyargılara ve giderek aile içinde birbirine cephe alma noktalarına kadar gidebilir. (Kırım, 2001: 36). Kaldı ki, Aİ'nin "duygu boyutu" zedelendiğinde, huzursuz ve mutsuz bir çalışma ortamı oluşur (Bkz. Barutçugil, 2002). Oysa Aİ'de aile bağlarının canlı, dinamik ve kuvvetli tutulması gerekir.

Ayrıca aile bağları güçlü olan işletmelerin başarılarının sürekliliğinde, güçlü değerlerin önemi yadsınamaz. Birliktelik inancı, zorluklara dayanma gücü buna bağlıdır (Astrachan, Keyt, 2003: 553-

558). Ancak ne var ki, Aİ zaman içinde yapısal, ilişkisel ve işlevsel olarak (sözgelimi; evlilikler, boşanmalar, ölümler, emeklilikler gibi zorunlu/ihtiyari değişimler ile aile rol ve ilişkiler düzeyinde) değişime uğrar (Aldrich, Cliff, 2003: 573–596). Bu değişim sürecinde Aİ'nin karşılaşılabileceği sorunları aşmak, güçlü ve gerçekçi bir "yönetmel" yapıyı gerekli kılar.

Çizim 1: Aİ Gelişim Eksenleri



Kaynak: Kırım, 2001: 19.

Aİ'nin gelişimini iş, aile ve mülkiyet ekseninde izlemek mümkündür. Mülkiyet tek patron hakimiyetinden zamanla kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumuna dönüşür. Ailenin dönüşü ise genç iş ailesinden, çocukların işe girişi, ardından birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamasına erişir. İş eksenini daha çok işletmenin çalışma stratejisine ilişkindir. Bu sadece işletmenin gelişimini içerir (Bkz. Kırım, 2001: 17-18; Birley, Ng, Godfrey, 1999: 598-608). Ancak mülkiyet boyutunun gelişiminin anlaşılması, aile bireylerinin işletmede çalışmalarıyla yakından ilgili olmaktadır. Aile bireyleri için mülkiyet ve işletmede çalışma, bir zorunluluk olarak görülmektedir. Zorunlu olarak görev almak ise, performansı ve hoşnutluğu olumsuz etkileyebilmektedir (Bkz. Sharma, Chrisman, Chua, 2003: 667–687; Dumas, 1989: 31–46).

Tablo 2: Aİ Mülkiyet Evrimi

Tek patron	Hisselerin çoğu ve kontrolü tek kişi ya da karı-kocada bulunur. İşin devamlılığında tek kişi ya da karı-koca riske katlanır ve işletmeye özenle yaklaşırlar. Ancak sorun, işletme ve işlerin kime devredileceğidir.
Kardeş ortaklığı	İki veya daha fazla kardeş egemenliği vardır. Önemli olan güçlü bir ilişki yönetiminin sağlanmasıdır. Kayırmaları önlemek için aile konseyleri önem taşır.
Kuzenler konsorsiyumu	Mülkiyet yapısının karışık hale gelmesine bağlı, kuzenler arasındaki ortaklık belirginleşir. Ne var ki süreçte ilişkilerde daha fazla politik olunması işletmeyi tehdit edebilir.

Kaynak: Kırım, 2001: 20-25'den değerlendirilmiştir.

2. GELECEĞE İLİŞKİN ÖNERMELER: TÜRKİYE'NİN ÖNCÜ Aİ'NDE ARAŞTIRMA

Geleceğin düne göre olmayacağı ya da dünkü önermeler ile geleceğin var edilmeyeceğini söylemek artık sürpriz değil. Sürpriz, bugünden geleceğe ilişkin önermeleri değerlendirmemek ve gerekli çalışmaları başlatmamak olabilir. Çünkü eski inanışlar geçerliliğini yitirmekte; gelecekte güvenilir bir yer edinmek beklentisi beklenti olmaktan çıkmaktadır. Bugünden yarına yapılabilecekler ise her an çoğalmaktadır.

Tablo 3: Geleceğe Hazırlanmaya İten Önemli Bazı Etkenler ve Tanımları

İtici güç	Tanımlama
Küresellik: Güç ve bilinç	Küresellik her türlü işletme faaliyetlerini dünya ölçeğinde düşünmek ve gerçekleştirmek: Buradaki bilinç yerel koşullara/kültüre bağlı uyarlanabilirliği vurgular.
Teknoloji: İşin niteliğini etkileme	Teknoloji, çalışma ve iş yapma biçimlerini etkileyerek, avantajları üstünlüğe çevirme noktasında temel katalizör olmayı ifade eder.
Özel ve duyarlı üretim, özel uygulamalar	Çevresel duyarlı üretim, çevreye rağmen olmayan çabalara ve çevresel ilişkileri yönetmeye ilişkin olarak yapılan kişisel ve özel çalışmalar.

Entelektüel sermaye yönetimi ya da temel yetenekleri kullanma	Her türlü bilançoda görülmeyen ama etkisi hissedilen soyut konsepte sahip entelektüel sermayenin, bilgi, deneyim, hayal, sezgi gibi unsurların yönetimi.
Karlı büyüme: Değer üretmeye yönelik	Karlı büyüme başarıda sadece finansal göstergeleri düşünmek değil, büyümenin gerçekleştirilmesi; süreçlerin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, gereksiz harcamaların azaltılması, değerın üretilmesini açıklar.

Kaynak: Bu tablo Ulrich, 2001: 9-10'dan değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı Aİ'ni gelecekte var edecek önermeleri irdelemek olmaktadır. Bu bağlamda Aİ'nin geleceğe hazırlanma konusunda temel önermeler 4 ana bölümde değerlendirilmiştir: *(Bu temel önermelerin hazırlanmasında Bkz. **Capital Dergisi**, 1995: 100-101'den yararlanılmıştır)*

Araştırmada Değerlendirilen Önermeler

Çekirdek işte yoğunlaşma: Aİ'nin temel yeteneklerinin etkili ve etkin olarak kullanılması, fazla sayıda işte yoğunlaşmasından çok belli işlerde ve temel yeteneklerini doğrultusunda bir çalışmayı gerektirir. Bunun için her şeyden önce Aİ'nin iş portföylerini değerlendirmesi, bunu da geleceğin iş dinamiklerine göre ele alması gerekir. Bu yön hem Aİ değer yaratma becerisini ortaya koyacak, hem de değer yaratma konusunda ufuk sağlayacaktır *(Chrisman, Chua, Litz, 2003: 467-472)*.

Dünya standardında performans: Her şeyden önce mevcut standartlarla küresel rekabet edebilme olanağı bulunmamaktadır. Eğer rekabette yerel kalmamak hedeflenmezse, geleceğin rekabetinde oldukça büyük sıkıntılarla karşı karşıya kalınabilecektir. Elbetteki, bu yönde bir performans gösterme zor, ancak olanaksız değildir. Çünkü, şu anda dünyanın en büyük işletmelerin de Aİ olduğu görülmektedir. Önemli olan, dünya standartlarında bir rekabet düzeyi için, iş sistemlerinin ve iş süreçlerinin yeniden yapılanmasıdır *(Bkz. Zahra, 2003: 495-512; Habbershon, Williams, MacMillan, 2003: 451-465)*.

Organizasyon yapısı ve sistemleri: Genelde Aİ organizasyonları ve sistemleri kendiliğinden/olağan oluşmuştur. Bu durum, işletme büyümeye başladığında yetersizleşir. Merkezi ve dağıtılacak sorumlulukların yeniden tanımlanmasını gerektirir. Olan insan kaynakları ile geleceği karşılamak nasıl olanaksızsa, olası yönetsel becerilerin sürekli geliştirilmesi de o kadar olanaksız görülür. Bu yönde bilgi akışını sistemleştirme ve insan kaynaklarını geleceğe ilişkin geliştirme temel olması gerekir *(Morris, ve Diğerleri, 1997: 388-389)*.

Profesyonel yönetim ve liderlik: Aİ'de en önemli sorun olarak kabul edilen, yönetimi profesyonellere bırakmadır. Çoğu kez, Aİ yönetimi profesyonel yapsa da, işletmeyi profesyonel yapmaması önemli bir sorun olarak belirlemektedir. Çünkü, hala işletme profesyonel yöneticinin, vereceği kararlarda sözü elinden bırakmayan aile büyüme danışması gerekmektedir. Bu Aİ'ni hem aile ilişkilerinin yönetilmesi, hem de işleri bağımsızlaştırma açısından politik bir çıkmaza sokar. Aile trajedilerine yer vermemek ve daha emin adımlarla geleceğe erişmek için, karmaşık aile ilişkilerinin iyi bir şekilde yönetilmesi ve işleri ailenin mevcut kapasitesinden bağımsızlaştırarak profesyonel bir yönetim ve liderliği gözetilmesi gerekmektedir *(Mitchell, Morse, Sharma, 2003: 533-551; Fisher, 2001: 21-22)*.

Araştırma Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma İstanbul ve Bursa illerinde faaliyet gösteren Aİ'nin profillerine bağlı, gelecek stratejilerini belirleme ve geleceğe hazırlanmaya ilişkin önermeleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için ülke ekonomisinde söz sahibi iki ilden rastlantısal olarak 30 Aİ araştırma kapsamına alınmıştır. Farklı bölgedeki işletmelerde yüz yüze görüşme olanağı bulunmadığından anket yöntemi seçilmiş; anketler faks ve posta yoluyla işletme üst/tepe yöneticilerine ulaştırılmış ve yanıtlar alınmıştır. Gönderilen 50 anketten 33'ünden yanıt alınmış, ancak 30 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Hazırlanan anket kağıdı iki temel bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölüm, işletmeyi tanımlaya yönelik (temel iş/faaliyet alanı ve ürün portföyü, kuruluş tarihi, işletmede idari ve teknik bölümlerde çalışan aile birey sayısı, aile bireyleri dışında işletmede çalışan profesyonel yönetici sayısı, ISO belgesi ve niteliği gibi) bilgileri öğrenmeye ilişkindir. İkinci bölüm, işletmenin geleceğe ilişkin 4

önerme kapsamında toplam 16 soru değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler likert (beşli) ölçeği ile yapılmıştır. Bunun ile işletmelerin gelecek düşüncesini vurgulayamaya yönelik önermeler ve ilişkilerin hangi düzeyde olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

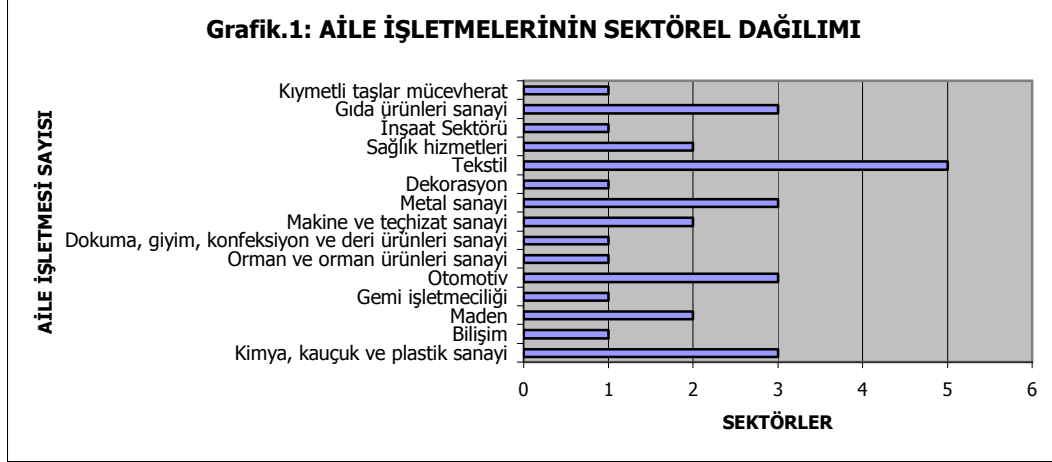
Ankete verilen yanıtların çözümlemesinde SPSS 10.0 for Windows istatistikli paket programı yardımıyla aritmetik ortalama kullanılmış, sonuçlar grafikleştirilmiştir.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Yapılan anket sonucunda şu bulgular ortaya çıkmıştır:

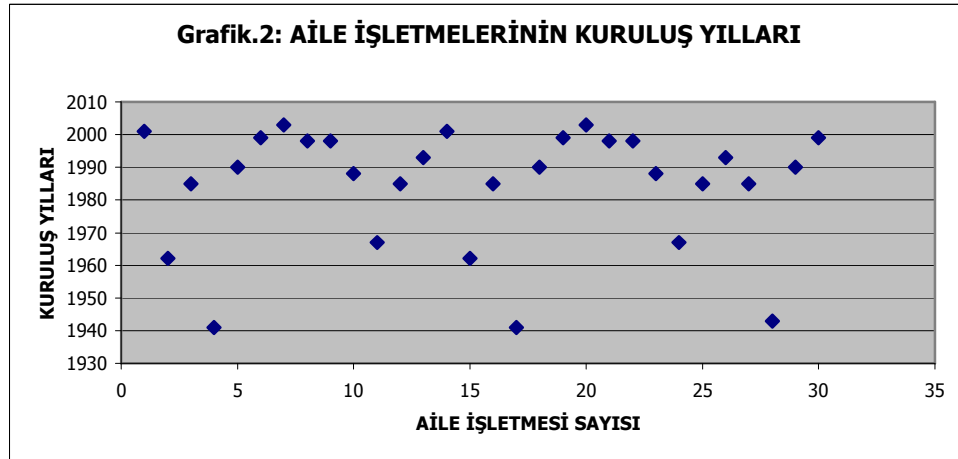
Birinci Bölüm: İşletmelerin Tanımlanması

a) Araştırma kapsamındaki Aİ'nin temel iş/faaliyet alanı ve ürün portföyü dağılımı aşağıdaki gibidir.



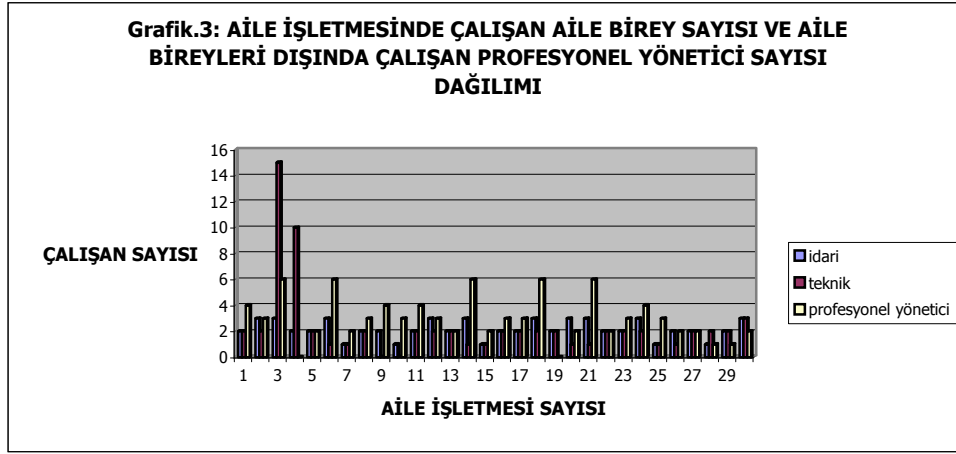
Aİ'nin sektörel dağılımları incelendiğinde özellikle tekstil (5), metal sanayi (3), otomotiv(3), kimya, kauçuk ve plastik sanayi (3), gıda ürünleri sanayi (3) işletmelerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Aİ'nin henüz bilişim sektörü gibi yeni ve dinamik ve fırsatların çok olduğu alanlarda pek faaliyet göstermedikleri görülmektedir.

b) Araştırmaya kapsamındaki Aİ'nin kuruluş yılları dağılımı aşağıdaki gibidir.



Aİ'nin kuruluş yılları dağılımları incelendiğinde özellikle 1980 yılı sonrası kuruldukları görülmektedir. Bunun nedenleri 1980'den sonraki serbest piyasa ekonomisine geçiş, küreselleşme süreci ile birlikte gelen sermayenin ve paranın vatansızlaşması, ekonominin liberalizasyonu ve giderek güçlenen girişimcilik ruhu olarak görülmektedir.

c) Araştırma kapsamındaki Aİ'nin işletmede idari, teknik bölümlerde çalışan aile bireyi sayısı ve aile bireyleri dışında işletmede çalışan profesyonel yönetici sayısı dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



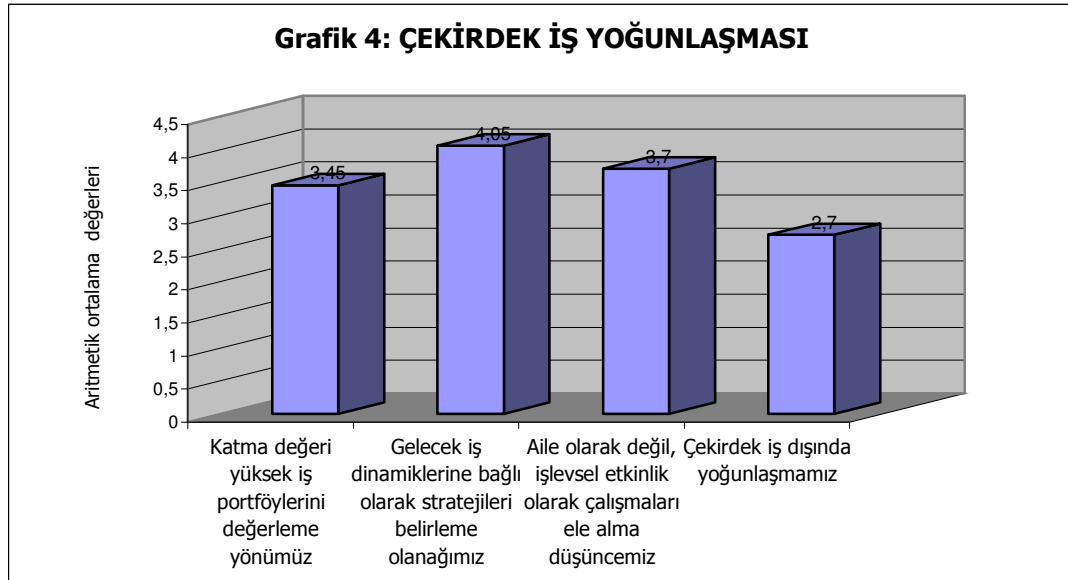
Araştırma kapsamındaki Aİ'nde giderek artan bir biçimde profesyonel yöneticilerin de çalışmaya başladıkları görülmektedir. Aile bireyleri dışında profesyonel yöneticilerle çalışmak değişim hızındaki artışa bağlı olarak değişen işletmecilik anlayışının ve rekabet sürecinin bir gereği olarak görülmektedir. Öyle ki, Aİ'nde ilişkilerin profesyonelliği olumsuz yönde etkileyebileceği ve kararların verilmesi/uygulanması sürecinde yaşanan sorunlar göz önünde bulundurulduğunda profesyonel yöneticilerle çalışmak bir zorunluluk olarak görülmektedir.

d) Araştırma kapsamındaki Aİ'nin sadece ikisinin ISO belgesine sahip olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinin özellikle geleneksel işletmecilik anlayışı ile yönetilmeye çalışılması rekabet etme sürecinde bugün yaşadıkları sorunların gelecekte işletmeler için varlıklarını devam ettirme yönünde bir tehdit olacağını göstermektedir.

