



TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

AİK'06

2. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Tamer Koçel

Kitabı Yayına Hazırlayan

Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık

14 – 15 Nisan 2006

İstanbul

İstanbul Kùltür Üniversitesi Yayınları
Yayın No:

ISBN :

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

Baskı

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.

TC İstanbul Kùltür Üniversitesi
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

Şirrinevler Kampüsü, 34191, Bahçelievler, İstanbul.

Tel: (0212) 498 46 74

Faks: (0212) 551 93 06

e-posta: agmer@iku.edu.tr

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

Ana Sponsorumuz



Fırat Plastik Kauçuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.

ve
katkıları için



TİM - Türkiye İhracatçılar Merkezi'ne

teşekkür ederiz.

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama Araştırma Merkezi (AGMER)

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Tamer Koçel

Akademik Kurul

Ceyhan Aldemir	Dokuz Eylül Üniversitesi
A. Can Baysal	İstanbul Kültür Üniversitesi
Ümit Berkman	Bilkent Üniversitesi
Peyami Çarıkçioğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Atilla Dicle	Yeditepe Üniversitesi
Güneş Gençyılmaz	İstanbul Kültür Üniversitesi
Ramazan Geylan	Anadolu Üniversitesi
Bahar Akingüç Günver	İstanbul Kültür Üniversitesi
Tamer Koçel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Hans Heiner Kühne	Trier Üniversitesi- Almanya
Beyza Oba	İstanbul Bilgi Üniversitesi
Şan Öz-Alp	Kıbrıs Uluslararası Üniversitesi
Hüseyin Özgen	Çukurova Üniversitesi
Zeyyat Sabuncuoğlu	Uludağ Üniversitesi
Selami Sargut	Başkent Üniversitesi
Şadi Can Saruhan	Marmara Üniversitesi
Şerif Şimşek	Selçuk Üniversitesi
Alaattin Tileylilioğlu	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
İlhan Uluşan	İstanbul Kültür Üniversitesi
Behlül Üsdiken	Sabancı Üniversitesi

(Akademik Kurul, soyadına göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

Kongre Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. Tamer Koçel

Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz

Prof. Dr. Emre Alkin

Yard. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz

Dr. Bahar Akingüç Günver

Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık

Kongre Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Andaç Oğuz

Arş. Gör. Kemal Demircan

Arş. Gör. Sema İşler

Burçin Tosunlar

İpek Topal

Mine Arşık

(Kurullar, ada göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

İÇİNDEKİLER

Önsöz ve Sunuş, Prof. Dr. Tamer Koçel	vii
Aile İşletmeleri, İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç	xiii
Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları, Bülent Eczacıbaşı	xvi
1. BÖLÜM : BİLDİRİLER ve KONUŞMA METİNLERİ*	1
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim; Yazar: Dr. A. Sera Özbaşar	3
Yazı Adı: Aile Şirketleri; Yazar: Prof. Dr. Alaeddin Tileylilioğlu	15
Yazı Adı: Using Family Firms To Make Turkey More Competitive: An Entrepreneurial Strategy; Yazar: Dr. Alan Carsrud	23
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Alev Torun, Safiye Neslihan Ercan	32
Yazı Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü; Yazar: Ali Kamil Uzun	42
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama; Yazarlar: Anıl Z. Göker, Doç. Dr. Tengiz Üçok	45
Bildiri Adı: Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık, Arş. Gör. Ali Özgür Karagülle	58
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri; Yazar: Dr. Aylin Ataay	64
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma; Yazarlar: Doç. Dr. Azmi Yalçın, Rıdvan Günel	72
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi; Yazar: Dr. Bahar Akingüç Günver	89
Bildiri Adı: Gelişmekte Olan Pazarlarda Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi: Türk Aile Holdinglerine Yönelik Strateji Önerileri Neleri Gözönünde Bulundurmalı?; Yazarlar: Dr. Bahattin Karademir, Prof. Dr. Richard N. Osborn, Prof. Dr. Hüseyin Özgen, Prof. Dr. Attila Yaprak	96
Bildiri Adı: İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü; Yazarlar: Arş. Gör. Bahattin Karademir, Çukurova Üniversitesi Bülent Büyükgiz, Yard. Doç. Dr. Ali Danışman	109

* "Birinci Yazar Adı"na göre alfabetik olarak dizilmiştir.