İkinci Bölüm: Geleceğe İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki Aİ'nin gelecek stratejileri ve geleceğe hazırlanmaya ilişkin önermeleri analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

a) Aİ'nin "çekirdek iş yoğunlaşmasına" yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

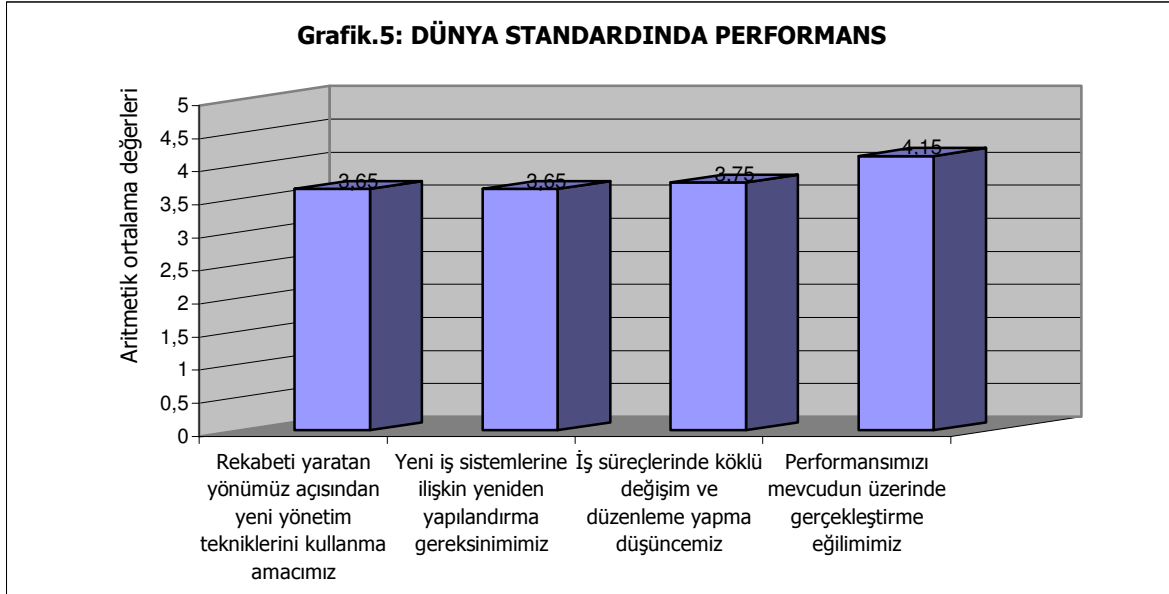


Anket kapsamındaki Aİ gelecek iş dinamiklerine bağlı olarak stratejileri belirleme olanaklarının, aile olarak değil işlevsel etkinlik olarak çalışmalarını ele alma düşüncelerinin, katma değeri yüksek iş portföylerini değerlendirme yönlerinin oldukça fazla olduğunu belirtmişlerdir. Aİ'nin çekirdek iş yoğunlaşması aritmetik ortalamaları ise düşük bir değer bulunmuştur.

Ayrıca Aİ'nin çekirdek iş yoğunlaşmasına yönelik verdikleri yanıtların standart sapmaları sırasıyla (1,14), (1,15), (1,16), (1,36) olarak bulunmuştur. Anketler standart sapmalara ilişkin değerlendirildiğinde metal sanayi ve makine-teçhizat sanayi içindeki işletmelerin çekirdek iş yoğunlaşmasına ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara bağlı Aİ temel yeteneklerinin ötesinde farklı alanlarda faaliyet göstermeye çalıştıklarını göstermektedir. Oysa ki, günümüz işletme dünyasında rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek temel yeteneklere yönelmekle mümkündür.

b) Aİ'nin "dünya standardında performans" yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

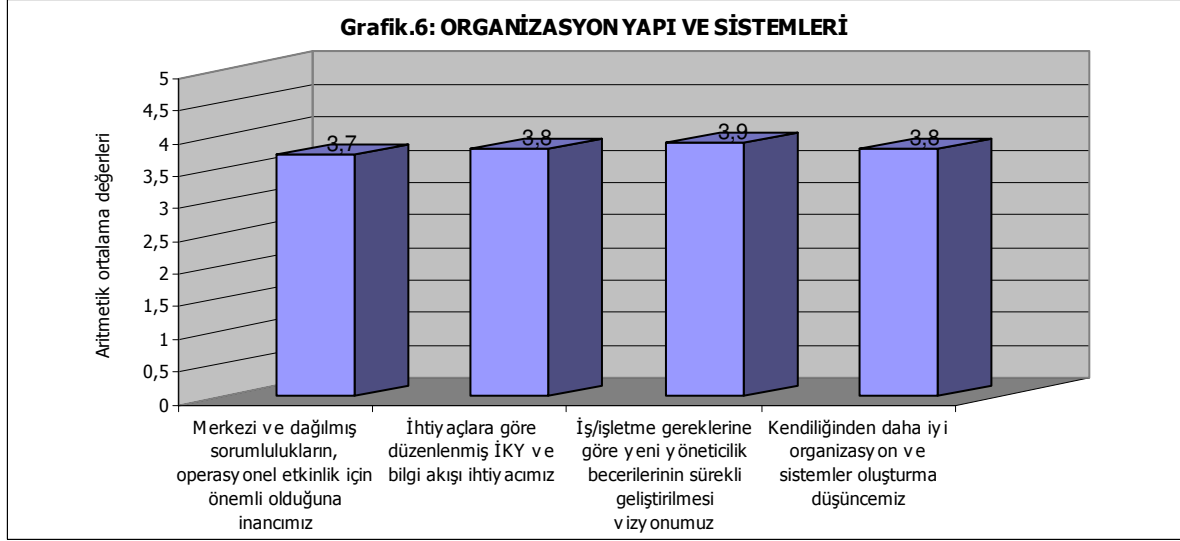


Anket kapsamındaki Aİ rekabeti yaratan yönleri açısından yeni yönetim tekniklerini kullanma amaçlarının, yeni iş sistemlerine ilişkin yeniden yapılandırma gereksinimlerinin, iş süreçlerinde köklü değişim ve düzenleme yapma düşüncelerinin, performanslarını mevcudun üzerinde gerçekleştirme eğilimlerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca Aİ'nin dünya standardında performansla yönelik verdikleri yanıtların standart sapmaları sırasıyla (1,36), (1,43), (1,36), (0,92) biçiminde bulunmuştur.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde özellikle performanslarını olanın üzerinde gerçekleştirme eğilimlerinin aritmetik ortalamasının yüksek olması yanı sıra, standart sapmasının düşük olması Aİ'nin mevcut performanslarından hoşnut olmadıklarını, daha iyi performans göstermek amacıyla yeni yönetim tekniklerini uyguladıklarını, yeniden yapılandırmaya gittiklerini göstermektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, yönetim anlayışları, organizasyon yapıları değişmeden yeni yönetim tekniklerini uygulamak, yeniden yapılandırma gerçekleştirmek, işletme içindeki insan kaynaklarının değişim direnci ile karşılaşacaktır. Ayrıca yeniden yapılandırma sürecinin insan kaynaklarını işten çıkarmalara neden olması hem işten çıkarılanlar hem de işletmede kalanlarda motivasyonun düşmesine, işletme sadakatinin azalmasına ve verimsizliğe neden olmaktadır.

c) Anket kapsamındaki Aİ'nin "organizasyon yapı ve sistemlerine" yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

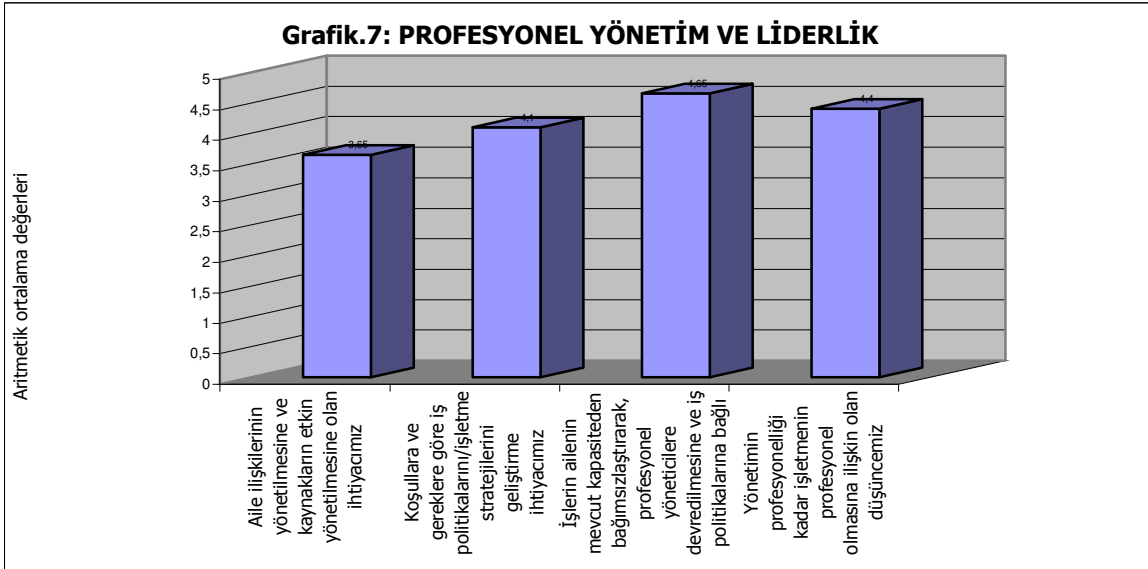


Anket kapsamındaki Aİ merkezi ve dağılmış sorumlulukların operasyonel etkinlik için önemli olduğu inançlarının, ihtiyaçlara göre düzenlenmiş İKY ve bilgi akışı ihtiyaçlarının, iş/işletme gereklerine göre yeni yöneticilik becerilerinin sürekli geliştirilmesi vizyonlarının, kendiliğinden daha iyi organizasyon ve sistemler oluşturma düşüncelerinin yüksek olmadığı görülmektedir.

Ayrıca Aİ'nin organizasyon yapı ve sistemlerine yönelik verdikleri yanıtların standart sapmaları sırasıyla (1,12), (1,07), (1,10), (1,43) olarak bulunmuştur.

Aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar değerlendirildiğinde Aİ'nin henüz insan odaklı bir yönetim anlayışı geliştiremedikleri, işletme çalışanlarına yeterince yetki devri gerçekleştirmedikleri ve işletme sahipliğinin getirdiği önyargılarla profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmaktan uzak durdukları görülmektedir.

d) Anket kapsamındaki Aİ'nin "profesyonel yönetim ve liderliğe" yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Anket kapsamındaki Aİ; aile ilişkilerinin yönetilmesine ve kaynakların etkin yönetilmesine olan ihtiyaçlarının, koşullara ve gereklere göre aile iş politikalarını/işletme stratejilerini geliştirme ihtiyaçlarının fazla olmadığını ancak işlerin ailenin mevcut kapasiteden bağımsızlaştırılarak, profesyonel yöneticilere devredilmesine ve iş politikalarına bağlı ailenin yeni roller üstlenmesi gerektiği düşüncesine olan inançlarının ve yönetimin profesyonelliği kadar işletmenin profesyonel olmasına ilişkin olan düşüncelerinin fazla olduğu görülmektedir.

Ayrıca aile işletmelerinin profesyonel yönetim ve liderliğe yönelik verdikleri yanıtların standart sapmaları sırasıyla (1,16), (1,12), (0,99), (0,68) olarak bulunmuştur.

Aritmetik ortalama ve standart sapmaların sonucunda anket kapsamındaki işletmelerin profesyonel yönetime ve yöneticiye gereksinim duydukları görülmektedir. Bu ihtiyacın nedenleri olarak aile içinde yaşanan huzursuzlukların çalışma ilişkilerini etkilemesi, profesyonel yöneticinin getireceği farklı yaklaşımların ve yönetim anlayışlarının işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması gösterilebilir.

SONUÇ: BİR FAALİYET PORTFÖY ÇALIŞMASI

Tüm Aİ'ne uygulanabilen ve benzer kabul edilen herhangi bir reçete vermekten uzak durmak gerekir. Çünkü hiçbir Aİ'nin birbirine aynı şekilde benzemeleri mümkün değildir. Benzetmek ise, dirikliğin yitirilmesine ya da olan/olacak rekabetçi üstünlük için avantajların kullanılmamasına yol açılabilir. Dolayısıyla böyle bir yön Aİ'nin kendilerine özgü yanlarını gözardı etmek ve çalışmalarını hafife almak olur. Bu nedenle bir örnek faaliyet portföyü ya da konseptler düşünülebilir.

Bu portföyde her bir faaliyet ya da konseptin her biri, Aİ'nin gelecekle ilgili politikalarını ve stratejilerini geliştirmede yardımcı olacaktır. Önemli olan doğru faaliyet konseptlerinde yoğunlaşmak ve işletme için en uygun çalışma sistemine ulaşmaktır. Bu bakımdan öneri konsept taslağı yol gösterici faaliyetler üzerinde bir tür rehber olacaktır. Bu bağlamda Aİ için gelecekte temel olabilecek, Tablo 4'de belirtilen konseptler üzerinde düşünmeleri sağlanabilir.

Kaldı ki, gelecek gerçek ve mevcut olmadığına göre, koşullar, faaliyetler ve süreçler hakkında projeksiyonlar ve senaryolar ile yarına hazırlanma zorunluluğu, ister istemez, bu yönde öne sürülebilecek "bir model ya da pusula"yı gözetmeyi zorlamaktadır (*Stafford ve Diğerleri, 1999: 197-208; Tekinay, 2001: 128-130*). Çünkü, yarını önceden bilmenin yolu, o yarını bizzat yoktan var etmektir. Bu başlı başına geleceği mühendislemeyi nitelendirmektedir (*Bkz. Papatya, 2002: 64-69*).

Ancak, burada özellikle Aİ'nin gelecek yönelimli ne yapacaklarından önce, gelecek sinyallerini almaları beklenebilir. Diğer bir deyişle, geleceğin/gelecekteki gelişmeleri sezmek ya da gelecek dalgasını, boyutunu, hızını keşfetmek Aİ'ne önemli bir avantaj verecektir. Geleceği düşünmenin saçma ya da anlamsız olduğuna inanmak ise, işletme yöneticilerine patolojik bir özelsiliğe yöneltir (*Toffler, Toffler, 1995: 23-26; Toffler, 1997*). Dolayısıyla geleceğe ilişkin mantıklı/rasyonel düşünmenin ve önsezinin geliştirmesi gerekmektedir. Mantık, hangi çekirdek işte ya da temel yeteneklerle geleceğe ulaşma olanağı sağlamada; önsezi de, daha etkin olma konumunda sürdürülebilir bir Aİ ve performans anlayışı kazandırmaya yardımcı olacaktır (*Bkz. Olson ve Diğerleri, 2003: 639-666*).

Tablo 4: Özetlenmiş Aİ'nin Geleceğine İlişkin Faaliyet Portföyü: Temel Konseptler ve Yardımcı Yöntemler

Konsept	Tanım	Yardımcı Yöntemler
Kaynak Yönetimi	Temel yeteneklere dönüş; dönüştürmeye ilişkin kaynakların değerlendirilmesi; zenginleştirilmiş, güçlendirilmiş bir nitelikte ele alınması.	Kaynak envanteri ve haritalama, beşeri, kurumsal ve teknolojik sermaye yönetimi, kazanılan/kazanılmış yetenekler, bilgi tabanı ve örgütsel ağları zenginleştirme, kaynakların içsel hareketliliği.
Hareket Yönetimi	Geçmişteki başarıların unutulması ve gelecek için hazırlanan platformda yer alacak hamlelerin ve harekate hazırlanılması.	Stratejik niyeti oluşturma ve zihinsel maliyetleri azaltma, stratejik düşünme ve vizyon mimarisi, disiplin ve eşzamanlılık, yatay etkileri çoğaltma.
Atılım Yönetimi	İlerlemeyi adım adım görmek şeklinde ve uygulamaları izlemek yerine, sıçramalı ve	Dinamik liderlik ve planlama, öngörüleme, yeteneklerin yenilenmesi, asimetrik etkinlik.

	dönüşümlü, yaratıcı ve yenilikçi bir anlayış benimsenmesi.	
Risk Yönetimi	Çalışma alanı olarak düşünülenden çok, çalışılmamış alanlar üzerinde yoğunlaşarak, liderliği ve imajı pekiştirmeye yönelme.	Liderliğin paylaşılması, yatkınlık alanlarının belirlenmesi, birlikte etkinlik, fırsatların tanımlanması.
Entelektüel Sermaye Yönetimi	Yeni ve yenilenme kadar, bunu üretecek temel dokunun oluşturulması.	Yetenek envanterlerinin yapılması ve haritalandırılması, farklılıkların önemsenmesi ve farklılıkları yönetme, beşeri sermayeyi yeniden yapılandırma, kariyer araştırma.
Faaliyet Yönetimi	Performansı yükseltmek ve geliştirmek için bütünsel bir faaliyetin öneminin vurgulanması.	Değer ve yeni stratejiler yaratma, objektif performans ve subjektif başarı.
Değişim Yönetimi	Odağı koruyarak rutinlerin değişimine yönelme.	İşletme aklını değiştirme, rehberlik koalisyonu oluşturma, mülkiyette, organizasyonda, üretim/mali yapı ve yönetimde yeniden yapılanma.
Başarı Yönetimi	Başarıların başarısızlığa dönüşmemesinin sağlanması.	Akıllı hataları geliştirme ve öğrenme, hataları yönetme, öyküleme ve psikodrama, insiyatif kullanma ve geliştirme.
Sinerji Yönetimi	Enerjilerin doğru yerde ve zamanında sentezlenmesi.	Kendi kendine yöneten ekipleri güçlendirme, katkı ve katılma güdüleme çalışmalarını önemseme, süreç etkinliğini artırma ve birlikte evrimle.
İlişki Yönetimi	İlişki kurma, geliştirme, iyileştirme ve geliştirme çerçevesinin genişletilmesi.	Kusursuz bilgi akışı ve istihbarat, enerji ve güdüleme gücü yaratma, deneyim açılımlarını paylaşma.
Keşif Yönetimi	Gelişen teknolojinin izlenmesi, izlenen teknolojinin yönetiminden öte yeni iş modelleri geliştirilmesi.	Kavram araştırma ve geliştirme, iş konsepti buluşçuluğu, hayal mühendisliği.

Aİ'nin gelecekte başarısında; aile bireylerinin iş-ilişki arasındaki dengenin kurulması, servetin yönetimi ile işletme yönetiminin birbirinden ayrı ele alınması, süreçlerde disiplinin oluşturulması ve etkin bir organizasyon için profesyonel bir yön kazandırılması, liderden çok liderliğin kurumsallaştırılmasına çalışılması, rollerin iletişimdeki olumsuz etkilerinin giderilmesi, danışman desteğinin stratejik amaçlar için öneminin kavranması, işletme yönetiminin gelecekteki devir planlamasının yapılması büyük önem taşır (Bkz. *Us*, <http://www.kalder.org.tr>; *Taguiri, Davis, 1992: 43-62*).

Aİ'nin varlığını bir avantaj olarak düşünmek ve gerekli yapısal, işlevsel, teknik yönlü çalışmalara ivme kazandırmak gerekliliği açıktır. Ancak daha ileride tazelenmiş ve zinde bir Aİ'nin ülke ekonomisine katkısı ve yenilenmiş iş/işletme anlayışına katacağı yaratıcılığın değerlendirilmesini, başlı başına öngörülen ve her gün yeni bir şeyler öğrenmeye ilişkin olgun yaklaşıma bağlıdır. Bu bir bakıma, Aİ, ne kurumsallaşmasına, ne yapılaşmasına ne de başka bir "paket model"e ihtiyacı olacağını niteler. Belki yapılacak olan, asla aşırı derece rahat olmayacak şekilde geleceğe nasıl ulaşılabilirliğini tartışmak ve geleceğe giden taşlı yoldaki işaretleri okumayı öğrenmek olmalıdır (*Johnson, 1998: 11*). Önemli olan bir diğer konu da, kendi enerjilerini gelecek düşüncesinin verdiği tedirginlikle eşleştirmek ve sahip olunan avantajları üstünlüğe dönüştürmektir.

KAYNAKÇA

- Aldrich, H. E., J. E. Cliff (2003). "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective." *Journal of Business Venturing* 18: 573-596.
- Astrachan J. H., Keyt A. D. (2003). "Commentary on: The Transacting Cognitions of Non-Family Employees in The Family Businesses Setting." *Journal of Business Venturing* 18: 553-558.
- Astrachan, J. H., A. D. Keyt (2003). "Commentary on: The Transacting Cognitions of Non-Family Employees in The Family Businesses Setting." [Discussion] *Journal of Business Venturing* 18: 553-558.
- Barutçugil, İ. (2002). *Duyguların Yönetimi. Kariyer* Ya. No. 38/10 İstanbul.

- Birley S., D. Ng, Godfrey A. (1999). "The Family and The Business." Long Range Planning 32(6): 598-608.
- Capital (1995). "Aile Şirketlerinin Geleceği: Dr. Klaus Mund ile Söyleşi." Capital Dergisi 3 1 (Ocak): 100-101.
- Capital (2003). Türkiye'nin 500 Sanayi Devi Eki, Capital Dergisi 3 11 (Kasım).
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, R. Litz (2003). "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration." Journal of Business Venturing 18: 467-472.
- Dascher, P. E., Jens, W. G. Jr. (1999). "Family Business Succession Planning." Business Horizons [Executive Briefing] (September-October): 1-4.
- Dormann, J. ve Diğerleri (2002). "The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Towards The Earth Summit 2002 and Beyond." [Business Case for Sustainable Development] WBCSD Executive Committee, Corporate Environmental Strategy 9 (3): 226-235.
- Dumas, C. (1989). "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Business." Family Business Review 2 (1): 31-46.
- Eren E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Ya. No. 402/34 İstanbul.
- Eric, W., K. Tsang (2002). "Learning From Overseas Venturing Experience The Case of Chinese Family Businesses." Journal of Business Venturing 17: 21-40.
- Fisher J. R. Jr. (2001). "Profesyoneller." Executive Excellence 5 59 (Şubat): 21-22.
- Getz D., Nilsson P. A. "Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark", Tourism Management, [Received 30 September 2002; accepted 27 March 2003].
- Gibson, R. [Ed] (1997). Geleceği Yeniden Düşünmek (çev. S. Gül). Sabah Ya. No. 46/15 İstanbul.
- Habbershon, T.G., Williams, M., MacMillan, I.C. (2003). "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance." Journal. Business Venturing 18: 451-465.
- Hamel, G. (2001). "Bilgi Stratejisi." Executive Excellence 5 55 (Aralık): 15.
- James, J. (1997). Gelecek Zamanda Düşünmek (çev. Z. Dicleli). Boyner Ya. İstanbul.
- Johnson, M. (1998). Gelecek Bin Yılda Yönetim (çev. S. Gül). Sabah Ya. İstanbul.
- Kepner, E. (1991). "The Family And The Firm: A Coevolutionary Perspective." Family Business Review 4: 445-461.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Ya. No. 293 İstanbul.
- Kula, V. (2003). "İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." 22-24 Mayıs Afyon Kocatepe Üniv 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 675-692.
- Miller, D., L. Steier, I. Le B., Miller (2003). "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business." Journal of Business Venturing 18: 513-531.
- Mitchell, R. K., E. A. Morse, P. Sharma (2003). "The Transacting Cognitions of Nonfamily Employees in The Family Businesses Setting." Journal of Business Venturing 18: 533-551.
- Morris, M. H. Roy O. ve Diğerleri (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions." Journal of Business Venturing 12(5): 385-401.
- Papatya, G. (2002). "Geleceği Mühendisleme: Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme." İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi 21 (Temmuz): 64-69.
- Patricia D. Olson, ve Diğerleri (2003). "The Impact of The Family and The Business on Family Business Sustainability." Journal of Business Venturing 18: 639-666.
- Rosnay, J.de (1998). Ortakyaşar İnsan (çev. İ. Birkan). Telos Ya. No. 114/002 İstanbul.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, J. H. Chua (2003). "Predictors of Satisfaction with The Succession Process in Family Firms." Journal of Business Venturing 18: 667-687.
- Stafford K., Duncan K.A., Danes S.M., Winter M. (1999). "A Research Model of Sustainable Family Business." Family Business Review 12: 197-208.
- Taguiri, R., Davis, J.A. (1992). "On The Goals of Successful Family Companies." Family Business Review 4 (1): 43-62.
- Tekinay, N.A. (2001). "Öngörülme Nasıl Yönetilir?" Capital Dergisi 9 (Kasım): 128-130.
- Toffler, A. (1997). Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor? (çev. M. Çiftkaya). İz Ya. No. 52/11 İstanbul.
- Toffler, A., H. Toffler (1995). Yeni Bir Uygarlık Yaratmak (çev. Z. Dicleli). Türk Henkel Dergisi Ya. No. 3 İstanbul.
- Ulrich, D. (2001). "Geleceği Yaratmak." Executive Excellence 5 55 (Aralık): 9-10.
- Us, A. T. "Aile Şirketleri ve Yönetim." <http://www.kalder.org.tr>

- Westhead, P., Cowling M. (1998). "Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. Entrepreneurship." Theory and Practice: 31–56.
- Winter, M. ve Diğerleri (2003). "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise." Journal of Business Venturing: 1-25.
- Wortman Jr., M.S. (1994). "Theoretical Foundations for Family Owned Business: A Conceptual and Research Based Paradigm." Family Business Review 7 (1): 3–27.
- Zahra, S. A. (2003). "International expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement." Journal of Business Venturing 18: 495–512.

Tablo: Türkiye'deki Seçilmiş Tipik Sanayi Aİ Profili (2003)

Şirketler	Faaliyet Alanları	Sektör Türü	2002*	2001*
Başer Kimya San. Ve Tic. A.Ş.	Deterjan	Kimya Cam-Plastik	----	285
Küçük Bay Yağ ve Deterjan A.Ş.	Yağ, Deterjan	Kimya Cam-Plastik	362	279
Dalan Kimya Endüstri A.Ş.	Temizlik Malzemeleri	Kimya Cam-Plastik	----	403
Hes Kimya Sanayi	Temizlik Ürünleri	Kimya Cam-Plastik	----	421
Akdeniz Kimya	Plastik	Kimya Cam-Plastik	----	476
Elif Plastik Ambalaj Sanayi	Plastik Poşet	Kimya Cam-Plastik	337	391
Alkim Kimya Sanayi	Sodyum, Sülfat, Tuz	Kimya Cam-Plastik	338	353
Keskinoğlu Dam.İşl.San ve Tic. A.Ş.	Hayvansal Ürünler	Gıda	----	346
Tat Konserve	Konserve çeşitleri	Gıda	151	257
Fatoğlu Gıda Sanayi	Fındık, Bisküvi	Gıda	101	141
Üstün Gıda San. Tic. A.Ş.	Çikolata, Çikolata Kaplama	Gıda	65	100
Buzcular Un Çeltik Yağ Sanayi A.Ş.	Un, Çeltik, Yağ, Yem	Gıda	373	437
Bağ Yağları San.Tic. A.Ş.	Yağ, Margarin	Gıda	431	431
Şölen Çikolata Gıd.San.Tic. A.Ş.	Sakız, Bisküvi,	Gıda	444	422
Biskot Bisküvi Gıda San. Tic.A.Ş.	Bisküvi, Çikolata	Gıda	----	465
Gürsoy Tarım Ürünler Gıda Sanayi	Fındık İşleme	Gıda	275	396
Altın Yağ Kombinaları	Yağ	Gıda	254	402
Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim	Piliç, Yumurta	Gıda	195	217
Erpilç Entegre Tavuk Üretim	Piliç	Gıda	260	267
Mensa Mensucat	Kadife	Tekstil	---	172
Yeşim Tekstil San. Tic. A.Ş.	İplik, Döşeme, Polyester	Tekstil	---	68
Gökhan Tekstil Sanayi	Havlu	Tekstil	296	331
Berdan Tekstil	Kumaş	Tekstil	153	223
Birlik Mensucat	Ev tekstil ürünleri	Tekstil	----	269
Deniz Tekstil	Penye, İplik	Tekstil	----	479
Ak-pa Tekstil İhracat Pazarlama	Konfeksiyon	Tekstil	---	54
Aydın Mensucat	Penye, konfeksiyon	Tekstil	---	475
Çetinkaya Mensucat	Kumaş	Tekstil	208	164
Gülsan Sentetik Dokuma	Çuval,İp	Tekstil	178	206
Akteks Akrilik İplik Sanayi	İplik	Tekstil	---	239
Sertler Örmecilik Tic.San.A.Ş.	Penye, Kumaş	Tekstil	127	357
Aydın Örmecilik San. TİC..A.Ş.	Ev tekstil ürünleri	Tekstil	355	334
Görkem Giyim Sanayi TİC. A.Ş.	Konfeksiyon, Bayan Dış Giyim	Tekstil	302	408
Menderes Tekstil	Ev Tekstil Ürünleri, Nevresim	Tekstil	133	207
Arsan Tekstil Ticaret	Konfeksiyon, Örmecilik	Tekstil	108	143
Baydemirler Dış Ticaret ve Tekstil AŞ.	Ev Tekstil Ürünleri	Tekstil	212	96
Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi AŞ.	Demir	Makine-Metal İşleme	112	252
Borçelik Çelik San. Tic. AŞ.	Sac	Makine-Metal İşleme	61	352
Nursan Çelik San. ve Tic.AŞ.	İnşaat Demiri	Makine-Metal İşleme	---	-----
Göлтаş	Çimento, Hazır Beton	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi	236	
Yurtbay Seramik Sanayi ve Tic. AŞ.	Yer ve Duvar Karasu	Taşa Toprağa Dayalı Sanayi	387	

*Yıl Sonu Cirolarına Göre Sıralama (500 içindeki yerleri)

Kaynak: Türk Aİ ile ilgili bilgiler, Capital Aylık Ekonomi Dergisinin Ekim 2003 11 (10)'de ek olarak verilen, Türkiye'nin 500 büyük işletmesi CD'ne bağlı hazırlanmıştır. **Capital Dergisi** (2003). Türkiye'nin 500 Sanayi Devi Eki 3 11 (Kasım).

ÖRTÜLÜ BİLGİ POTANSİYELİ VE KAYNAKLARI AÇISINDAN AİLE İŞLETMELERİNİN DİĞER İŞLETMELERLE KIYASLANMASINA İLİŞKİN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. Hasan İBİCİOĞLU
SDÜ, İİBF
Çünür Mevkii Isparta
Tel: (0256) 211 30 51
e-posta: hibici@hotmail.com

Öğr.Gör.Dr. Hulusi DOĞAN
Gazi Üniv., SMYO
Gölbaşı Kampüsü Ankara
Tel: (0312) 484 11 25
e-posta: hudogan@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma örtülü bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte, örtülü bilginin genel özellikleri ve örtülü bilginin gelişimine yön veren faaliyet ve yöntemler üzerinde durmaktadır. Çalışma, tekstil sektöründe yapılan bir araştırma ile aile işletmeleri ve diğer (aile olmayan) işletmeler arasında örtülü bilgi potansiyeli ile örtülü bilginin gelişimine katkı sağlayan faaliyet ve yöntemler açısından bir fark olup olmadığını ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örtülü bilgi ve Açık bilgi.

GİRİŞ

Her alanda yaşanan sınırsız değişim ve yoğun rekabet ortamının etkisiyle birlikte bilgi bugün herkes için en değer taşıyan unsur konumundadır (Stewart, 1997; Erkan,1994). Diğer yandan iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerle birlikte bilgiye ulaşmanın da günümüzde oldukça kolaylaştığı bir gerçektir. Ancak bu gelişmelere paralel olarak açık (yazılabilir, ifade edilebilir) bilgi dünyada hızla yayılırken, örtülü (ifade ya da sembolize edilemeyen) bilgi rekabet avantajı yaratmada çok önemli bir potansiyel olarak öne çıkmaktadır (Salter ve Gann, 2003; Hall ve Andriani, 2003; Johannessen vd. 1999; Nightingale, 1998). Açık bilgiyi edinmek ve iletmek ne kadar kolaysa örtülü bilgiyi şifrelemek, kelimelerle ifade edebilmek ya da formüle etmek de o denli güçtür (Malone, 2002; Koskinen ve Vanharanta, 2002; Mascitelli, 2000). Bu güçlük örtülü bilginin eylem ve deneyim merkezli olmasından

kaynaklanmaktadır (Boiral, 2002; Choi ve Lee, 2002; Bloodgood ve Salisbury, 2001; Dawson, 1997). Altında güçlü bir irade ile kemikleşmiş bir beceri ustalığı yatmaktadır. Bu bilgi kimi zaman damakları kamaştıran bir lezzet ustalığı olarak sofraları, kimi zaman bir hattatın el becerisinde hayat bulan yıldızlar gibi duvarları, kimi zaman da ruhları keşfetmek üzere bir müzisyenin gönül deryasından çıkan nameler olarak kulakları süslemektedir. Müzisyenin ilham kaynağını, ahçının ya da hattatın el becerisini sembolize edememek ya da şifreleyememek, ne ortaya çıkan eserleri ne de bu eserleri yaratan ustaların deneyim ve becerilerini gölgeler. Aksine bu uzun yıllara dayanan bir birikimin, tek bir şekil ya da kaba sığdırılamayacak enginliğine işaret eder. Bu enginliktir ki örtülü bilgiye taklidi ve transferi son derece zor olan bir özellik katar (Balconi, 2002; Tibau, 2000; Grimaldi ve Torrisi, 2001; Saviotti, 1998).

Bu bağlamda ürün ya da hizmetler de örtülü bilginin pazarlara yansımasıdır, ama hiçbir zaman aslı değildir. Bunun içindir ki ürün, bina ya da teknoloji gibi unsurlar kolayca taklit edilebilirken, işletmeye asıl rekabet gücünü veren bilgi ve beceriler potansiyeli kopyalanamamaktadır (Salter ve Gann 2003; Conner, 1991; Grant, 1991; Barney, 1986). Kısaca patent almak işletmeleri fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken, patent alınabilme özelliğine sahip olmayan ve sosyal açıdan oldukça karmaşık olan bilgi ve beceriler dizisi işletmelere çok önemli üstünlükler kazandırabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler bugün rakipleri için ellerindeki en gizli potansiyel olarak değerlendirilebilecek örtülü bilgi ve örtülü bilgi kaynaklarını keşfedebilmenin ve bunu en etkin şekilde pazarlara yansıtabilmenin yarışı ve çabası içindedirler (Sharp, 1998). Ülkemiz ekonomisindeki yeri ve başarılarıyla aile işletmelerinin diğer işletmelere göre sahip oldukları örtülü bilgi potansiyelinin irdelenmesi işte bu bağlamda son derece büyük bir önem ve öncelik arz etmektedir.

ÖRTÜLÜ BİLGİ KAVRAMI

En basit şekliyle söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek (Ropo ve Parvainen, 2001) olarak açıklanabilen örtülü bilgi, ifade ya da sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türü olarak tanımlanmaktadır (Boiral, 2002; Schulz ve Jobe, 2001; Koskinen, 2000). Bu anlamda bir hattatın ya da müzisyenin kelimelere dökülemeyen birikimi örtülü bilgi grubuna girerken, çocukluğumuzdan bu yana her gün okuyarak ya da dinleyerek edindiğimiz bilgi türü ise açık bilgi olarak değerlendirilmektedir. Kısaca açık bilgiyi edinmek ve iletmek ne kadar kolaysa örtülü bilgiyi şifrelemek, kelimelerle ifade edebilmek ya da formüle etmek de o denli güçtür. Çünkü örtülü bilgi eylem ve deneyim merkezlidir (Johannessen vd. 2001; Bloodgood ve Salisbury, 2001; Dawson, 1997).