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri; Yazar: Yard. Doç. Dr. Barış Baraz	120
Yazı Adı: Çocuk Yetiştirmek; Yazar: Prof. Dr. Bengi Semerci	130
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kadın İstihdamı: Marmaris Uygulaması; Yazarlar: Arş. Gör. Berrin Güzel, Arş. Gör. Tamer Cömert.....	133
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İli'nde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler; Yazar: Öğr. Gör. Bihder Güngör Ak.....	145
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı; Yazar: Yard. Doç. Dr. Cemil Ulukan	155
Yazı Adı: Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim; Yazar: Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu	161
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Çiğdem Dikmen, Arş. Gör. Arzu Çakınberk, Arş. Gör. İbrahim Aksel, Arş. Gör. Ahmet Çakır	162
Yazı Adı: Aile Şirketlerinde Yönetim; Yazar: Davut Doğan	663
Yazı Adı: Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!?!; Yazar: Uzm. Ecza Deniz Kurtan.....	174
Bildiri Adı: Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma; Yazarlar: Ebru Adsan, Yard. Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin	178
Bildiri Adı: Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği; Yazarlar: Emre Atila, Doç. Dr. Fatma Küskü.....	191
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması (Marmaris İlçesi Örneği); Yazarlar: Prof. Dr. Erdoğan Gavcar, Eda Nazan Ansen, Arş. Gör. Çağrı Köroğlu.....	200
Bildiri Adı: Aile İşletmesi Sahiplerinin İtibar Algısı; Yazar: Prof. Dr. Ferda Erdem	209
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Rekabet Stratejileri İle İşletme Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma; Yazarlar: Gözde Gül Başer, Eren Durmuş Arıcı.....	212
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin, Ebru Adsan.....	219
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye Nasıl İnşa Edilir?: Koşulların Araştırılmasına Dönük Düşünceler ve Uygulamalar; Yazarlar: Gürcan Papatya, Nurhan Papatya.....	236
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Halil Sayılı, Veysel Ağca	253
Yazı Adı: Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular; Yazar: Harun Masatoğlu	265
Yazı Adı: Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları; Yazar: Harun Masatoğlu	268
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Hayrettin Özler, Yard. Doç. Dr. Derya Ergun Özler, Yard. Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin	271

Bildiri Adı: Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma; Yazarlar: Doç. Dr. Hüseyin Araslı, Ali Bavik, Öğr. Gör. Erdoğan H. Ekiz.....	280
Yazı Adı: Köklü Aile Şirketlerinin Tılsımı; Yazar: Dr. İlhami Fındıkçı	292
Yazı Adı: Aile Kurulu Toplantı Düzeni; Yazar: Prof. Dr. İlhami Karayalçın	296
Yazı Adı: Aile Şirketleri Nasıl Başaracak?; Yazar: Prof. Dr. İlhami Karayalçın	300
Yazı Adı: Aile Şirketlerini Başarılı/ Başarısız Kılan Dış / İç Faktörler, Koşullar Davranışlar / Gelişmeler; Yazar: Prof. Dr. İlhami Karayalçın	304
Bildiri Adı: Basel II Uyum Sürecinde Aile Şirketleri “Ölüyor” mu?; Yazar: Arş. Gör. İlhan Ege	310
Bildiri Adı: Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ’leri Açısından İncelenmesi; Yazarlar: Doç. Dr. İrfan Çağlar, Öğr. Gör. Dr. Selçuk Kendirli, Arş. Gör. Hülya Çağırın.....	320
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması; Yazarlar: Doç. Dr. İsmail Bakan, Doç. Dr. Adnan Çelik, Öğr. Gör. Tuba Büyükebe, Dr. Nejat Basım	332
Bildiri Adı: “Primum Non Nosere” Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Jülide Kesken, Arş. Gör. Derya Kelgökmen, Arş. Gör. Burak Çapraz, Nazlı Ayşe Ayyıldız	338
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüallite”; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Jülide Kesken, Arş. Gör. Nazlı Ayşe Ayyıldız	350
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgüt İçi Güç Mücadeleleri: Çalışanların Güç Kazanımı ve Kullanımı Davranışlarının Örgüt Yapısı İle Etkileşiminin Kültür Bağlamında Değerlendirilmesi; Yazarlar: Dr. Kemal Can Kılıç, Prof. Dr. Hüseyin Özgen.....	364
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması; Yazarlar: Öğr. Gör. Kemal Karayormuk, Mehmet Ali Köseoğlu.....	378
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Dijital Kurumsallaşma: İzmir İli’nde Bir Aile İşletmesi Örneği; Yazarlar: Arş. Gör. Ketü Ventura, Prof. Dr. Haluk Soyuer	390
Bildiri Adı: Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma; Yazarlar: Arş. Gör. Kurtuluş Yılmaz Genç, Yard. Doç. Dr. Yahya Deryal.....	399
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. M. Atilla Arıcıoğlu, Öğr. Gör. Dr. Turan Paksoy, Doç. Dr. Hasan Kürşat Güleş.....	411
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları; Yazar: Arş. Gör. M. Fatih Güner.....	420
Bildiri Adı: Finansal Raporlamada Uluslararası Düzenlemeler, Basel II Kriterleri ve Aile İşletmeleri Üzerine Etkileri; Yazar: Arş. Gör. M. Fatih Güner.....	427
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Güç Odakları Araştırması; Yazarlar: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, Doç. Dr. Tahir Akgemci, Doç. Dr. Adnan Çelik, Doç. Dr. Adem Öğüt	434
Bildiri Adı: Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları; Yazarlar: Doç. Dr. Danışman Mehmet Ali Gürol.....	447