ÖRTÜLÜ BİLGİ ÖZELLİKLERİ VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

İfade Edilme Güçlüğü/Yüz Yüze Etkileşim: Örtülü bilginin belirleyici özelliklerinin başında anlatım ve dışavurumdaki güçlük gelmektedir. Adeta anlatılmaz, yaşanır ifadesini doğrular şekilde dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelerle yansıtılması oldukça zordur. İfade edilmesi son derece zor olan örtülü bilginin paylaşımı ve gelişmesi için de başvurulacak en önemli yol örgüt içindeki yüz yüze etkileşimi desteklemek olacaktır. Bu sayede duygusal, sezgisel, işitsel ve bütünsel algılama için gerekli olan ortam yaratılmış olacaktır. Yani fiziksel duyularla psiko-duygusal tepkileri görebilmenin ve özümseyebilmenin yolu açılmış olacaktır. Bunun çözümü de kolay etkileşim ve iletişimlerin kurulabildiği doğru bir organizasyon yapısından geçmektedir. Son derece katı bir hiyerarşik yapıyla, örtülü bilginin gelişeceğini söylemek pek olanaklı değildir. Bu anlamda yatay ve yalın organizasyon yapıları öne çıkarken, örgüt içindeki informal ilişkiler de önem kazanmaktadır. Çünkü yüz yüze etkileşim ve işbirliğini amaçlayan bir organizasyon yapısının başarısında informal yapı da önemli ölçüde etkili olabilmektedir (Koçel,

1999). Dolayısıyla örgüt yönetiminin örtülü bilginin gelişmesi ve paylaşılması noktasında çalışanların iş-içi ilişkilerini olduğu kadar iş-dışı ilişkilerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu amaçla son yıllarda bir çok işletmenin toplantı, seminer ya da konferans gibi örgüt içi organizasyonların yanı sıra, gezi ve piknik gibi örgüt dışı sosyal organizasyonlara da önemli ölçüde ağırlık verdikleri görülmektedir.

Faaliyet Merkezilik/İş Başında Eğitim/İş Rotasyonu: Örtülü bilgi "ne"yi değil "nasıl"ı (knowing-how) bilme olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bir şarap ya da yağ eksperinin tecrübesini karakterize etmektedir. Verilen karar ya da ulaşılan sonuç doküman üzerinde ifade edilen ilke ya da prensiplerden değil, eksperin damak zevkine yansıyan birikiminden şekillenmektedir. Bu özelliğinden ötürü örtülü bilgiye "tecrübeden doğan güç" denildiğine de sıkça rastlanmaktadır (Johannessen vd. 1999). Bu açıklamalardan hareketle hem çalışanların hem de yöneticilerin gerçek üretim faaliyetlerinin yani katma değer işleminin gerçekleştiği noktada bulunmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü örtülü bilgi ancak deneyimle öğrenilebilmektedir. Okuyarak ya da dinleyerek bir çini ya da marangoz ustasının bilgi ya da becerisini kazanmış birine rastlamak olanaklı değildir. Dolayısıyla deneyim bilgiyle eylemin aktif kesişim ve doğum noktasıdır. Bu anlamda iş başında eğitim ve iş rotasyonu yeni bakış açılarının ve bilgi türlerinin doğumu ve gelişimi açısından işletmeler için hayati önem taşıyan unsurlardır (Koskinen ve Vanharanta, 2002).

Usta Çırak İlişkisiyle Yayılma/ Saygı, Sevgi ve Güven Ortamı Yaratma: Örtülü bilginin öğrenilmesi ve yayılımında genelde usta çırak ilişkisinin esas olduğu görülmektedir. Çünkü ne bir marangozun ne de bir çini ustasının becerisini okuyarak ya da dinleyerek öğrenebilmek olanaklıdır. Çünkü bu bilgi ve beceri uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecinin ürünüdür. Ne var ki günümüzde bilginin en büyük güç olduğundan hareketle yeterli güven ortamının oluşmadığı örgütlerde bilgiyi tek elinde tutmaya yönelik eğilimlerin olabileceği kaçınılmazdır. Hatta işletmelerde kendisine yeni rakiplerin doğabileceği endişesiyle birçok çalışanın bilgi kullanımında ve paylaşımında bencil ve tekelci bir yaklaşım sergilediği bilinen bir gerçektir. Ancak bugün başarı bilgiyi kaçıran ya da gizleyen değil, aksine onu tüm tarafların ortak paydası ve değeri yapan paylaşımcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu kültürün hamurunda da önderliğini temelde yöneticilerin yaptığı sevgi, saygı ve güven duyguları bulunmaktadır (Nonaka vd. 2000).

Rakiplerce Görülebilme ve Taklit Edilme Güçlüğü/İşgören Bağılılığı Yaratma: Örtülü bilginin ifade edilmesi ya da yazıya dökülmesinde karşılaşılan büyük güçlük bu bilginin hem örgüt içindeki yayılımını hem de diğer örgütler tarafından taklit ve transferini zorlaştırmaktadır. Bu da rakip ürün ya da hizmetlere ulaşmanın son derece kolay olduğu bir dönemde ona asıl gücü veren bilgi ya da beceriyi gizleyebilmek adına işletmeler için çok önemli bir avantaj oluşturmaktadır (Grant, 1991). Ancak bu durum yeterli bağlılık duygusunun oluşmadığı örgütlerde işgörenin sahip olduğu örtülü bilgiyi çok rahat olarak saklayabilmesi anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla eyleme dönüşmeyen bir başka deyişle işletme hedeflerine yönelmeyen örtülü bilgi işletme bilançosun yansımayan çok önemli kayıplardan bir tanesi olarak öne çıkmaktadır.

Yenilik ve Rekabet Avantajına Temel Oluşturma/Suni Kaos Yaratma ve Senaryo Planlama: Açık bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğu günümüzde örtülü bilgi özellikle yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı konumundadır. Bu bağlamda çarpıcı hedefler ve büyük vizyonlar ortaya koyarak suni kaoslar yaratma ya da senaryo planlama stratejileri örgüt elemanlarının kısmi bir şok dalgasıyla sarsılmasına ve yaratıcı potansiyelin harekete geçirilerek su üstüne çıkarılmasına olanak sağlayabilecek girişimlerdir. Kısaca rutin metotların, alışkanlıkların ve düşünsel kalıpların değişim süzgecinden geçmesi anlamına gelen bu kaos ve senaryolar, yeni bilgi ve becerilerin doğuşuna da zemin hazırlayabilecektir.

Birey Merkezilik/Özerklik ve Personel Güçlendirme: Örtülü bilginin doğuşunda ve gelişiminde her zaman birey vardır. Bu nedenle işletmeler örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), yani bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değeri haline getirilmesine çaba harcamaktadır. Bilginin örgütsel kimliğe büründürülmesi anlamındaki bu çaba, yeni bilgilerin doğuşuna da zemin hazırlamaktadır. Çünkü her bir kültür bireyin ruh ve düşünce dünyasında tekrar tekrar sorgulanmakta (internalization) ve üzerine yeni değerler eklenmektedir. Bu bir bakıma her bir çıktının bireyin düşünce ve beceri törpüsüne şekillenmek üzere geri döndüğü sonsuz bir süreçtir. Bu süreçte bireyler yeni örtülü bilgiler yaratırken, işletmeler de bunların dışı vurumuna olanak sağlayacak yapıyı kurma ve geliştirme peşindedir (Boiral, 2002; Hall ve Andriani, 2003). Bu bağlamda örgütlerde örtülü bilgi doğuşunu ve gelişimini hızlandıracak en etkin araçlardan bir tanesi çalışanlara işleriyle ilgili olarak seçim yapma ve bağımsız kararlar alabilme hakkını tanımadır. İş yapanı, iş sahibi haline getirmeyi amaçlayan bu anlayış ve uygulamalar çalışanlarda güven duygusu ve motivasyonun artmasının yanı sıra, eylem ve davranışlar aracılığıyla örtülü bilginin dışı vurumuna olanak sağlayacaktır (Mascitelli, 2000; Stewart, 1996; Koçel, 1999).

TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında örtülü bilgi ve geliştirme yöntemleri açısından bir fark olup olmadığı tekstil işletmelerinde yapılan bir uygulama ile test edilmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında örtülü bilgi potansiyeli ve örtülü bilgi geliştirme yöntemleri açısından bir fark olup olmadığının işgörenlere yönelik bir anket çalışmasıyla ortaya konabilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada test edilecek olan hipotezler şunlardır:

H_a: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında sahip oldukları örtülü bilgi potansiyeli açısından fark vardır.

H₁: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörenlerin ifadesinde güçlük çektikleri bilgi potansiyeli açısından fark vardır.

H₂: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında usta çırak ilişkisinin (rehberlik) tercihi ve potansiyel kullanımı açısından fark vardır.

H₃: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörenlerin sahip olduğu taklidi güç bilgi ve beceri potansiyeli açısından fark vardır.

H_b: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında örtülü bilginin gelişimine etki eden unsurlar/yöntemler açısından fark vardır.

H₄: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında yüz yüze iletişimin tercihi ve kullanımı açısından fark vardır.

H₅: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörenler arasındaki işbirliği ve paylaşım düzeyi açısından fark vardır.

H₆: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında sevgi, saygı ve güven ortamı açısından fark vardır.

H₇: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgören bağlılığı açısından fark vardır.

H₈: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörelere tanınan özerklik ve esneklik açısından fark vardır.

H₉: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörelerin yaratıcılığa teşviki (suni kaos yaratma) açısından fark vardır.

H₁₀: Tekstil sektöründe, aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgörelerin iş başında eğitim (yaparak/deneyerek) düzeyi açısından fark vardır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın örneğini Göller (Isparta-Burdur) Bölgesinde faaliyet gösteren 28 adet aile işletmesi ile 3 adet aile işletmesi olmayan tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin tamamını küçük ölçekli işletmeler oluştururken, diğerleri (aile işletmesi olmayan) orta ve büyük ölçekli işletme olarak dikkat çekmektedir. Bu işletmelere gönderilen toplam 300 anketin 224'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 74,6 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Örneklemin Özellikleri

Özellikler	Yüzde (%)	Özellikler	Yüzde (%)
Cinsiyet		Yaş	
Bay : 29	(12,9)	16-20: 11	(4,9)
Bayan : 180	(80,4)	21-30: 72	(32,1)
Cevapsız: 15	(6,7)	31-40: 67	(29,9)
		41-50: 49	(21,9)
		51-....: 14	(6,3)
Eğitim Düzeyi		Cevapsız:11	(4,9)
İlköğretim: 103	(46)	Mesleki Tecrübe	
Lise : 77	(34,4)	1-5: 46	(20,5)
Önlisans: 12	(5,4)	6-10: 69	(30,8)
Lisans-..: 11	(4,9)	11-15: 35	(15,6)
Cevapsız:21	(9,4)	16-20: 27	(12,1)
		20-....: 31	(13,8)
		Cevapsız:16	(7,1)

Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda çalışanlara örtülü bilgi potansiyeli ile işletme içindeki örtülü bilgi geliştirme yöntemlerini belirlemek amacıyla, kendilerinden 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Toplam 18 değişkenle ölçülen işletmelerdeki örtülü bilgi potansiyelinde işgörelerin ifadesinde günlük çıktıkları bilgi potansiyeli algılamaları ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 0,7155, usta çırak ilişkisinin tercihi ve kullanım potansiyeline ilişkin algılamaların güvenilirlik katsayısı 0,7715 olarak gerçekleşmiştir. Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı, işgörelerin taklidi güç bilgi ve beceri potansiyeline ilişkin algılama ölçeği için de 0,8724 olarak değer bulmuştur. Yine toplam 30 değişkenle ölçümü hedeflenen örtülü bilgi

geliştirme yöntemlerinde ise işletmede yüz yüze iletişimin tercihi ve kullanımı potansiyeline ilişkin algılama ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 0,6735 olurken, işgörenler arasındaki işbirliği ve paylaşım algılamaları ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 0,8006 olarak değer kazanmıştır. İşletme içerisindeki saygı, sevgi ve güven ortamına ilişkin algılama ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 0,7767, işgören bağlılığına ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,8272 ve işgörelere tanınan özerklik ve esneklik algılama ölçeğinin güvenilirlik katsayısı da 0,7021 olarak belirlenmiştir. Son olarak işgörelerin yaratıcılığa teşviki ile iş başında eğitim (yaparak/deneyerek) fırsatına ilişkin algılama ölçeklerinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,8745 ve 0,6105 olarak değer kazanmıştır.

Ayrıca anket formunda çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübelerine ilişkin 4 ayrı demografik soruya yer verilmiştir (Tablo 1). Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde ise SPSS/PC+11.0 paket programı kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulguları araştırmaya katılan işgörelerin % 80,4 gibi büyük bir çoğunluğunu bayanların oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmanın tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı göz önünde alındığında ise bu değerin pek de sıra dışı olduğunu söylemek olanaklı değildir. Araştırmaya katılan örneklemin yaş dağılımına bakıldığında ise % 32,1'lik bir değere 21-30 yaş arasında olanların ilk sırada geldiğini ve bunu % 29,9 değeriyle 31-40 yaş arasında olanların takip ettiğini görmekteyiz. Genel olarak değerlendirildiğinde ise işletmelerde gençlerin büyük bir ağırlık oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir. Eğitim düzeyine bakıldığında da işgörelerin büyük bir çoğunluğunun (% 46) ilköğretim mezunu olduğu ve bunları sırasıyla lise, önlisans ve lisans mezunu olan işgörelerin takip ettiğini görmekteyiz. Mesleki tecrübe açısından ise 6 ila 10 yıl ve 1 ila 5 yıl arasında deneyimi olan işgörelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

	İfade güçlüğü çekilen bilgi potansiyeli (olanağı)	Usta çırak ilişkisinin tercihi ve kullanım potansiyeli	Taklidi güç bilgi ve beceri potansiyeli
Yüz yüze iletişim potansiyeli	0,136**	0,319**	0,026
İşgörelar arasındaki işbirliği ve paylaşım düzeyi	0,086	0,075	0,012
İşgörelar arasındaki saygı, sevgi ve güven ortamı	0,187**	0,075	0,118*
İşgören bağlılığı	0,063	0,125**	0,024
İşgörelere tanınan özerklik ve esneklik düzeyi	0,007	0,153**	0,200**
İşgöreların yaratıcılığa teşvik düzeyi	0,111*	0,062	0,340**
İşbaşında eğitim (yaparak/deneyerek öğrenme) düzeyi	0,130**	0,082	0,083

** $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

* $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

Tablo 2'deki değerele bakıldığında örtülü bilgi potansiyeline ilişkin değişkenlerle örtülü bilginin gelişimine etki eden unsur ya da yöntemlere ilişkin değişkenler arasında $p < 0,05$ ve $p < 0,001$ anlamlılık düzeylerinde doğrusal yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Tablo 3'deki değerele (ort, st. Sapma ve Ind. Samples t-test) bakıldığında ise tekstil sektöründeki aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında örtülü bilgi potansiyeline ilişkin değişkenler arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Buna göre aile işletmelerindeki işgörelarlerle diğer

işletmelerdeki işgörenlerin ifade güçlüğü çekilen bilgi potansiyelini farklı değerlendirdikleri ($t=5,853$, $p<0,05$) ortaya çıkmış ve bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde aile işletmelerindeki işgörenlerle diğer işletmelerdeki işgörenlerin işletme içerisindeki usta çırak ilişkisinin tercihini ve kullanım potansiyelini farklı ($t=3,273$, $p<0,05$) değerlendirdikleri ve bu nedenle H_2 hipotezinin de kabul edildiği görülmektedir. Örtülü bilgi potansiyelinin son değişkeni olan işletmedeki taklidi güç bireysel bilgi ve beceri potansiyeline gelindiğinde de yine aile işletmeleri ile diğer işletmelerdeki işgörenlerin bu değişkeni farklı değerlendirdikleri ($t=6,102$, $p<0,05$), bir başka deyişle H_3 hipotezinin kabul edildiği ortaya çıkmaktadır. Tüm bu alt değişkenler ışığında H_a genel hipotezinin de ($t=8,525$, $p<0,05$) kabul edildiği görülmektedir. Kısaca tekstil sektöründe aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında örtülü bilgi potansiyeli açısından aile işletmeleri lehine bir fark olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3. İşletmelere Ait Araştırma (Ortalama, Standart Sapma ve t-test) Sonuçları

	Aile İşletmeleri N=28			Diğer İşletmeler (Aile Olmayan) N=3			t	Anlamlılık	Test Sonucu
	n	Ort.	S.Sap.	n	Ort.	S.Sap.			
H_a : İşletmelerde Örtülü Bilgi Potansiyeli	73	3,93	1,16	141	3,79	1,21	8,525	0,001	H_a Kabul
H_1 : İfade güçlüğü çekilen bilgi potansiyeli (olanağı)	73	4,02	1,04	140	3,29	1,27	5,853	0,000	H_1 Kabul
H_2 : Usta çırak ilişkisinin tercihi ve kullanım potansiyeli	73	4,24	1,00	141	3,86	1,11	3,273	0,001	H_2 Kabul
H_3 : Taklidi güç bilgi ve beceri potansiyeli	73	3,53	1,30	140	2,64	1,11	6,102	0,000	H_3 Kabul
H_b : Örtülü Bilgi geliştirme Yöntemleri/Faaliyetleri	73	4,06	1,05	141	3,66	1,25	9,531	0,000	H_b Kabul
H_4 : Yüz yüze iletişim potansiyeli	73	4,11	0,97	139	3,71	1,11	4,899	0,000	H_4 Kabul
H_5 : İşgörenler arasındaki işbirliği ve paylaşım düzeyi	73	4,08	1,05	141	4,07	0,94	0,080	0,936	H_5 Red
H_6 : İşgörenler arasındaki saygı, sevgi ve güven ortamı	73	4,34	0,89	141	4,20	0,82	1,464	0,144	H_6 Red
H_7 : İşgören bağlılığı	73	4,48	0,73	141	4,46	0,74	0,212	0,832	H_7 Red
H_8 : İşgörenlere tanınan özerklik ve esneklik düzeyi	733	3,92	1,15	140	3,40	1,37	3,790	0,001	H_8 Kabul
H_9 : İşgörenlerin yaratıcılığa teşvik düzeyi	73	3,51	1,24	141	2,28	1,15	10,136	0,000	H_9 Kabul
H_{10} : İşbaşında eğitim (yaparak/dene-yerek öğrenme) düzeyi	72	4,12	0,97	141	3,82	1,15	3,006	0,003	H_{10} Kabul