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider-Yönetici" Önerisi; Yazarlar: Doç. Dr. Mehmet Tikici, Dr. Osman Uluyol	459
Yazı Adı: Best Practices Of Successful American Family-Owned Businesses; Yazar: Mike Trueblood	469
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Mukaddes Çelik, Nevriye Ayas, İbrahim Koç, Öğr. Gör. Fisun Öztürk	480
Yazı Adı: Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri; Yazar: Prof. Dr. Mustafa Aysan.....	666
Bildiri Adı: Yaşam Kalitesinde Sürekli İyileştirme: Aile Vakıflarının Rolü ve Çanakkale Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı Örneği; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Nazan Yelkikalan, Öğr. Gör. Hüsnüye Fırat Şimşek	490
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri; Yazar: Doç. Dr. Necdet Sağlam.....	499
Bildiri Adı: "Prenses Sendromu" Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Nesrin Ada, Arş. Gör. Derya Kelgökmen.....	511
Yazı Adı: Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Âdil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi; Yazar: Dr. Nihat Alayoğlu	522
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi; Yazarlar: Dr. Nihat Alayoğlu.....	534
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Yazar: Dr. Nihat Alayoğlu	545
Bildiri Adı: Aile İşletmelerindeki "Aileden Olmayan" Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler; Yazar: Nurdan Özarallı	560
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları; Yazarlar: Prof. Dr. Nurullah Genç, Arş. Gör. A. Ahu Güzel, Arş. Gör. Esra Pamukoğlu	571
Yazı Adı: Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Dönüşüm; Yazar: Dr. Rüştü Bozkurt...	585
Bildiri Adı: AB'ye Giriş Sürecinde Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde İç Denetim ve Bağımsız Denetimin KOBİ Performansına Etkileri, Çorum KOBİ'lerine Yönelik Bir Araştırma; Yazarlar: Öğr. Gör. Dr. Selçuk Kendirli, Öğr. Gör. İlker Akalan.....	590
Bildiri Adı: Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erkeklik (Hyper-Masculinity) Olgusunun Türkiye'de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması; Yazarlar: Arş. Gör. Serhat Soyşekerci, Hüseyin Yılmaz	601
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği); Yazarlar: Prof. Dr. Süleyman Türkel, Arş. Gör. Eda Yaşa.....	614
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerine Bir İnceleme; Yazar: Yard. Doç. Dr. Şakir Sakarya.....	623
Yazı Adı: Türkiye'de ve Dünyada İç Denetim, Aile Şirketlerine Etkileri; Yazar: Şenol Toygar	635

Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Entelektüel (Finans Dışı) Sermayenin Yönetimi; Yazar: Dr. Şule Özbaşar	638
Yazı Adı: Ticari İşletme Sahibi Olarak Vakıf; Yazar: Prof. Dr. Turgut Öz	648
Yazı Adı: Çalışanların Yönetime Katılması; Yazar: Üstün Baharoğlu	652
Bildiri Adı: Aile İşletmelerindeki Kültürel Farklılıklarda Paradoks Yönetimi; Yazarlar: Doç. Dr. Z. Gönül Balkır, Öğr. Gör. Kerem Çolak, Öğr. Gör. Oktay Çetin	655

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

"2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı", 14 – 15 Nisan 2006 tarihlerinde İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından düzenlenen 2. Aile İşletmeleri Kongresi için hazırlanmıştır. Bu Kongrede sunulan bildirileri, işadamları ve yönetici görüşlerini, kıdemli işletmelere ilişkin tanıtım bilgileri ve diğer ek yazı ve bilgileri içeren bu kitabın da, 2004 yılında yayınlanan 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı gibi, ülkemizde Aile İşletmeleri konusunda çalışanlar için bir "kaynak kitap" olma hedef ve özelliğini korumasına özen gösterilmiştir.

Son yıllarda yurdumuzda "aile işletmeleri" konusunda artan ölçüde yayın ve toplantı yapıldığı görülmektedir. Bu memnuniyet verici gelişmenin temelinde, iş hayatının ve bunun temel elemanları olan "işletme"lerin toplumsal yaşamda oynadığı rolün daha iyi kavranmasının yattığı söylenebilir. Ekonomik gelişme ve toplumsal refahın kaynağı, işletmelerimizin başarılı olmaları, sürekli üretim yapabilmeleri, rekabet gücüne sahip olarak yaşamlarını sürdürebilmelerindedir. Bu çerçevede, girişimci aile bireyleri tarafından kurulan işletmelerin daha yakından inceleme konusu yapılması, esasında olması gereken bir gelişmedir.

Bu Kongre Kitabı'nda ve genel olarak Kongre çalışmalarında, hukuki bir yapılanmayı ifade eden "şirket" terimi yerine, daha genel bir kavram olarak "işletme" terimini tercih etmiş bulunuyoruz. Böylece burada kullanıldığı şekliyle "aile işletmesi", girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği bir ailenin bireylerinin 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 pek çok teori, teknik ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bütün bu teori ve yaklaşımların yöneldiği nihai hedef, işletmelerin "yaşama gücü" ve "rekabet gücü"ne sahip "sosyal canlılar" olarak yaşamlarını sürdürebilmeleridir.