Ölçek aralığı: 1-5; N=Anketin uygulandığı işletme sayısı; n=ankete katılan işgören sayısı.
 $P<0,05$

İşletmedeki örtülü bilgi potansiyeline etki eden unsur ya da faaliyet ya da yöntemlere gelindiğinde ise H_4 hipotezinin kabul edildiği ($t=4,899$, $p<0,05$) bir başka deyişle aile işletmeleri ile diğer işletmelerdeki işgörenlerin işletme içerisindeki yüz yüze iletişim potansiyelini farklı değerlendirdikleri görülmektedir. H_5 hipotezine gelindiğinde aile işletmeleri ile diğer işletmelerdeki işgörenlerin, işgörenler arasındaki paylaşım ve işbirliği düzeyini farklı değerlendirmedikleri ($t=0,080$, $p>0,05$) ortaya çıkmaktadır. Bu aynı zamanda H_5 hipotezinin

reddedildiği anlamına gelmektedir. Benzer şekilde aile işletmeleri ile diğer işletmelerdeki işgörenlerin, işgörenler arasındaki sevgi, saygı ve güven ortamını farklı değerlendirmedikleri ($t=1,464$, $p>0,05$) ve dolayısıyla H_6 hipotezinin de reddedildiği görülmektedir. Diğer yandan aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında işgören bağlılığı açısından bir fark olmadığı ($t=0,212$, $p>0,05$) sonucu ortaya çıkmaktadır, bu aynı zamanda H_7 hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir. Diğer bir alt değişken olan H_8 hipotezine gelindiğinde aile işletmeleri ile diğer işletmelerdeki işgörenlerin, işletmede işgörelere tanınan özerklik ve esneklik düzeyini farklı değerlendirdikleri ($t=3,790$, $p<0,05$) sonucu ortaya çıkmakta ve bu H_8 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. H_9 hipotezine gelindiğinde ise aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmelerdeki işgörenlerin, işletmede işgörenlerin yaratıcılığa teşvik düzeyini farklı değerlendirdikleri ($t=10,136$, $p<0,05$) görülmektedir. Bu sonuç H_9 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Son alt değişken olan H_{10} hipotezine bakıldığında yine aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmelerdeki işgörenlerin, işletmede içerisindeki işbaşında (yaparak/deneyerek) eğitim düzeyini farklı değerlendirdikleri ($t=3,006$, $p<0,05$) ve bu bağlamda H_{10} hipotezinin de kabul edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Tüm bu alt değişkenler ışığında H_0 genel hipotezinin de ($t=9,531$, $p<0,05$) kabul edildiği görülmektedir. Kısaca tekstil sektöründe aile işletmeleri ile diğer (aile olmayan) işletmeler arasında örtülü bilgi potansiyelini geliştirici faaliyet ya da yöntemler açısından aile işletmeleri lehine bir fark olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Örtülü bilgi yenilik ve rekabet avantajı yaratmada çok önemli bir potansiyel olarak işletmelerin önünde durmaktadır. Bu potansiyelin farkına varabilmek ve onu en iyi şekilde kullanabilmek için de öncelikle ona hayat veren kaynakları çok iyi tanımlamak ve tespit etmek gerekmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin rekabet arenasındaki başarıları ve ülke ekonomisindeki kilit rolü itibarıyla sahip oldukları örtülü bilgi potansiyeli ile bunun gelişiminde rol oynayan stratejilerin belirlenmesi işletme ve ülke geleceği açısından son derece önemlidir. Kısaca bu hem mevcut örtülü potansiyelin keşfine, hem de bunun ulusal ve uluslararası pazarlara bir rekabet üstünlüğü olarak yansıtılmasına zemin hazırlayabilecektir. Bu anlamda yapmış olduğumuz araştırma tekstil sektöründeki aile işletmelerinin diğer (aile olmayan) işletmelere göre örtülü bilgi potansiyeli ile bunun gelişimine yön veren faaliyet ve yöntemler açısından önemli bir avantaja sahip olduğunu göstermektedir. Bunda son derece soyut ve bireye özgü bir bilgi türü olan örtülü bilginin doğuşu ve yaşaması için gerekli olan aile ortamının sıcaklığını ve samimiyetini bulmuş olması etkili olabilir. Örtülü bilginin varlığında özerklik, esneklik ve bağlılık duygusunun oldukça etkili unsurlar olduğu hatırlanacak olursa, aile işletmeleri lehine oluşan bu farkın aile içerisindeki saygı, sevgi, güven ortamı ile iletişim rahatlığının işletme kültürüne de yansımış olabileceğinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak daha her şeyin başında bulunduğu ve bu bağlamda aile işletmelerine ilişkin daha birçok araştırma ve çalışmalara ihtiyaç olduğu gerçeği asla göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Balconi, M. (2002), "Tacitness, Codification of Technological Knowledge and the Organization of Industry", *Research Policy*, Vol. 31, ss. 357-379.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, ss. 656-665.
- Bloodgood, J. M. ve Salisbury, D. (2001), "Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies", *Decision Support Systems*, Vol. 31, ss. 55-69.

- Boiral, O. (2002), "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, Vol, 35, ss. 291-317.
- Choi, B. ve Lee, H. (2002), "An Emprical Investigation of KM Styles And Their Effect On Corporate Performance", *Information & Management*, Vol. 2006, ss. 1-15.
- Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?", *Journal of Management*, Vol 17, No. 1, ss. 121-154.
- Dawson, P. (1997), "In At The Deep End: Conducting Processual Research On Organisational Change", *Scandinavian Journal Management*, Vol. 13, No. 4, ss. 389-405.
- Erkan, H. (1994), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Ya., İzmir.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review*, Spring, ss. 114-135.
- Grimaldi, R. ve Torrasi, S. (2001), "Codified-Tacit and General-Specific Knowledge in the Division of Labour Among Firms", *Research Policy*, Vol. 30, ss. 1425-1442.
- Hall, R. ve Andriani, P. (2003), "Managing Knowledge Associated with Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, ss. 145-152.
- Johanessen, J. vd. (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", *International Journal of Information Management*, Vol. 19, ss. 121-139.
- Johanessen, J. vd (2001), "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Impotance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It", *International Journal of Information Management*, Vol 21, ss. 3-20.
- Koçel, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., İstanbul.
- Koskinen, K. (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol. 6, ss. 41-47.
- Koskinen, K. ve Vanharanta, H. (2002), "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", *Int. J. Production Economics*, Vol. 80, ss. 57-64.
- Malone, D. (2002), "Knowledge Management: A Model for Organizational Learning", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 3, ss. 111-123.
- Mascitelli, R. (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17, ss. 179-193.
- Nightingale, P. (1998), "A Cognitive Model of Innovation", *Research Policy*, Vol. 27, ss. 689-709.
- Nonaka, I. vd (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, ss. 5-34
- Ropo, A. ve Parvainen, J. (2001), "Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, ss. 1-18.
- Salter, A. ve Gann, D. (2003), "Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design", *Research Policy*, Vol. 1591, ss. 1-16.
- Saviotti, P. (1998), "On the Dynamics of Appropriability of Tacit and of Codified Knowledge", *Research Policy*, Vol. 26, ss. 843-856.
- Schulz, M. ve Jobe, L. A. (2001), "Codification and Tacitness as Knowledge Management Studies: An Emprical Exploration", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, ss. 139-165.
- Sharp, M. (1998), "Competitiveness and Cohesion", *Research Policy*, Vol. 27, ss. 569-588.
- Stewart, T. (1997), *Entellektüel Sermaye*, Kontent Kitap, İstanbul.
- Tibau, J. (2000), "Business Teaching in the CIS States", *European Management Journal*, Vol. 18, ss. 683-691.

AİLE ŞİRKETLERİNDE PARALEL PLANLAMA: AİLE GİRİŞİMİ PLANI VE İŞLETME STRATEJİK PLANI

Dr. Ebru KARPUZOĞLU
Tel: (0532) 373 20 01
Faks: (0212) 633 20 92
E-posta: ebbroo@corpusfamilia.com

ÖZET

Günümüzde rekabet koşullarının sürekli değiştiği ve yoğunlaştığı bir konjonktür sergilenmektedir. Başka bir deyişle, teknolojilerin sürekli yenilendiği; ürün ömürlerin kısalmış, çeşitlerinin arttığı; pazar koşullarının farklılaştığı; mamule, pazara, rakiplere, müşterilere vb. ilişkin araştırmaların süreklilik kazandığı bir rekabet dünyasında yaşamaktayız. Bu durum da ister istemez bölgesel düşünmekten ziyade global düşünmeyi ve davranmayı zorunlu hale getirmektedir. Diğer taraftan işletme sürekliliğinin sürdürülmesinin yanı sıra, aile bütünlüğünün korunmasının da ayrı bir önem taşıdığı aile şirketleri açısından, durum daha da farklı bir önem arz etmektedir. Aile şirketi konumundaki şirketler, bir taraftan söz konusu değişimleri önceden görerek bu değişimlere uyum sağlayacak stratejiler geliştirip, organizasyonel düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Diğer taraftan da aile bütünlüğünü koruyup, aile içi güç mücadelelerini pozitif sinerji yaratacak bir güce dönüştürmek zorundadırlar. Dolayısıyla, iki yönlü bir mücadeleyi sergilemek durumunda kalmaktadırlar.

Anahtar kelimeler: paralel planlama, stratejik planlama, intikal planlaması, miras planlaması.

1.GİRİŞ

Aile şirketlerinde işletmeye yönelik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aileye ilişkin konuların da ele alınıp planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birbirlerini sürekli ve yoğun bir şekilde etkileyen bu sistemlerin birlikte ele alınmaması, işletme planının başarısız kılacak önemli bir faktördür.

Aile Şirketlerinde Paralel Planlama konulu bu çalışmada, aile şirketleri açısından aile girişimi planı ve işletme stratejik planı ile ilgili iki yönlü mücadelenin eş anlı sürdürülmesinin gereği üzerinde durulması hedeflenmektedir. Ayrıca, diğer şirketlerden farklı olarak işletme stratejik planı ile direkt ilişkili intikal, aile, miras ve stratejik risk planlarının önemlerinin vurgulanması da amaçlanmaktadır.

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE PARALEL PLANLAMA VE ÖNEMİ

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE PARALEL PLANLAMANIN YERİ VE ÖNEMİ

Girişte de vurgulandığı üzere, günümüz rekabet anlayışı ve koşulları her geçen gün hızı artan bir şekilde değişmektedir. Böylesine dinamik ve hızla değişen koşullar, özellikle, aile inanç ve değerlerinin kritik önem taşıdığı aile şirketleri açısından değişime adaptasyon sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu durum ülkemizin geleneklere bağlılık ve ataerkil aile yapısını esas alan kültürü dikkate alındığında, Türk Aile Şirketleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği gerçeği de dikkate alındığında, bu şirketlerin varlıklarını nesiller boyunca sürdürmekte ne denli zorlandıkları görülecektir (Karpuzoğlu, 2000, s.46).

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamamalarının altında pek çok neden yattığı söylenebilir. Bu nedenlerin başında özellikle ülkemizde, uzun vadeli ve planlı yaşam tarzına ve bakış açısına sahip olunmaması gelmektedir. Bugün Türk Aile Şirketlerinin çoğunda, uzun vadeli planlama yapma alışkanlığının bulunmadığı bir gerçektir. Bu şirketlerin önemli bir kısmında aileye ve işletmeye ait gerçekçi vizyonlar oluşturulmamakta; aile ve işletme temel değerleri netleştirilmemekte ve birbirleriyle bütünleştirilmemekte; değişen işletme içi ve dışı koşullara uyum sağlamaya yönelik stratejileri belirlenmemektedir. Ayrıca söz konusu şirketlerin büyük bir bölümünde, önce aile/önce iş ikilemi yaşanmakta; duygu ve mantık arasında denge kurulamamakta; varis sistematik biçimde belirlenip şirket geleceği için hazırlanamamakta; hisse ve hissedar sözleşmesi ile evlilik öncesi sözleşme düzenlenmemektedir. ile aile konseyi oluşturmalarına da pek rastlanmamaktadır.

Sayılan sorunların ciddiyetle ele alınıp, giderilmesine yönelik sistemlerin kurulmaması; aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmelerinin önündeki en büyük engellerden birisidir. Ancak, birbirleriyle uyumlu aile ve işletme misyonu ve vizyonu oluşturabilen, iç ve dış çevre koşullarındaki gelişmeleri önceden analiz etmeye yönelik sistemleri kuran ve değişimlere adaptasyonu sağlayacak stratejileri seçen firmalar varlıklarını koruyacaklardır.

2.2. AİLE ŞİRKETİ İKİLEMİ

Aile işletmelerinde en sık gözlenen ve bu işletmelerin tipik handikaplarından birini teşkil eden husus *önce iş/önce aile* ikilemi olarak düşünülebilir. Paralel planlamanın etkin ve verimli şekilde icrası için bu ikilemi aşmaya yönelik olarak iş ve aile konularının birlikte ele alınması gereklidir. Aile konularını etkileyen unsurlar arasında;

- Aile kültürü,
- Ailenin misyonu ve vizyonu,
- Girişimcinin inançları ve değerleri,
- Aile üyelerinin ve akrabaların planlamaya bakışları,
- Ailenin toplumdaki imajı,
- Aile konseyi kararları sayılabilir.

İşletme ile ilgili konuları etkileyen unsurlar arasında;

- İşletmenin misyonu ve vizyonu,
- Girişimcinin yönetim anlayışı,
- Mevcut ortaklık yapısı,
- İşletmenin değeri,

- Sermaye yapısı,
- Yetkin profesyonel yöneticiler,
- İşletme içerisindeki kilit kişiler ve ilişkiler,
- Yönetim kurulu kararları yer alır.

Hem aileyi hem işletmeyi etkileyen unsurlar arasında;

- Duygu-mantık ilişkisi,
- Ailede ve işletmede üstlenilen roller,
- Şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin aileye ve işletmeye bakışları,
- Birey, aile ve işletme yaşam dönemi,
- Aileden olan ve olmayan yöneticiler arasındaki ilişkiler bulunur.

İşletme gerekleri ve fırsatları ile aile ihtiyaçları ve istekleri arasında ikilem yaşanmaması için planlama yapmadan ve politikalar saptanmadan önce yukarıda sayılan unsurlarla birlikte, aşağıda yer alan konular üzerinde de durulmaktadır.

- Aile, yönetim ve işletme sahipliğindeki karar mercilerinin belirlenmesi (kontrol),
- Aile üyeleri için işletmede ve ailede üstlenilecek rollerin belirlenmesi ve performansa dayalı kariyer yollarının çizilmesi (kariyer),
- Aile üyelerinin yeniden yatırım (reinvest) yapabilecekleri ve gerekliyse kendi yatırımlarını diğer aile üyelerinin çıkarlarına zarar vermeden çekebilecekleri veya satabilecekleri sistemlerin ve düzenlemelerin oluşturulması (sermaye),
- Aile üyelerinin iş ve kişisel yaşamlarının içiçe girmesi nedeniyle yüzleştirecekleri çatışmaların adreslenmesi (çatışma),
- Planların ve politikaların geliştirilmesinde aile değerlerinin dikkate alınması (kültür) (Carlock ve diğerleri, 2001, s.82).

Görüleceği üzere paralel planlama süreci aile ve işletme unsurlarının her ikisini beraber değerlendirmekte ve dolayısıyla aile uyumuna ve işletme etkinliğine önemli katkılarda bulundurmaktadır.

Aile işletmelerindeki paralel planlama süreci, aile girişimi planı ve işletme stratejik planı ana başlıkları altında adı altında iki ana başlıkta ele alınabilir.

2.3.PARALEL PLANLAMANIN KAPSAMI

2.3.1.Aile Girişimi Planı (Aile, İntikal, Miras ve Stratejik Risk Planları)

Paralel planlamanın birinci ögesi olarak adlandırabileceğimiz, *aile girişimi planı*, aile üyelerinin ve işletme yöneticilerinin beraberce uzun dönemde işletme gelişiminde yer alan kritik faktörleri anlamalarına ve uzun dönemli aile taahhüdü oluşturmalarına yardım eder. Söz konusu plan, vasiyetname hazırlama; evlilik öncesi sözleşme, hisse ve hissedar sözleşmesi düzenleme; aile ve işletme ihtiyaçları için fon oluşturma; aile anayasası hazırlama üzerinde durur.

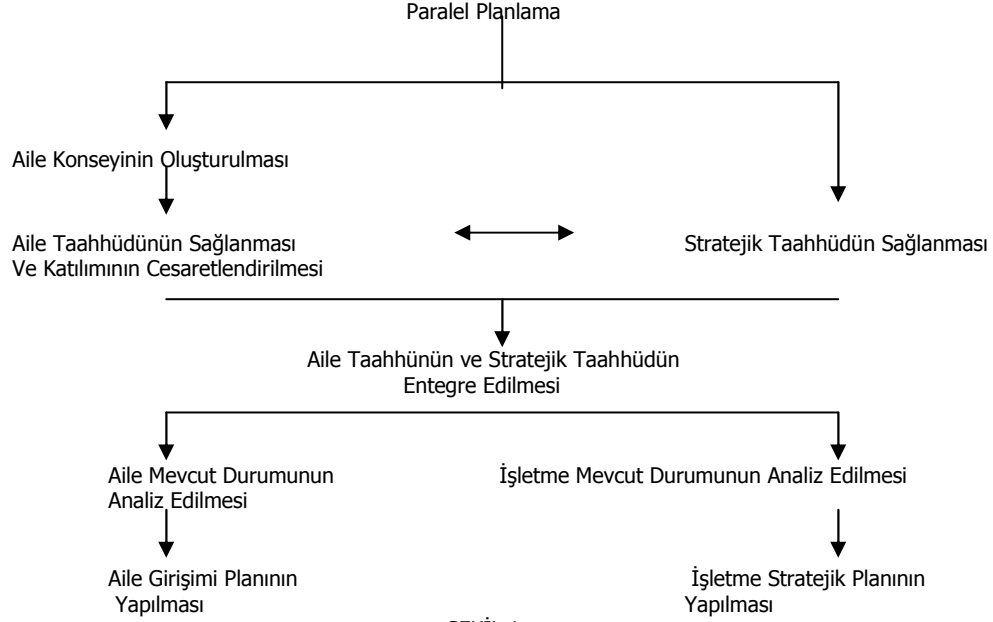
2.3.2.İşletme Stratejik Planı

İşletme stratejik planı, gelecek kuşağın aile üyelerinden birinin firmaya katılması ya da olgun bir pazarda satışların düşmeye başlaması gibi aile ve işletme üzerinde etkili konulara odaklanan paralel planlama içerisinde yer alır. Bu plan ile, işletme içi ve dışı koşullar dikkate alınarak işletmenin stratejik potansiyelinin değerlendirilmesi, olası işletme stratejilerinin keşfedilmesi, stratejik ve yatırım yenileme kararlarının verilmesi üzerinde durulur.

3.PARALEL PLANLAMA SÜRECİ

Paralel planlama, aile ve işletme için *biz ne olmak istiyoruz?* sorusunun cevaplanması üzerine odaklanır. Ailenin ve yönetimin fikir birliğinde olmasını ve özgün bir mücadeleyi ifade eder. Ancak, bu mücadelede aile girişimi planı ile işletme risk planının zamana olan ihtiyaçları farklıdır. Dolayısıyla, bu planların içiçe geçmiş adımlar şeklinde düşünülmemesi gerekir. Bir işletme stratejik planının geliştirilmesi, aile girişimi planına göre nispeten, daha kısa zamanı alır.

Aile taahhüdünü sağlama duygusal öğeleri içerdiği için aile girişimi planı, uzun bir zaman periyoduna ihtiyaç duyar. Bununla birlikte, aile ve işletme planlarının tamamen karşılıklı olarak bağlantılı hale gelmesi için, birbirlerini dikkate alacak şekilde ele alınması temel koşuldur (Carlock, 2001, ss.6-7). Aşağıda paralel planlama süreci şematize edilerek açıklanmaktadır.



ŞEKİL 1
PARALEL PLANLAMA

3.1. AİLE KONSEYİNİN OLUŞTURULMASI

Aile konseyi, aile girişimi planının hazırlanması sorumluluğunu üstlenen bir organdır. Aile üyelerinden, aile şirketi danışmanından ve uzmanlardan oluşan konseyinin amacı, aile ve işletme ile ilgili konuların ele alınıp tartışılacağı formal bir platform yaratmaktır (Moran, 2003, s.1 ve Gersick ve diğerleri, 1997, s.231).

3.2. AİLE TAAHHÜDÜNÜN SAĞLANMASI

Aile girişimi planının yapılmasında; aile taahhüdünün sağlanması ve aile katılımının cesaretlendirilmesi gereklilik koşuludur. Aile taahhüdünün keşfedilmesi süreci, ailenin iki temel soru üzerinde düşünmesini gerektirir: *1-Aile elde edeceği finansal ve sosyal yararları baz alarak aile işletmesi sahipliğini devam ettirmeye ilgi duymakta mı?* ve *2-Aile, sahipliğin sorumluluğunu kabul etmeye istekli ve yetenekli mi?* Bu sorulara tüm aile üyelerinden *evet* yanıtının alınması ve taahhüdün sağlanması son derece önemlidir. Taahhüdün sağlanması için aşağıdaki hususların üzerinde önemle durmak gereklidir.

- Ailenin, aile ve işletme ile ilgili inançlarının belirlenmesi üzere öz değerlerinin sorgulanması (temel değerler),
- Aile işletmesi felsefesinin belirlenmesi (temel amaç),
- Aile üyelerinin birbirleriyle ve işletmeyle ilişkilerinde bir aile vizyonu geliştirilmesi (Carlock, 2001, ss.35-36).

Aile taahhüdünün sağlanmasında misyon ve vizyon belirleme kadar, aile yaşam dönemi ve işletmedeki değişiklikler de etkilidir. İnsanın yaşam dönemi doğumundan (bebeklik) başlayıp, büyüme ve gelişimiyle (çocukluk, gençlik) sürmekte ve en verimli yıllar (yetişkinlik) yükselmektedir. Bir aile işletmesinde yöneticilerin ve firma sahiplerinin kendi yetişkinlik

döneminde (30'lu yaşlardan başlayıp 60 ya da 70 yaşındaki zirve (doruk) noktasına kadar) en fazla nüfuza sahip oldukları söylenebilir.

Bu noktada, aile yaşam döneminin aile taahhüdü sağlamadaki önemini örneklerle açıklamakta fayda vardır. Aile yaşam dönemi özellikle aile işletmesindeki, iş kariyerleri üzerinde ciddi etki yaratır. Şöyle ki; ailede bir çocuğun doğması, potansiyel bir işletme çalışanı yaratır. Karşılıklı yaşam döngüsünde kıdemli yetişkinlik (senior-adulthood) veya emeklilik vefat sinyali verir. Dolayısıyla, yönetim veraseti ile ilgili pek çok olayı da tetikler. Aile yaşam dönemiyle ilgili bir başka önemli husus da, ailelerin, özellikle verasetin bir sonraki kuşağa dönüşümü müzakeresinde güçlükler yaşamalarına ilişkindir. Örneğin, çocukların kişiliklerini bulmaya çalıştıkları yeni yetişme döneminde baba-oğul arasında yaşanan ve çözilemeyen çatışmalar, ilerleyen yıllarda şirkette yaşadıkları ilişkilere yansiyabilir. Ayrıca, karşıtlık yaşam döngüsü dönüşümleri (reciprocal life cycle transitions) de, aile taahhüdünün sağlanmasında önemli etkilere sahiptir. Karşıtlık yaşam döngüsünde, kıdemli (yaşlı) kuşak, emekliliğin belirsizlikleriyle yüz yüzedir. Çocuklar orta yaşa girmişlerdir ve torunlar genç yetişkinlik yaşlarındadır. Bu üç kuşağın hepsi *ben kimim* ve *aile işletmesinin benim yaşamımdaki anlamı nedir?* şeklindeki kritik soru ile uğraşmaktadır (Carlock, 2001, s.94).

3.3. STRATEJİK TAAHHÜDÜN SAĞLANMASI

Yönetim kurulu, ortakları temsil etmek ve haklarını korumak; uzun dönemli iş stratejileri oluşturmak ve izlemek; başkana yol göstermek gibi amaçlarla oluşturulur (WJM Family Business Group, 2003, s.1). Farklı firmalarda deneyim kazanmış ve uzmanlıklarını kanıtlamış aile ve kurum dışı katılımcıların da yer aldığı bir yönetim kurulunun mevcudiyeti; amaçları açık hale getirmede ve kurulun verimli şekilde çalışmasında ön koşuldur (Cadbury, 2000, s.23).

Yönetim kurulu, kar dağıtımı; borçlanma; ücret politikası; organizasyonun yapılandırılması; ürün portföyüne yönelik yenilikler; büyüme hedefleri; satış hacimleri; profesyonellerin entegrasyonu; yeni adayların seçimi, entegrasyonu ve istihdamı gibi işletmeyle ilgili konularda kararlar alır ("The Board Whose Business is it?", 2000, s.6).

Paralel planlama süreci ile, diğer şirketlerden farklı olarak planlamaya aile boyutu eklenmektedir. Dolayısıyla, yönetimin, değişimin stratejik değişim çabasını yönlendirmeye ne ölçüde istekli olduğunun sorgulanması gerekir. Aile, işletmeye taahhütlerini göstermek için çalışırken; yönetim de aynı zamanda çalışmalıdır. Taahhüt, misyon ve vizyon kadar işletme ve sektör yaşam dönemlerinden ve ailedeki değişikliklerden etkilen interaktif bir süreçtir (Carlock, 2001, s.39). Yaşam döneminin birinci aşaması, *kurulustur*. Bu aşamadaki şirket, girişimcinin anlayışı, vizyonu ve enerjisi üzerine kurulur. Girişimci tarafından yapılması gerekenler deneme yanılma yoluyla tespit edilir ve biraz da şansın yardımıyla şirket ikinci aşamaya geçer.

İkinci aşama *demistifikasyon*, bir başka ifadeyle, *deneme yanılma yoluyla uygulanmış ve başarı kazanmış stratejilerin netleştirilmesi* aşamasıdır. Bu aşama işletme literatüründe büyüme aşaması olarak da nitelendirilmektedir. Girişimci bu aşamada başarının, bir ilham kıvılcımından çok daha fazlasından kaynaklandığının farkına varır ve kendi başarılı stratejisinin içeriğini keşfetmeye çalışır. Başarı stratejisini keşfettikten sonra, bu stratejiyi destekleyecek yapısal uygulamaları gerçekleştirmeye başlar. Odaklanmış strateji ve destekleyici yapı, beraberinde karlılığı getirir (Aronoff ve diğerleri, 1997, ss.3-4). Burada önemle dikkate alınması gereken bir husus; geçmişte çok başarılı olan yönetim ve beceri tarzlarının (global pazarlar, yeni ortaya çıkan değerler, teknolojiye bağlı değişimler ya da yoğunlaşan rekabet gibi nedenlerle) bugün etkin olamayabileceğidir. Aile işletmelerinin, geçmişin beceri ve uygulamalarını, bahsi geçen dışsal değişimleri dikkate almaksızın birebir kopyaladıkları çok görülen bir durumdur. Dolayısıyla, nesilden nesile devreden aile şirketi sayısı çok fazla olamamaktadır (Carlock ve diğerleri, 2001, s.96).

Üçüncü aşama *olgunlaşma* evresidir. Bu evrede şirket gücünü kaybetmemek için her geçen gün daha fazla çalışır. Ancak en karlı ve en kolay satışları daha önceki aşamalarda

gerçekleşmiştir ve dolayısıyla, kar marjı azalmaktadır. Olgunlaşma aşamasında, ayrıca, orijinal stratejinin aksamaya başladığı ve değişime engel olduğu gözlenir.

Bir sonraki aşama, aile faktörlerinin gelecekle ilgili stratejiyi şekillendirmeye başladığı *entegrasyon* aşamasıdır. Girişimcinin ardından gelen kuşak olgunluğa eriştiğinde ve genç aile üyeleri şirkete katıldığında entegrasyon aşamasına geçilir. Kıdemli kuşak lideri, şirketin, hem ailenin hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneğe sahip olmasına ilişkin konularla karşı karşıyadır. Aile bireyleri; para, iş ve şirket yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle, girişimcinin; aile değerlerini, ihtiyaçlarını, kapasitesini ve tutkularını bir strateji yardımıyla, işletme stratejik planıyla birleştirmesi gereklidir.

Şirketin sürekli yenilenmeye ihtiyacı olduğu son aşama, *liberasyon ve yenilenme* aşamasıdır. Bu aşama işletme sahiplerinin strateji ile organizasyon yapısı arasındaki dinamik ilişkileri anlamalarını gerektirir. İşletme sahipleri, başarı için mücadele etmelidirler ve görevlerinin önemli bir bölümü olarak, yeni başarı formülleri ve stratejileri keşfetmelidirler (Aronoff ve diğerleri, 1997, ss.3-6).

3.4. AİLE TAAHHÜDÜNÜN VE STRATEJİK TAAHHÜDÜN ENTEGRE EDİLMESİ

Aile taahhüdünün ve stratejik taahhüdün entegre edilmesi, mevcut sorunlardan ziyade, temel değerler ve amaçlar (misyon) ile büyük, cesur, güçlü hedef (vizyon) üzerine odaklanmayı gerektirir. Bu aşamada, aile ile işletme sistemleri arasında önemli bir bağlantı kurulur. Aile ve yönetim, aile konseyi ve yönetim kurulu toplantılarına konsey/kurul üyelerini davet ettikleri ölçüde, birbirlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlarlar. Ancak, bu suretle ortak taahhüdün oluşturulması kolaylaşır.

3.5. AİLENİN MEVCUT DURUMUNUN ANALİZ EDİLMESİ

Ailenin demografik yapısının bilinmesi, mevcut sorunların çözümlenmesine ve potansiyel problem noktalarının tespit edilip paralel planlama süreci dahilinde sağlıklı tedbirler alınmasına destek verir (Cole, 2000, ss.351-352). Bu amaçla; ailedeki bireylerin, aileye kan bağı ya da evlilik bağı ile katılma durumlarının; işletmede halihazırda çalışma ya da ileride çalışma durumlarının; işletmedeki performans seviyelerinin; cinsiyetlerinin; yaşlarının; kariyer beklentilerinin; eğitimlerinin ve kişilik özelliklerinin irdelenmesinde ve aile kültürünün dikkate alınmasında fayda vardır ("Challenges in Managing a Family Business", 2003, ss.1-5).

3.6. AİLE GİRİŞİMİ PLANLARININ FORMÜLE EDİLMESİ

Aileye ilişkin planlar, ailenin işletme ile uzun dönemli etkileşimi ve karşılıklı desteği gerektirir ve bir ilişkiyi nasıl geliştireceğini tasvir eder. Başlıca aile girişimi planları; miras, intikal, aile ve stratejik risk planıdır.

3.6.1. Aile Planının Yapılması

Aileye ait misyonu, vizyonu ve bu vizyona ulaşmak için hareket planını bünyesinde barındıran aile planı, ayrıca, aile tarihçesine de yer verir. Bu plan içerisinde ailenin adını yaşatmaya ve olumlu bir imaja sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi; işletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların saptanması yer almaktadır. Ayrıca, aileye evlilik yoluyla katılan ya da aile ile bugün itibarıyla ilişkileri zayıf olan veya sürekli ciddi sorunlar yaşayan aile üyelerine ilişkin politikaların oluşturulması gibi hususlar üzerinde durulur (Winter ve diğerleri, 2000, ss.2-3). Yine, plan dahilinde aile büyüme hızının saptanması ve nüfusun planlanması, aile üyelerine sunulacak olanaklar, işletmenin sunduğu olanaklardan yararlanma koşulları, işletmede çalışacak çocukların işletme ihtiyaçları doğrultusunda eğitim almaları ile ilgili konular netleştirilir. Aile planı çerçevesinde, ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin genel ilkeleri tespit etme, ailenin işletmeden düzenli olarak beklentilerini alma ile ilgili konular da işlenir (Karpuzoğlu, 2001, s.12). Burada aile birliğini ve sadakatini pekiştirecek tüm uygulamalar ile ailenin işletmeyle olan ilişkisine yönelik düzenlemeler yer alır. Anlaşılacağı üzere aile planı, ailenin kendisini gelecekte görmek istediği nokta ile bu noktaya ulaşmak için yapması

gerekenleri bir hareket planı dahilinde ele aldığı bir plandır ve bir nevi işletme stratejik planının aile için yapılmış halidir.

3.6.2.İntikal Planının Yapılması

İntikal planlaması, bir aile şirketinin nesilden nesile sağlıklı biçimde el değiştirmesi amacıyla yapılan plandır (Developing Succession Strategies a High Priority for for Family Businesses Around the World, 2003, s.1). İntikal planını konu alan ve 20 den fazla ülkede 200 aile şirketi üzerinde yapılan araştırmada; cevaplayıcıların % 65'inin şirket yönetiminin ailede kalması gerektiği söyledikleri görülmektedir. Bununla birlikte Uluslar Arası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün (IMD) yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlardan, aile şirketlerinin aile kontrolünde kalmasının; şirketin yaşıyla ve şirket içerisinde etkin aile üyesi sayısı ile birlikte arttığı anlaşılmaktadır. Aynı araştırma, intikal planlaması yapmayan aile şirketlerinde; aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin istihdam edilme ihtimallerinin yüksek olduğunu (% 57) ve bu şekilde halka açılmanın tercih edileceğini (% 33) yansıtmaktadır. 1000 Amerikan şirketi üzerinde yapılan bir başka araştırma, cevaplayıcıların % 40'ından fazlasının intikal planlamasını önemli bir öncelik unsuru olarak gördüklerini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında intikal planının yeterince dikkate alınmadığı görülür. Oysa ki, desteklenen intikal planı; girişimciler açısından kazandıkları sermaye yönetimi olanaklarından yararlanmak ve toplumda nüfuz sahibi olmak gibi ödüllerin, kendilerinden sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar (Rothwell, 2001, s.18).

Bir aile şirketinin nesiller boyu devamlılığını sağlamaya yönelik her şeyi kapsayan ve ömür boyu süren süreci ifade eden intikal planlaması (Poza, 2003), öncelikle aile içi ve dışı üyelerden oluşan bir intikal planı ekibinin oluşturulmasını gerekli kılar. Ardından, ekibin yönetim ilkeleri ve ailenin beklentileri konusunda bilgilendirilmesini; vizyon, rakip analizi, fırsat-tehdit ve güçlü-zayıf taraf analizi, stratejik amaçların geliştirilmesi, kaynak dağıtımının yapılması üzerinde durulmasını gerektirir (Ward, 1997). Son olarak, varis seçim stratejileri ile yetiştirme programlarının belirlenmesini içeren ayrıntılı bir hareket planının yapılmasıyla tamamlanır ("Developing a Cutting-Edge Strategic Plan that Achieves Cross-Generational Approval", 2002, s.1).

3.6.3.Miras Planının Yapılması

Miras planı, vefat eden girişimcinin ve diğer hissedarların mallarının; hak, alacak ve borçlarının hayatta bulunan gerçek veya tüzel kişilere geçişini düzenleyen kural ve hükümlerin bütünü ile ilgilenen miras hukuku konularından (İmre ve diğerleri, 1993) ziyade, vefat ya da işgöremez hale gelme durumu gerçekleşmeden önce, bir şirketin hayatietini sürdürmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını içerir. Bu plan, şirketin ve iştiraklerinin; girişimciye ait gayrimenkullerin ve menkullerin; emeklilik, vefat, boşanma, evlenme, iş göremez hale gelme, gayrimeşru çocuk sahibi olma gibi durumlarla karşılaşılma olasılığına ilişkin önlemlere odaklanır.

Her ne kadar pek çok girişimci, sonsuza kadar şirkette sağlıklı şekilde çalışacağını düşünse de girişimcinin gerek kendisi, gerek ailesi ve gerekse şirketi için miras planlaması yapması, geleceğe yönelik kaosu yaşanmaması açısından önemlidir. Şirket sahibinin sağlıklı şekilde ve tam zamanlı çalışarak şirketi yöneteceği süre belirsizdir. Bu nedenle, çocukların işi devir alma yetenekleri ve niyetleri; mülkiyet devrinden sonra gelirlerin kullanılma ve yönetilme biçimi; şirketin satılma durumu; vasiyetname hazırlama ile ilgili sorular bir uzman yardımıyla cevaplamalı ve aile üyelerine karar duyurulmalıdır (Kirby, 2003,ss.1-2).