Değişen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel koşullar, işletmelerin "yaşama güçleri"ni koruyabilmeleri için "değişme"lerini gerektirmektedir. Değişebilen, yani ürünlerini, iş yapma usullerini, teknolojisini, organizasyonunu, stratejilerini oluşturan "yeni çevre koşulları"na uyabilecek tarzda değiştirebilen 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 yapmaları gerektiği,

mevcut iletişim ve teknoloji imkanlarından nasıl yararlanmaları gerektiği gibi konularda pek çok yaklaşım ve teknik geliştirilmiş bulunmaktadır.

Aile İşletmeleri Kongreleri'nde, işletmelerin yaşama, değişme ve rekabet gücü elde etmelerinde "işletmenin sahipliği" ile "işletmenin yönetimi"nin oynadığı rol ve bunların ilişkileri değişik açılardan incelenmektedir. Bir bilimsel disiplin olarak İşletme Yönetimi, ana ilke olarak, işletmeleri, sahiplerinden bağımsız, kendilerine özgü "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 sayısı olarak yüksek miktarlarda ve oranda olması ile konunun önemi daha da artmaktadır.

2. İşletmelerin büyüklüğü (yani eski deyimle cesameti) konusu, hem işletme hem iktisat bilimlerinin önemli konularından olmuştur. Özellikle "ölçek ekonomisi" olarak adı geçen ve işletmelerin belli (optimal) büyüklüklerde kurulmaları ile ilgili ilkeler, her endüstri dalı ve işletme tipi için önem arz etmektedir. Bu çerçeveden bakınca, işletmeleri genellikle mini, küçük, orta, büyük ve çok büyük (dev) işletmeler olarak gruplayarak bunları ayrı ayrı incelemek genel bir yaklaşım haline gelmiştir. Çünkü bunların sorunları birbirinden farklıdır. Ülkemizde KOBİ olarak bilinen "küçük ve orta büyüklükteki işletmeler", son zamanlarda üzerinde en fazla konuşulan işletmeleri oluşturmaktadır. Aile İşletmeleri ele alındığında, çoğu kez bunlar KOBİ olarak anlaşılmakta ve KOBİ'lerle özdeşleştirilmektedir. Bu hem doğru hem yanlıştır. Doğrudur, çünkü KOBİ niteliğindeki işletmelerin hepsi bir aile işletmesidir. Yanlıştır, çünkü en miniğinden en büyüğüne kadar her işletme aile işletmesi niteliğinde olabilir. Nitekim, ülkemizdeki en büyük özel kesim ve 500 Büyük İşletme Listesi'ndeki işletmelerin hemen hepsi aile yönetiminde, denetiminde veya etkisinde olan işletmelerdir. Yani, netice itibarıyla, KOBİ'ler, Aile İşletmeleri kümesinin bir alt kümesidir.

Buradan çıkarılabilecek sonuç şudur: Büyüklüğüne bakılmaksızın ülkemizdeki hemen tüm özel sektör işletmeleri, halka açılma oranları da dikkate alınsa bile, bir aileye bağlı olarak çalışan işletmelerdir.

3. Genel olarak işletmelerin ve özel olarak aile yönetimindeki işletmelerin ülke ekonomisinde oynadıkları önemli rol ve bu rolün daha iyi anlaşılması nedeniyle, "aile işletmeleri"ne ilişkin bilimsel ve popüler literatür de gelişmektedir. Yurdumuzda da son yıllarda yaygınlaşan bir ölçüde ele alınmaya başlanan "aile işletmeleri" ile ilgili konulardaki genel yaklaşım, yurt dışında, özellikle Amerikan literatüründe, aile işletmeleri ile ilgili olarak yazılanların ve yapılan araştırmaların, sanki bunlar ülkemiz koşullarında yapılmış gibi nakledilmeleri tarzında olmaktadır. O araştırmalarda sözü

edilen bulgular, sanki ülkemiz koşullarında ulaşılan sonuçlarmış gibi tartışılmaktadır. Oysa, işletme yönetimi, büyük ölçüde "kültür bağımlı" bir faaliyettir. Yani toplumların kültürel özellikleri ile yönetim uygulamaları arasında çok yakın ilişki vardır. Hele "aile" gibi, toplumun temel yapı taşı sayılan bir birim ile bunun kurduğu işletme arasındaki ilişkileri incelerken, işin bu sosyo-kültürel yanının muhakkak dikkate alınması gerekir. Bunun için de, sadece anı, tecrübe ve kişisel görüşlere dayanan açıklamalar yerine, bilimsel temelleri sağlam olan "saha araştırmaları" yapılması şarttır. Ülkemizde eksik olan budur. Araştırmalarla kendi işletmelerimizi, özelliklerini, aile -işletme ilişkilerini tanımadan yapılacak her çıkarsama eksik ve yanıltıcı olacaktır.

İşte aile işletmeleri konusunda bu eksikliği hisseden İstanbul Kültür Üniversitesi, ülkemizde bir ilki temsil eden ve bu işletmeleri bilimsel bir yaklaşımla incelemek, araştırmak, yabancı literatür bulguları ile karşılaştırmak, tecrübe aktarımını sağlayacak toplantılar düzenlemek, bu konularda yapılan çalışmaların sergilendiği kongreler yapmak, kuruluşu çok eskilere, Cumhuriyet öncesi yıllara giden ve hala yaşamını sürdüren işletmelerle ilgili veri tabanı oluşturmak, bütün bunları araştırmacılar ve uygulamacılar ile paylaşmak amacı ile, üniversite bünyesinde bir "Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)" oluşturmuştur. Kuruluş Yönetmeliği 17.05.2004 tarih ve 25465 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Merkezimiz 2004 yılında 1. Aile İşletmeleri Kongresi'ni, 2005 yılında İstanbul'da düzenlenen Forum 2005 içinde "Aile İşletmeleri Paneli"ni gerçekleştirmiş ve 2006 yılında da 2. Aile İşletmeleri Kongresi'ni gerçekleştirmektedir.

4.

2. Aile İşletmeleri Kongresi, ilk Kongre gibi, gerek iş hayatından gerek üniversitelerden 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 üniversitemizde yapılan çalışmalar arasındaki yakınlık, birbirini destekleyicilik ve bundan sonra yapılması gerekenler ortaya çıkacaktır.
- Ülkemizde pek çok 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, yöneticileri, araştırmacılar, danışmanlar 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.

5.

Elinizdeki " 2. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı ", bir Kongre vesilesiyle hazırlanan bildiri kitapları (proceedings) için alışılmışın dışında bir içeriğe sahiptir. Kongre Kitabı, aile işletmeleri konusunda çalışmak isteyenler için bir "kaynak" kitap olması amacıyla geniş kapsamlı hazırlanmıştır. Kitap içindeki başlıca bölümler şunlardır:

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

Kongreye gönderilen bildirilerin hepsini, zaman darlığı nedeniyle, sözlü sunuma almak imkanı olmadığından, bazı bildiriler "yazılı sunum" adı altında Kongre kitabı içinde yer almıştır. Yazarları tarafından Kongre oturumlarında sözlü olarak sunulan bildiriler sözlü sunum bildirileridir. Kitabın bu bölümünde, sözlü ve yazılı sunumu yapılan bildiriler toplanmıştır. Kongre Kitabı içinde 36 adet sözlü, 17 adet yazılı sunum bildirisi yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca, Kongrede konuşma yapan iş adamları ve yöneticilerimizin konuşma metinleri de yer almaktadır.

- **İşadamı ve Yönetici Görüşleri: Yazılar ve Söyleşiler**

Bu bölümde işadamları ve yöneticilerimizle yapılan söyleşiler ile gerek kurdukları işletmeler ve verdikleri girişimcilik örneği, gerek uyguladıkları yönetim sistemleri ile Türk iş hayatında iz bırakan, bazı işadamı ve yöneticilerimizin kitaplarından, aile işletmeleri hakkındaki düşüncelerini içeren bölümlerden alıntılar yapılmıştır.

İz Bırakanlar bölümünde kitaplarından alıntı yaptığımız işadamlarımız ve kitapları şunlardır: Kemal Şahin (Zirvedeki Şahin- Hayatım ve Fikirlerim); Sakıp Sabancı (Başarı Şimdi Aslanın Ağzında) ve Yılmaz Ulusoy (Yılmaz Ulusoy- Yılmayan Bir Adamın Öyküsü). Bu işadamı ve yöneticilerimizin kitaplarından alıntı yapmamıza izin veren sırası ile Hayat Yayınları'na, Mart Yayınları'na ve Sayın Mehmet Soysal'a samimi teşekkürlerimizi sunarız.

- **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. Bir işletmenin, çok uzun yıllar yaşamını sürdürmesinde etkili olan faktörlerin incelenmesi açısından son derece önemli olan bu listenin, araştırmacılar için yararlı olacağını umuyor ve 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 "yükseklisans 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 Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin (AGMER) tanıtılmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Böylece 2. 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 hazırlanmıştır. Hedefimiz, ilerideki yıllarda, yurdumuzdaki uygulamaları, ders çıkarılacak vak'a örnekleri (örnek olaylar) ve en önemlisi kıdemli işletmelerle ilgili araştırmaları da içeren "İKÜ/AGMER Kaynak Kitapları"nı devam ettirmektir.

6. Böyle bir Kongrenin hazırlanıp gerçekleştirilmesinde emeği geçen, ismi duyulan ve duyulmayan pek çok kişi vardır. Bir takım oyunu olan bu faaliyette, en küçüğünden en büyüğüne kadar herkesin yaptığı iş ve katkı, 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 yöneticisi Sayın Nevzat DEMİR'e şükranlarımızı sunarız.