Miras planlamasına yönelik çalışmalar yapılırken dikkate alınması gereken bir takım hususlar özel öneme vardır. Bunlardan ilki; miras olarak bırakılacak her bir varlığın değerinin belirlenmesi ve vergilerin hesaplanması hususudur (Friedman, 1997, s.140). Şirket değerinin tespitinde şirketin sahip olduğu patent, marka, telif hakları; sermaye yapısı; teknolojisi; yöneticilerin kalifikasyonu; müşterilerinin değeri üzerinde durulmalıdır. Ayrıca değerlemelerin içerisinde, girişimcinin nakit, hisse senedi, ev gibi şahsi mal varlığı da yer almalıdır. Son olarak,

mal varlığının kapsamı kadar değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi, değerleyici kişinin/kuruluşun saptanması da gereklidir (Rabinovitch, 2003, ss.1-2 ve De Vissher, 2003, ss.1-2).

Girişimcilerin –ne yazık ki- duygusallığa (eşitlik) rasyoneliteden (adalet) daha fazla önem verdikleri bir diğer konu da, mal varlığının mirasçılar arasında dağıtımına ilişkindir. Şirkette çalışan, çalışmayan ve gelecekte çalışacak aile üyeleri ile performansı yüksek–düşük aile üyelerine dağıtılacak varlıkların ve değerlerinin eşit olmaktan ziyade, adaleti sağlayacaktır şekilde dağıtılması önemlidir. Ayrıca, genç aile üyelerinin istekleri, şirket hisse senetlerinin satışı, aktif ve pasif hissedar hakları ve sorumlulukları, azınlık ve çoğunluk hisselerinin devri ve getirileri, aile üyelerine ya da aile üyesi olmayanlara hisse devri/hisse satışı ile ilgili konular açıklığa kavuşturulmalıdır ("Exit Strategies: How Anticipating the Inevitable can Ease the Pain", 2003, ss.1-2). Özetle, miras planlaması çocukların pahalıya mal olacak yanlışlar yapmalarını önler ve yaşamlarının kontrolünü sağlar (Levly, 1997, s.151). Ayrıca, ailede yaşama ihtimali yüksek kaosların ortaya çıkmasını minimize eder.

3.6.4.Stratejik Risk Planının Yapılması

Şirket sahibinin beklenmedik zamanda vefat etmesi halinde yürürlüğe girecek olan plandır. Vefat üzerine, aileye ve danışmanlara, şirket uygulamaları ve aile kararları hakkında rehberlik etmeyi amaçlar (Karpuzoğlu, 2003, s.143).

Şirket sahiplerinin önemli bir kısmı, vakıf kurma, alım/satım sözleşmesi düzenleme ve sigorta yaptırmaya ile ilgili çalışmalar yapar. Ancak, geride kalanların veya kilit personelin ilk 48 saat içerisinde ne yapacaklarına dair hiçbir spesifik talimat hazırlamaz. Örneğin, girişimcilerin önemli bir kısmı aile konuları bağlamında; organ bağışı; önemli dokümanların yerlerini belirtme; cenaze töreni için talepleri açıklama gibi hususlar üzerinde netleşmez. Ofis ve çalışma masası anahtarlarının yerleri; kasada saklanan önemli dokümanlara erişim hakkına sahip olan kişiler; şirketin günlük operasyonlarına ve yönetimine ilişkin sorumluluk sahipleri; müşterilere ve tedarikçilere haber verecek kişiler gibi konularda da önceden çalışma yapmaz.

Beklenmeyen bir vefat durumu gündeme geldiği zaman, aile gelirlerinin sürekliliği ve miras ile ilgili likidite düşünülmesi gereken en önemli noktalar. Oysa ki şirketin sağlıklı bir şekilde devamı isteniyorsa, vefat edenin yerine gelecek kilit kişi; bu sürecin işletilme biçimi; şirket sahipliği intikalinin yapılma şekli belirtilmelidir. Ayrıca, banka ilişkilerinin mevcut durumdan etkilenme oranı; mevcut önemli tedarikçilerin, şirket sahibinin ölümü sonrasında aynı şekilde mal vermeye devam etme olasılığı; şirket için ekstrasından ilave sermaye gereksinimi ve bu ihtiyacın karşılanacağı kaynak ile ilgili hususlar şüpheye yer vermeyecek şekilde ayrıntılarıyla belirlenmelidir ("Creating a Strategic Contingency Plan", 2002, ss.1-2 ve Karofsky, 2000, ss.1-3). Aşağıda aile girişimi planına ilişkin karşılaştırmalı tablo yer almaktadır.

Tablo1: Aile Girişimi Planları Ve Temel Karakteristikleri

	Konu	Zaman	Karar Mercii
İntikal Planı	Yönetim Ve Mülkiyetin Bir Sonraki Nesle Aktarımı	Orta Ve Uzun Vadeli	Girişimci, Danışman Ve Aile Üyeleri
Miras Planı	Girişimcinin Şahsi Yatırımlarını Ve İşletmeyi Kapsayan Mal Varlığının Aktarımı	Orta Ve Uzun Vadeli	Girişimci Ve Danışman
Aile Planı	Aile Vizyonuna Ulaşmada Hareket Planının Yapılması, Ailenin İşletme Olanaklarından Yararlanma Koşullarının Belirlenmesi,	Orta Ve Uzun Vadeli	Girişimci, Danışman Ve Aile Üyeleri
Stratejik Risk Planı	Ani Vefat Durumunda, Şirket Operasyonlarının Sürdürülmesi Ve Vefat Sonrası İşlemlere İlişkin Prosedür Hazırlanması	Kısa Vadeli (Vefat Sonrası 48 Saat)	Girişimci

Tablo 1 ile, aile girişimi içerisinde yer alan planlara ilişkin temel bilgilerin verilmesi amaçlanmıştır. Bu suretle, aralarındaki ana farklılıkların görülmesi daha kolay olacaktır.

3.7.İŞLETMENİN MEVCUT DURUMUNUN ANALİZ EDİLMESİ

Mevcut durum analizi işletme içi ve işletme dışı koşullar üzerine odaklanır. İşletme içi koşullara ilişkin mevcut durum analizi; şirketin mal varlıklarına, kaynaklarına, teknolojilerine ve yeteneklerine ilişkin kapasiteleri (güçlü ve zayıf taraflar) araştırmak üzerinde durur ("Strategic Planning: What Works ... And What Doesn't.", 2001, s.1). Strateji seçimini direkt olarak etkileyen faktörleri incelemek; şirketin finans, pazarlama ve organizasyon bağlamındaki stratejik kapasitesini ve yönetimin spesifik olarak irdelenmesini gerektirir. İşletme mevcut durum analizi, müşteri saygınlığı; enformasyon teknolojisi; finansal kontroller; ticari markalar/telif hakları; nakit akışı ile ilgili konuları dikkate alır (Carlock, 2001, s.156).

İşletme mevcut durum analizinde ele alınacak bir diğer nokta işletme dışı çevrenin incelenmesidir. Şirketi kuran girişimciler, olanaklar ararken veya tehditlerle başa çıkarken genellikle kişisel çabalarını kullanırlar ve şirket geleceğinin kendi kontrollerinin altında olduğuna inanırlar. Ancak, şirket büyüdükçe ve doğrudan kontroller azalmaya başladıkça, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını etkileyecek dış çevre güçlerinin analizi, gereksinim halini alır. Şirket dışında var olan her şeyi temsil eden dış çevre analizi, şirketi ve stratejisini etkileyen iki temel unsurdan oluşur: 1-şirketin faaliyet gösterdiği endüstri ve 2-endüstriyi ve endüstriyi çevreleyen genel çevre. Stratejilerin belirlenmesinde pazarın ve endüstrinin incelenmesi gereklidir. Bu nedenle büyük rakiplerin aldıkları stratejik önlemler; gelecek 10-50 yıl içerisindeki dış ticaret engellerinin durumu; şirketin pazarlama veya üretim işlemlerini değiştirecek yeni teknolojiler vb. incelenmelidir (Miller, 1998, s.74). Genel çerçevenin analizinde, sosyal, teknik, ekonomik, politik-yasal, coğrafik faktörler üzerinde durulabilir. Bu inceleme esnasında ele alınabilecek konular arasında, değerlerin değişmesi; yeni ekonomik döngüler; arttırılan işyeri kuralları; hükümet ilişkileri; kalkınmakta olan pazar ekonomileri vb. yer almaktadır (Carlock, 2001, s.173).

İşletmenin mevcut durumunun gerek işletme içi faktörler gerekse işletme dışı faktörler bazında irdelenmesi; kurumun mevcut yapısını görmek ve değişen koşulları anlamak açısından gereklidir.

Tablo 2 : Temel Şirket Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Sifre: + = güçlü; 0 = Nötr; - = Zayıf

	Endüstri Çekiciliği	Şirket Gücü	Mevcut Sermaye	Yönetime Güven	Aile Taahhüdü
Güçleri Araştır					
1. Pazar payı oluşturmak için saldırgan ol	+	+	\$\$	+	H/L
2. Giriş setleri kur	+	+	\$\$	0	H/L
3. Ürün sunumunu genişlet	+	+	\$\$	0	H/L
4. Endüstriyi birleştir	+	+	\$\$\$	+	H
5. Global olarak genişle	+	+	\$\$\$	+	H
Esas Stratejileri Yeniden Tasarla					
6. Yeni rekabet avantajı oluşturun	+	-	\$	+	H/L
7. Rekabet avantajını geliştir	+	0	\$	+	H/L
8. Rekabet dezavantajlarını yen	+	+	\$	+	H
9. Yeni iş yetenekleri edin	+	+/0/-	\$	+	H
Şimdiki Yaklaşımlarını Genişlet					
10. Yeni pazar sektörlerine gir	0	+	\$	+	H
11. İleriye entegre ol	0	+	\$	0	H/L
12. Geriye entegre ol	0	+	\$	0	H/L
Gerilla Taktikleri Uygula					
13. Endüstri normlarını değiştir	0	0	N\$	0/+	H/L
14. Değişen çevreye uyum sağla	0	0	N\$	0/+	H/L
15. Karlı pazarlar ara	0	0/-	\$	-	H/L
16. İşletme etkinliğini arttır	0	0	N\$	0	H/L

17. Rekabeti kopyala	0	0	N\$	0/-	H/L
Hasat Topla ve Varlıkları Yeniden Konuşlandır					
18. Hızlı büyüyen sektörleri araştır	-	+	\$	+	H/L
19. Hasat topla - ürünler veya pazarlar	-	-	N\$	0/+	H/L
20. Hasat topla - yeni yatırımları durdur	-	+	N\$	0	L
21. Hasat topla - kar marjlarını yükselt	-	+	N\$	0/+	L
22. Tanıdık pazarlara gir	-	+	\$	+	H
23. Yeni uygulamalar geliştir	-	0	\$	0	L
24. Yeni pazarlara gir	-	0	\$	+	H
Çıkış					
25. Şirketi sat	-	-	N\$	0/-	L
Yenilik Yap					
26. Yenilik yap: Yeni pazarlar tanımla	-/0/+	-/0/+	\$ veya \$	+	H
27. Yenilik yap: Ortaklık kur	-/0/+	-/0/+	\$ veya \$	+	H

Kaynak: Carlock ve diğerleri, 2001, s.193

\$\$\$ = Büyük miktarda uzun vadeli sermaye gerekiyor ve sermaye var.

\$ = İşletme sermayesi için dahili nakit akışı gerekli ve sermaye var.

\$ = Küçük miktarda nakit akışı gerekli ve sermaye var.

N\$ = Fonların yeniden yatırımını istemiyor.

L = Vizyon üstünde düşük veya belirsiz aile taahhüdü

H = Vizyon üstünde yüksek kararlılık

3.8. İŞLETME STRATEJİK PLANININ FORMÜLE EDİLMESİ

Ailenin ve işletmenin mevcut durumlarının incelenmesi suretiyle, aile şirketinin stratejik potansiyelini saptamak mümkün olur. Ailenin ve yönetimin deneyimleri, şirket pozisyonunun tanımlanmasına yardım ederek, ailenin ve işletmenin nihai stratejisini ve yeni yatırım kararını bağlayıcı bir başlangıç noktası oluşturur. Bu nedenle, spesifik strateji alternatifleri müzakere etmeden önce, şirketin stratejik potansiyelinin ve strateji gelişimi üzerindeki etkileri, aile ve işletme üyeleriyle paylaşılmalıdır. Aile üyelerinin görüşlerinin alınması ve var ise, değerlendirmelerinin dinlenmesi gereklidir. Stratejik önceliği müzakere edilmeden amacı, işletmeye ilişkin stratejik düşüncelerin, ailenin ve şirketin durumu bazında akla yakın olmasını temin etmektir. Ailenin farklı kuşaklarının, büyük olasılıkla şirketin mevcut durumu ve geleceği konularında görüşleri farklı olacaktır. Katılımcıların değerlendirmeleri neticesinde, üç ana olasılıkla karşılaşılabılır: 1-mevcut stratejinin yenilenmesi; 2-stratejinin geliştirilmesi ve yeniden formüle edilmesi; 3-stratejinin ciddi boyutta değiştirilmesi ve yeniden oluşumun sağlanması.

Stratejik planlama, şirketin stratejik potansiyeline uygun olarak şirket vizyonuna ve stratejik nitelikteki amaçlarına ulaşabilmesi için araştırma, inceleme, değerlendirme, seçim ve uygulamanın uzun dönemde planlaması olarak tanımlanır. Bu plan, aile şirketinin sağlıklı gelişimini, devamlılığını, mevcut kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmasını güvence altına alır. Doğru zamanda, geniş ve çok boyutlu bir bakış açısı sunan uzun vadeli planlama ile, alternatif stratejiler üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapılarak en uygun strateji seçilir. Yukarıda yer alan tabloda, aile taahhüdü ve şirket stratejisi uyumunda başarı faktörleri ve olası stratejiler özetlemektedir.

Yönetim kurulu, olası stratejileri, Tablo 2'de verilen beş ana boyut dahilinde değerlendirdikten sonra, öncelikle aile şirketinin özgün güçlerini ve şirkete ilave rekabet avantajı getirecek bu güçlerin ortaya nasıl çıkartılacağı konusunu ele almalıdır. Ardından tespit edilen zayıf noktaları en aza indirmek için neler yapılabileceğini tartışmalıdır. Elde edilen veriler neticesinde nihai olarak strateji ve yeniden yatırım kararı verme noktasına gelinir. Şirket stratejik alanının seçiminde, ailenin taahhüdü, şirket kapasitesi ve dış çevre faktörleri temel kriterlerdir. Bununla birlikte yönetim tarafından ailenin ve şirketin vizyonuna ailenin verdiği destek; ailenin yönetime duyduğu güven; aile ihtiyaçlarının yanı sıra şirket stratejileri için gerekli sermaye gibi hususlarda dikkate alınmalıdır (Carlock ve diğerleri, 2001, ss.192-203).

Paralel planlama sürecinde ele alınması gereken en önemli nokta, sürekli olarak planlama yapmaktır. Bir strateji geliştirildiği andan itibaren yeni bir strateji oluşturmak için çalışmalara başlanmalıdır (Ward, 2003, s.1). Teknoloji içinde devam eden değişimler, aileye katılan üye sayısındaki artışlar, yeni rekabet kaynakları, daha kısa ömürlü ürün yaşam döngüleri ve başka pek çok faktör işletmeyi, mevcut stratejilerde ve hedeflerde bunlara ilişkin değişikliklere ayak uydurmak için, yenilikler ve değişiklikler yapmaya zorlamaktadır.

4.SONUÇ

Paralel planlama süreci uzun zamanı kapsayan, tüm aileyi ve şirketi ilgilendiren ve aile ile şirketi geleceğe taşıyan son derece kritik bir çalışmadır. Dolayısıyla, sürecin işletilmesi esnasında bir takım engellerle karşılaşılma ihtimali oldukça yüksektir. Bu engellerden birkaçı ebeveynlerin genç neslin yetenekleri konusunda kuşku duymaları; uzun ve orta vadeli işlerin planlanmasından ziyade günlük işlerle ilgilenilmesi; geçmiş stratejilere gereksiz yere bağlanması; işletme faaliyetlerindeki değişime karşı direnme eğiliminin gösterilmesidir. Ayrıca, planlama engelleri arasında, varisin işletmede çalışmak istememesi; boşanmaların, evliliklerin, vefatların yaşanması; girişimcinin, kendisi kadar kimsenin şirketi iyi yönetemeyeceğini düşünmesi de sayılabilir. Bununla birlikte, olası engellerin tespiti ve kabulü, aynı zamanda çok boyutlu kariyer fırsatlarının yaratılması; varisin yönetim ve liderlik programlarına dahil edilmesi; aile taahhüdünün geliştirilmesi; kişisel finansal planların yapılması gibi çözüm alternatiflerini de beraberinde getirecektir.

Sadece işletme faaliyetlerinin planlandığı şirketlerden farklı olarak, aileye ilişkin konuların da planlandığı aile şirketlerinde, paralel planlamanın önündeki engeller tespit edilmediği ve düzenleyici önlemler alınmadığı takdirde ise, işletmenin ömrü ile birlikte aile beraberliği de risk altında kalacaktır.