Kongre'nin çeşitli aşamalarında yaptıkları katkılar için özellikle Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve Başkanı Sayın Oğuz Satıcı'ya teşekkür ederiz.

2. 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, iş dünyamızın değerli mensuplarına ve bu Kongre'ye katılarak görüş ve deneyimlerini bizlerle paylaşan tüm katılımcılara 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 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve 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 Kitabı'nın "Yöneticilerle Söyleşiler" ve "Kıdemli İşletmeler" ile ilgili bölümlerinin hazırlanmasında değişik üniversitelerden meslektaşlarımızdan da yardım aldık. 1930'lar ve öncesi kurulup halen yaşamını devam ettiren bazı işletmelere ulaşmamız ve bazı yöneticilerle söyleşi yapmamızda bize yardımcı olan Erciyes Üniversitesi'nden Sayın Prof. Dr. Asuman Akdoğan, Anadolu Üniversitesi'nden Sayın Yard. Doç. Dr. Barış Baraz, Akdeniz Üniversitesi'nden Sayın Prof. Dr. Ferda Erdem ile Sayın Dr. Nihat Alayoğlu'na ve Sayın Gazeteci Murat Kuter'e teşekkürlerimizi sunarız.

Şüphesiz Kongre'nin gerçekleştirilmesindeki en önemli pay ve katkı Öğr. Gör. Mehtap ELİAÇIK'a aittir. Kongre'nin fikir aşamasından gerçekleştirilmesine kadar her aşamada 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 çalışmalarımıza büyük destek veren, hem aile işletmesi hem de eğitim alanındaki yarım yüzyıllık deneyimi ile öneri ve uyarıları ile yol gösteren ve Üniversitemiz Mütevelli Heyet Başkanı Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ'e en samimi şükranlarımızı arzederiz.

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

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Rektör
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

AİLE İŞLETMELERİ

İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ

Kültür Okulları Kurucusu ve
İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Hangi ölçekte olursa olsun, işletmelerin ülke ekonomisi içinde oynadıkları önemli rolü hepimiz biliyoruz. Bu önemi daha da artıran, bu işletmelerin aile yönetiminde olması ve aile içindeki gelişmelerden doğrudan etkilenmesi. Ülkemizde özel sektör işletmelerinin hemen hepsinin "aile işletmesi" niteliğinde olması, bu konunun önemini daha da artırmaktadır. Sonuç olarak bu işletmeler hem ülke ekonomisini etkilemekte; hem de ülke ekonomisindeki gelişmeler bu işletmeleri etkilemektedir.

Aile İşletmelerinin ekonomik boyutu kadar sosyal, psikolojik ve davranışsal boyutu da önemlidir. Ben hem bir girişimci ve aile işletmesi sahibi, hem de elli yıla yaklaşan bir eğitim sektörü deneyimim ile, aile işletmelerinin bu yönlerine ilişkin görüşlerimi kısaca belirtmeye çalışacağım.

Eğitim sektöründeki ilk girişimcilik yıllarımdan ve 1960 yılında Kültür Koleji'ni hizmete açtığım dönemden itibaren, aile işletmesinin de, işletmecilik ilke ve yöntemlerine göre yönetilmesi gerektiğine inandım ve bunu uygulamaya çalıştım. Kuruluş yıllarımdan itibaren büyüme, gelişme, küçülme, tekrar 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.

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. Bu değerler kuruluşun iş yapma ve değer üretme faaliyetlerine yansımaktır. Kurmuş olduğu işletme, kurucunun bir "evladi" gibidir. Girişimci 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. Bu farklılıklar doğaldır. Çünkü her nesil kendi zamanının koşullarında yetişmektedir. Yeni neslin, olayları girişimcinin yaşadığı şekilde yaşaması, hatta değerlemesi zordur. Dolayısıyla sanki nesiller arasında 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 yetiştirmektedir. Kuşakların doğal hissedar olma özellikleri ile kuşakların profesyonel olarak işletme içinde çalışmaları olayında kargaşa çıkabiliyor.

Aile içindeki gelişmelerin ve yaşananların işletmeyi etkilemesi kaçınılmazdır. Biz aile içindeki sorunları "kaos" yöntemi ile çözmeye çalışıyoruz. Kaotik düşünce sistemini çok seviyoruz. Kaosu çözebilmek veya kaotik durumun içinden çıkabilmek için olayın çok boyutlu olduğunu ve bu boyutları anlayabilmek gerekir. Çok boyutu algılamadan ve farklılıkları anlamadan problemleri çözmenin mümkün olmayacağını anlamış bulunuyoruz. Okul işletmelerimizde sürekliliği sağlamak için yurt dışından, ABD'de UCLA'daki bu konudaki uzmanlardan yardım aldık. Bunun sonucu olarak bir yandan "aile anayasası" hazırlama çalışmalarına başlarken, bir yandan da çocuklarımız ve torunlarımız için "varlık eğitimi"ni başlattık.

İşletme 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. Aile bireyleri işletmenin doğal varisleridir. Ancak bu durum, varislere işletmeyi yönetmek hakkını da otomatik olarak vermemelidir. İşletmenin 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" deyimini ile özetlenebilecek özelliğidir. Yani, aile içinde olan aile içinde kalır. Aile işletmesi içinde olan da aile içinde kalır. Ailenin işletmeyi etkileyen, hatta destekleyen 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 yanı sıra, aile işletmemizi geleceğe taşıyacak yapı ve modeller üzerinde çalışmaktayım. Ailemizin Türk toplumuna karşı sorumluluklarını, aile üyelerimiz için öncelikli değerleri, bu değerlerden işe yansıtmak istediklerimizi, işletmenin misyonu gibi konuları, yukarıda kısaca bahsettiğim "Aile Anayasası" çerçevesinde ele almaya çalışıyoruz. 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. İstanbul Kültür Üniversitesi, bünyesinde oluşturduğu Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi ile, ülkemizin bu önemli işletmecilik sorununa ilişkin araştırmalar ve yayınlar yapmayı, çeşitli sempozyum, sertifika programı ve paneller düzenlemeyi planlamaktadır. Bugün ikincisi düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi bu doğrultuda atılmış yeni ve önemli bir adımdır. Bu Kongre'ye bildiri vererek, deneyimlerini paylaşarak, soru ve önerileri ile konunun aydınlanmasına katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkür eder, Kongre'nin Türk iş hayatına ve bilim dünyasına yararlı olmasını dilerim.

AİLE İŞLETMELERİ: EKONOMİNİN TEMEL TAŞLARI

Bülent ECZACIBAŞI

Eczacıbaşı Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Konuklar,

Sözlerime başlarken, öncelikle Sayın Rektör Tamer Koçel'e nazik daveti için teşekkür etmek istiyorum. Aile işletmelerinin etkin biçimde yönetilmeleri ve verimli olmaları, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de, ekonomik ve toplumsal açıdan büyük önem taşıyor. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin doğrudan doğruya aile işletmelerini konu alan bir uygulama ve araştırma merkezi kurmuş bulunmasını, bu nedenle, son derecede övgüye değer bir girişim olarak görüyor ve yöneticilerini kutluyorum. Ben de, aile şirketleri ile ilgili gözlem ve görüşlerimi sizlerle paylaşarak, bu kongreye katkıda bulunmaya çalışacağım.

Yönetim Kurulu Başkanı olduğum Eczacıbaşı Topluluğu, ilaç, yapı malzemeleri, temizlik kağıtları ve kişisel bakım ürünlerinin yanısıra bir dizi özellikli alanda üretim yapan ve aynı zamanda finans sektöründe de yer alan bir şirketler grubu. Topluluğun tarihi, Chicago Üniversitesi'nde lisans, Berlin Üniversitesi'nde doktorasını yapmış bir biokimyager olan babam Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın, Eczacıbaşı İlaç Fabrikası'nı kurduğu 1942 yılına dayanıyor. Kendisinin, örgütlenme, disiplin, profesyonellik ve uzmanlaşmaya dayalı inanç ve tercihleri, kuruluşun da yönünü belirlemiş bulunuyor.

Gerçekten de, Eczacıbaşı, ülkemizin kurucusu henüz hayattayken profesyonel yöneticilere ciddi anlamda yetki devrinin gerçekleştirildiği, kurumsallaşmaya yönelen ilk aile şirketlerinden bir oldu. Yönetim süreçleri tanımlandı, yetki ve sorumluluklar belirlendi, yazılı hale getirilen kurallara, kurucumuzun kararlı tutumunun da katkısı sayesinde, özenle uyuldu.

Dr. Nejat Eczacıbaşı, kendi kuruluşlarının yanısıra, genel olarak iş dünyamızda da profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi amacıyla çabalara girişti. Koç Grubu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç ile birlikte Türk Eğitim Vakfı'nın kuruluşunu gerçekleştirdiler. Aynı şekilde, daha 1950'lerde, Sevk ve İdare Derneği'nin kurucuları arasında yer aldı ve İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kuruluşunda görev üstlendi.

O dönemde özel kesimde profesyonel yönetim anlayışının ne derecede benimsenmiş olduğunu, Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın "Kuşaktan Kuşağa" başlığını taşıyan anılarındaki şu satırlar, gayet güzel özetliyor:

"Özel kuruluşlardan işletme enstitüsünün çalışmalarına katkıda bulunacak maddi olanağı sağlamak kolay olmadı. Yardım toplamak için ziyaret ettiğimiz iş sahiplerince bazan acayip biçimde karşılanıyorduk. Enstitünün ne görev yapacağını soran iş sahibine, "sizin işinizi daha iyi yönetecek eleman yetiştirmek istiyoruz" deyince, adamın bir ölçüde tepesi atıyor, bir iş kurmakla her sorunun çözüldüğünü sanan ve kendisinden başka kimsenin kurduğu işi daha iyi yönetebileceğini düşünemeyen kurucu bize adeta kızıyordu."