KAYNAKÇA

- Aronoff, Craig E., John Ward. Preparing your Family Business for Strategic Change, Georgia: Business Owner Resources, 1997.
- Cadbury, Adrian. Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, 1st publishing, Egon Zehnder International, 2000.
- Carlock S. Randel ve John. L. Ward, Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, NY: Palgrave, 2001.
- "Challenges in Managing a Family Business.", U.S. Small Business Administration, <http://www.sba.gov/library/pubs/mp-3.doc>, (17.05.2003): 1-5.
- Cole, Patricia M. "Understanding Family Business Relations: Preserving the Family in the Business.", Family Journal, October 2000, Vol.8, Issue 4.
- "Creating a Strategic Contingency Plan", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=SiblingRivalry/Baylor-171-dup.html&Keywords=&Button=fambiz>, (14.09.2002), ss.1-2.
- "Developing a Cutting-Edge Strategic Plan that Achieves Cross-Generational Approval.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB-731.html&Keywords=Strategic%20planning&Button=fambiz>, (14.07.2002), s.1.
- "Developing Succession Strategies a High Priority for Family Business Businesses Around the World.", <http://www.fambiz.com/contprov.cfm?ContProvCode=other&ID=174>, (14.01.2003), s.1.
- De Visser, François M. "Bringing the Value Gap.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Shareholders/deVisser-2002031906.html&Keywords=%20Gap%20%20&Button=fambiz>, (13.02.2003),ss.1-2.
- "Exit Strategies: How Anticipating the Inevitable can Ease the Pain",

- <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECFB-2140.html&Keywords=Exit%20Strategies%20&Button=fambiz>, (30.05.2003), ss.1-2.
- Friedman, Michael H. ve Scott E. Friedman. "The Primary Transfer Tools.", The Family Business Succession Handbook: A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia: Family Business Magazine, 1997: 140-146.
- Gersick, Kelin E, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg. Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- İmre, Zahit ve Hasan Erman. Miras Hukuku, Gözden Geçirilmiş 2. baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1993.
- Karofsky, Paul I. "When a Family Company Buys into Strategic Contingency Plan.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoe=Baylor=1/1>, 14.01.2000, ss.1-3
- Karpuzoğlu, Ebru. "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2000.
- Karpuzoğlu, Ebru. "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Ocak 2001): 115-124.
- Karpuzoğlu, Ebru. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 2.baskı, İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.
- Kirby, Michael P. "Heir Conditioning: Should your Children Get the Family Business, or What it's Worth?." <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Valuation/Tulane-3419.html&Keywords=Heir%20Conditioning%20&Button=fambiz>, (18.02.2003),ss.1-2.
- Levly, John L. "Prisoners of Protective Trusts.", The Family Business Succession Handbook: A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia: Family Business Magazine Publishing, 1997: 151-154.
- Miller, Alex. Strategic Management, 3th ed, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Moran, Jim. "Establishing a Family Council.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI-2002030602.html&Keywords=family%20council&Button=fambiz>, (13.05.2003), s.1.
- Poza, Ernesto J. "Business Continuity is the Prize of Succession (Part 1).", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor-168.html&Keywords=Strategic%20Planning&Button=fambiz>, (17.08.2003), s.1.
- Rabinovitch, Dan. "Value Added.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Valuation/USC-266.html&Keywords=Value%20Added&Button=fambiz>, (20.05.2003), ss.1-2.
- Rothwell, William J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 2nd ed, New York: Amacom, 2001.
- "Strategic Planning: What Works ... And What Doesn't.", <http://www.apqc.org/free/whitepapers/spwp/>, (18.09.2001): 1-8.
- "The Board Whose Business is it?.", The Economist, (18 November 2000), s.6.
- Ward, John. "Twelve Steps in Planning Succession.", The Family Business Succession Handbook: A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia: Family Business Magazine Publishing, 1997.
- Ward, John. "How Family Business Can Use Strategic Planning to Promote Positive Change.", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB-851.html&Keywords=strategic%20planning&Button=fambiz>, (07.10.2003), s.1.
- WJM Family Business Group, "The Board" http://www.wjm.co.uk/fam_serv_gov.htm, 24.07.2003, s.1.
- Winter, Mary. ve diğerleri "Family Resource Management&Family Business: Coming together in Theory and Research.", 1998, <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/winte1.cfm>, (31.10.2000) : 1-3.

AİLE İŞLETMELERİ STRATEJİK OLARAK YÖNETİLEBİLİR Mİ?

Öğr.Gör. Sevda Y. COŞKUN

Sakarya Ünv. Sapanca MYO

Kırkpınar Sapanca

Tel: (0264) 592 61 45

E-posta: sycoskun@sakarya.edu.tr

Öğr.Gör. Gokhan GÜRLER

Sakarya Ünv. Sapanca MYO Kırkpınar Sapanca

Tel: (0264) 592 61 45

E-posta: ggurler@sakarya.edu.tr

GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde işletmeler ile belli aileler arasında organik bir ilişkinin varlığını ima eden aile işletmeleri gerçeği işletmecilik yazınında henüz hak ettiği yeri almış değildir. Aile işletmelerinin çok yaygın olması bunların yönetim biçimlerinin daha yakından izlenmesini ve başarı ve başarısızlık faktörlerinin belirlenmesi gereğini doğurmaktadır. Bunun bir adım ötesinde ise bu işletmelerin uzun dönemli bir perspektife sahip olmaları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri anlamına gelen stratejik yönetim konusunda hangi beceri düzeyinde olduklarının sorgulanması gerekmektedir.

AMAÇ VE KAPSAM

"İşletme sahipliğinin yada kontrol gücünün çoğunun bir yada iki aile üyesinde olduğu ve bu üyelerin işletmeye doğrudan müdahil olduğu işletmeler (Rosenblatt ve diğ., 1985) olarak tanımlanan aile işletmeleri genellikle anne ve babanın işlettiği köşedeki bir bakkalı, yerel bir lokantayı yada güvenilir bir oto yedek parçacısı gibi küçük bir girişimci işletmeyi çağrıştırmaktadır. Bu nedenle Türkiye'de çoğunlukla aile işletmesi kavramı KOBİ ile özdeşleşik bir nitelik göstermektedir. Oysa esasen ailelerin kontrol ettiği işletmeler, en az ailelerin kendisi kadar farklılık göstermektedir. Mikro ölçeklilerden dünya genelinde faaliyette bulunan devasa şirketlere kadar her ölçekte ve sektörde aile işletmeleri faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle, dünyadaki işletmelerin çoğunluğu ailelerin sahipliği ve yönetimi altındadır Schanker ve Astrachan, (1996) Türkiye'deki işletmeler için de aynı durum söz konusudur. Ancak bu önem ve

yaygınlıklarına karşın aile şirketleri yönetim araştırmalarında hak ettikleri ilgiyi henüz görememektedirler.

Aile işletmeleri henüz yeni yeni farklı bir disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır. İşletmecilik yazının belki de en fazla ihmal edilen bu alanında yapılan çalışmaların çoğunluğu kavramsal niteliktedir ve ağırlıklı olarak konunun davranışsal boyutu üzerinde durulmuştur. Aile işletmeleri literatüründe yer alan çalışmaların çoğunluğu kurucu sahip sonrası durum, finansal yönetim, iş ve ailedeki roller ve ilişkiler hakkındadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Konuya duyulan geniş ilgiye rağmen belki de bu ilgiden dolayı literatürde aile işletmelerine ilişkin tek bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Aile işletmeleri literatürü ile ilgili bir çalışma yapan Wortman (1994:4) "Hiç kimse aile işletmeleri alanının neye benzediğini yada ne gibi sınırlarının olduğunu/olması gerektiğini bilmemektedir" yargısına varmıştır.

Heck, Rogoff ve Lee (2002) tarafından yapılan tanıma göre *aile işletmeleri kan bağ, evlilik yada evlat edinmeden dolayı aralarında ilişki bulunan kimselerden en az birisinin işletmenin sahibi olduğu veya yönetiminde yer aldığı işletmelerdir*. Aile işletmelerini tanımlamanın kolay olmadığını belirten Donkels (1993), *sahiplik ve yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı ailenin üyelerinde bulunduğu firmalar aile işletmesidir* demektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı inceleyen bir çalışmada (Karpuzoğlu, 2001:19) *aile şirketi ailenin geçimini sağlamak ve veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir* şeklinde tanımlanmıştır.

Yapılan değişik tanımlardan aile işletmelerinin özelliklerine ilişkin şu çıkarımları yapmak mümkün gözükmemektedir:

- İşletme yönetiminde en az bir aile üyesinin bulunması;
- Ailenin yönetimdeki temsil sayısının çok daha üzerinde bir denetim gücüne sahip olması;
- Bir nesil sonraki yöneticinin kim olacağına ilişkin bu günden bir fikrin varlığı.

Bu öğeler aile işletmesi tanımında öne çıkmaklar birlikte bütün aile işletmelerini aynı statüde değerlendirmek doğru değildir. Farklı değişkenlere göre farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Örneğin, Gallo (1995), aile işletmelerini sınıflandırırken iki değişkeni dikkate almıştır. Bunlar a) aile ile işletme arasındaki bağın aile tarafından algılanış biçimi ve b) stratejik devamlılık niyetidir.

Bu iki değişkene göre yazar aile işletmelerini dört grup olarak sınıflandırmıştır. Bunlar: 1. aile- işgücü işletmeleri 2. aile-yönetim işletmeleri 3. yatırım aile işletmeleri, 4. geçici aile işletmeleridir.

Corbetta'nın (1998) sınıflandırmasında temel aldığı değişkenler ise, a) aile işletmesinde sahipliğin aşamaları b) işletmedeki idari temsil türleri ve c) işletmenin büyüklüğü olmak üzere üç tanedir. Bunlara dayalı dörtlü bir sınıflandırma söz konusu olmuştur: 1. yerel aile işletmeleri 2. geleneksel aile işletmeleri 3. genişletilmiş aile işletmeleri ve 4. açık aile işletmeleridir.

Holland ve Oliver (1992), tarafından yapılan bir çerçeve çalışmada iki değişkene göre dörtlü bir ayrıma gidilmiştir. Değişkenler, a) sermaye yapısı, b) işletmenin büyüklüğü olarak belirlenmiş ve aile işletmeleri 1. aile öncesi işletmeler 2. aile işletmeleri 3. uyarlayıcı aile işletmeleri ve 4. aile sonrası işletmeler olmak üzere gruplandırılmıştır.

Aile işletmelerinin bu özellikleri dikkate alındığında şöyle bir soru sormak anlamlı gözükmemektedir: "*Aile işletmeleri stratejik olarak yönetilebilir mi?*"

Stratejik Yönetimin tanımı literatürde çeşitli şekillerde yapılmıştır. Dinçer (2003) tarafından yapılan tanıma göre Stratejik Yönetim *etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve*

sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Bir başka tanımda ise Stratejik Yönetim, *örgütü bir bütün olarak çevresiyle uyumlu duruma getirmek amacıyla oluşturulan sürekli, tekrarsal ve fonksiyonla arası bir süreç (Certo ve Peter,1995)* olarak ifade edilmiştir.

Bu noktada bir yönetimin stratejik oluşunun parametrelerini belirlemek ve bunların bir aile işletmesi açısından ne anlama geldiğinin tartışılması gerekmektedir. Stratejik Yönetim yazınında bir yönetimin stratejik bir yaklaşıma sahip oluşuna ilişkin değişik okulların farklı açıklamaları bulunmaktadır. Bunların en fazla vurgu yapılanları şunlardır:

- Uzun dönemli bir perspektife sahip olmak;
- Firmanın net bir yönünün ve kimliğinin (vizyon-misyon) varlığı.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye odaklanmak; (Coşkun, 2003)

Uzun dönemlilik stratejik yönetimin belki en belirgin öğelerinden bir tanesidir. Buradaki uzun dönemden kasıt, örgütün varlığını sürdürmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek adına uzun dönemde (en az beş yıl) işletmenin çevresinde ne tür değişikliklerin meydana gelebileceğine ilişkin girdi sağlama sisteminin olmasıdır. Drucker'e (1999) göre her işletmenin 30 ve 50 yıllık dönemi kapsayan beklentileri olması gerekmektedir. Bu beklentilerin işletmecilik terminolojisinde kendini ifade ediş şekli vizyon-misyon bildirgesi olmaktadır. Stratejik yönetim örgütün şimdi nerede olduğundan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirlemesini gerektirir. Stratejik yönetim örgütlerin sadece günün sorunlarına kafa yormakla kalmamasını, geleceğin inşasına aktif bir şekilde yönelmesini, gelecekteki güç kaynakları üzerinde yoğunlaşarak onlardan nasıl yararlanabileceğini, yararlanmak için gerekli kaynak tahsisi ve kaynak geliştirilmesini nasıl örgütlenilmesi gerektiğini önceden düşünerek yanıtlamasını gerektirir. Stratejik yönetim gelecek referanslıdır ve bu durum örgütlerin misyon ve vizyon sahibi olmasını gerektirmektedir. Örgütlerin misyon ve vizyonları örgütsel kültürlerini, dünya görüşlerini, gelecek perspektiflerini belirleyen paradigmalardır (Barca, 2002). Buna göre örgütlerin geleceğe ilişkin hayal ve arzuların olması gerekmektedir. Bu hayal ve arzuları gerçekleştirmeye yönelik planların kısa (eylemsel) orta (taktiksel) ve uzun (stratejik) vadeli planlar ve kararlarla da desteklenmesidir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise 'rakiplere karşı daha iyi yapılan işlerin tesadüflere bağlı olarak değil, örgütün bilinçli ve sistematik girişimlerinin sonucunda oluşması' anlamına gelmektedir. Zira iş ortamında tesadüf veya şans faktörü bir etkileyici olarak her zaman vardır (Porter, 1996). Ancak, burada örgüt açısından önemli olan, rakiplere karşı sağlanan üstünlüğün (yetkinliğin) tesadüfi değil, sürdürülebilir olmasını sağlayacak bir sistematüğün oluşmasıdır. Yönetime stratejik yaklaşmak, bir yarışın olduğu ve bu yarışta nasıl rekabet avantajı elde edebilirim düşüncesinden hareketle çevresini ve rakiplerini yeniden ve sürekli olarak değerlendirmeyi ve ona göre davranış setleri ve uygulamaları geliştirmeyi gerektirir.

Elde edilen rekabet avantajı kısa vadeli ise stratejik önemde görülemez. Stratejik önemde görülebilmesi için uzun vadede sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, nasıl rekabet avantajı elde edebiliriz sorusuyla birlikte bu avantajı nasıl sürdürebiliriz sorusunun sorulması gerekir. Bu bağlamda rekabet avantajı elde etmek ve süreklileştirmenin rolü bir stratejiye sahip olmak değil stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim kesintisiz bir biçimde strateji geliştirmeyi ifade eder.

Bu çalışma aile şirketlerinde yaygın yönetim anlayışının stratejik bir perspektif geliştirmeye uygun olup olmadığını tartışmayı amaçlamaktadır.

YÖNTEM

Çalışmada, literatür taraması ile elde edilen stratejik yönetimin parametrelerini ifade eden sorulardan oluşan bir *yarı biçimsel mülakat* yöntemi kullanılarak yukarıda ele alınan

araştırma sorusuna cevap aramıştır. Bu yöntemin belirlenmesinin temel gerekçesi konunun iç dinamiklerinin anlaşılmasında mülakatın yararlı olacağı düşüncesi ile bazı kavramların çok spesifik olmasından kaynaklanan yanlış anlaşılmaların mülakat yoluyla önüne geçme kaygısıdır. Öncelikle Sakarya ilinde yukarıda aile işletmeleri için belirlenen özelliklere sahip aile işletmeleri belirlenerek bunlarla irtibat kurulmuştur. Bunlardan altı tanesi ile yarı yapılmış mülakat yöntemi kullanılarak söz konusu işletmelerin stratejik olarak yönetilip yönetilmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

ÖN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Ulaşılan altı aile işletmesinin beş tanesinin sahip-yöneticilerine bir tanesinin de finansman muhasebe müdürüne sorular yöneltilmiştir. Uzun dönemli perspektife sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik *"İşletme gelecekte ne tür ürünler üreteceğini veya hangi sektörler yatırım yapacağını biliyor mu?"* gibi sorulara işletmelerin ikisinden olumlu yanıt alınmış diğer dört işletmenin gelecekle ilgili açık seçik bir plan veya stratejiye sahip olmadıkları görülmüştür.

İşletme sahip-yöneticileri kendilerine yöneltilen *"İşletmenin yazılı yada yazısız bir stratejisi var mı?"* sorusuna verilen cevaplarda dört işletmenin yöneticilerinin stratejinin ne olduğunu bilmedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin fırsat ve tehditleri belirleyip çevre analizi yapıp yapmadıklarına ilişkin sorulara verilen yanıtlarda da dört işletmenin bu faaliyetleri yapmadıkları-yapamadıkları belirlenmiştir.

İşletmenin net bir yönünün ve kimliğinin varlığını ölçmeye yönelik *"işletme varlık sebebini tanımlıyor mu? , yönetimin uzak geleceğe ilişkin hayalleri var mı?"* gibi sorulara bir işletme yazılı misyon bildirgesini sunarak yanıt vermiş, diğer işletmelerin ise vizyon-misyon-hedef ayırımı yapamadıkları ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye odaklanıp odaklanmadıklarını ölçmeye yönelik *"rakiplerin takip edilip edilmediği, rakiplerin önüne geçmek için neler yaptıklarına"* ilişkin sorular sorulmuş rakiplerin genellikle takip edildiği fakat rakiplerin önüne geçmek için somut adımlardan ziyade temennilerin dile getirildiği görülmüştür.

SONUÇ

Sonuç olarak bu çalışmaya konu edilen Sakarya ilinde faaliyet gösteren altı aile işletmesinden beş tanesinin stratejik olarak yönetilmediği tespit edilmiştir. Bu durumun sahip durumundaki yöneticilerin yönetim anlayışından kaynaklandığı, işletmelerin el yordamı ile yönetildikleri görülmüştür. Yöneticilerin çoğunluğunun ya stratejik yönetim hakkında bilgi sahibi olmadığı ya da işletmelerini "stratejik yönetmek " gibi bir kaygı taşımadıkları görülmüştür.

Çalışma, aile işletmelerinin özellikle "yönetim anlayışı ve tarzı" açısından daha fazla araştırmaya gereksinimi olduğunu, literatürde bu açıdan bir boşluğun bulunduğunu gözler önüne sermiştir. Bu çalışma Sakarya ilinde faaliyet gösteren ve tesadüfi olarak seçilen altı işletme incelenerek yapıldığından sonuçlar ve bulgular genelleştirilemezse de daha sonra bu konuda yapılacak çalışmalara yol gösterici bir rol oynayacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Barca, M. (2002) *Stratejik Boyutuyla Yeni Yönetim Teknikleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Certo, S.S., Peter, J.P. (1995) *Cases in Strategic Management*, 3.Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company.
- Corbetta, G. (1998) *Empresas Familiares en Italia*. In Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar.
- Coşkun, R. (2003) *Stratejik Yönetim*, Ders Notları, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Dinçer, Ö. (2003) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Donckels, R. et al. (1993) *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*. Roularta Books, Koning Boudewijnstichting, KMO-Studiecentrum,.
- Drucker, F. P. (1999) *Gelecek İçin Yönetim*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gallo, M. A. (1995) "The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity" *Family Business Review*. Vol 8, No 2: 83-97.
- Holland, P.G. & Oliver, J.E.(1992) "An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business" *In Journal of Business Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.
- Karpuzoğlu, E. (2001) *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M.E. (1996) *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December.
- Rosenblatt, P.C., de Mik, L., Anderson, R.M., Johnson, P. A. (1985) "The family business understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face" London, Jossey-Boss.
- Schanker, M & Astrachan, J.(1996) "Myths and Realities: Family Business Contribution to the Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics" *Family Business Review*.
- Wortman, Max, Jr., (1994). "Theoretical foundations for family owned business: A conceptual and research based paradigm", *Family Business Review*, 7(1).