Doğal olarak, o sırada böyle düşünen girişimcilerden birçoğu, aradan geçen yıllar içinde zorunluluğunu hissettiler ve kuruluşlarının yönetiminde kurumsallaşmaya yöneldiler; ancak bizim için farklı olan, kurucumuzun, daha işini yeni kurduğu dönemde profesyonelleşmeye içten inanıyor olması ve bunu kendi kuruluşlarının kültürüne yerleştirmeye çalışmasıydı. Uluslararası kuruluşlarla giriştiğimiz ortaklıklar ve topluluk kuruluşlarının bazılarının halka açılmaları da, bu kurumsallaşma sürecine katkıda bulundu. Kurucu ailenin tüm bireyleri yönetim görevlerinden çekildiler; profesyonel yöneticiler, tüm kuruluşların olduğu gibi topluluğun da en üst yönetim noktalarına geldiler.

Anlattığım bu tüm uzun süreli gelişmelere karşın, Eczacıbaşı Topluluğu sermaye yapısındaki ağırlık bakımından, bugün de bir "aile şirketi"dir.

Bugün diğer konuşmacıların da belirteceklerini zannettiğim gibi, tüm ülkelerde kuruluş türleri arasında birinci sırada yer alan "aile şirketleri" Türkiye'de de şirketlerin %95'ini oluşturuyor. Aile şirketleri, az gelişmiş ekonomilerde, gelişmişlere oranla daha büyük bir paya sahip bulunuyorlar. Bu durumun nedenleri arasında, yapısal ve kurumsal çerçevenin yetersizliği, çok önemli bir rol oynuyor. Bu ülkelerde, adalete ve sözleşmelerin geçerliliğine karşı güvensizlik, aile mensupları dışında kalanlara güven duymama eğilimini güçlendiriyor. O nedenle de, iş sahipleri, aileden olmayan kişilerle ortaklıklar kurmak ya da iş yönetimini bunlara devretmek konusunda çekingen davranıyorlar. Toplumdaki bireylerin birbirleri karşısındaki güvensizliklerine ilişkin karşılaştırmalı araştırmalar, Türkiye'de sorunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor. Bence, bu "aile dışındakilere güvenmeme" eğilimi, Türkiye'de sivil toplum kurumlarının gelişmesini önlediği gibi, profesyonel yönetime geçişi ve halka açılmayı da geciktirmiş bulunuyor.

Aile şirketlerinin, ekonomilere olan büyük katkılarının yanısıra, yönetimin etkinliği bakımından sağladığı bazı önemli yararlar olduğunu da unutmamak gerekiyor. Aile şirketlerini, sosyoekonomik gelişmenin geri aşamalarına ait ticari kuruluşlar olarak görmenin yanlış olduğunu düşünüyorum. Tersine, iyi yönetilen aile şirketleri, yönetimde ve kurum politikalarında sürekliliğin sağlanması, daha güçlü bir kurum kültürünün yaşatılması ve kısa dönem karların artırılması baskısı altında bulunmadıkları için, uzun dönemli stratejilere olanak tanınması gibi üstünlükler de getirebiliyorlar.

Bir zamanlar, ünlü Kentucky Fried Chicken restoran zincirinin kurucusu Albay Sanders'le ilgili, halka açık şirketlerin profesyonel yöneticileri ile aile şirketlerinin iş yaklaşımlarının ne kadar farklı olabileceğini ortaya koyan bir öykü duymuştum. Albay Sanders şirketini dev gıda grubu Heublein'e sattıktan sonra, profesyonel yöneticilerin ilk önerilerinden biri, tavuk sosunu sulandırarak karı yükseltmek olmuş. Yönetim Kurulu toplantısında Albay Sanders, "Sosa hile karıştırmayın!" diye kükreymiş. Yöneticiler, eğer sosa su katarlarsa karın ne kadar artacağını anlatmaya çalışmışlar; fakat o, eğer direnirlerse Johnny Carson'un TV programına katılıp kendilerini Amerikan halkına şikayetle tehdit ederek, kapıyı vurup toplantıdan çıkmış. Böylece, KFC'nin orijinal sos formülünü, hiç değilse bir süre için daha koruyabilmiş...

Bu örnek bence, aile şirketlerinin çoğunluğunun en güçlü yanının, aynı zamanda tepe yöneticilik işlevlerini de yerine getiren sahipleri olduğunu ortaya koyuyor. Tüm şirket sahipleri, formel bir iş ya da yöneticilik eğitimi almış olmasalar da, profesyonel yöneticilerin her zaman

elde edemedikleri üstün yönetim becerilerine sahip olabiliyorlar. Zaten, kendileri ile karşılaştığınızda, başarılarının nedenini derhal anlıyorsunuz: Sürekli olarak işlerinden söz etseler de, ilginç bir kişilikleri oluyor. Akılları, günde 24 saat işlerinde yoğunlaşıyor, işlerinin tüm ayrıntılarını biliyorlar, meraklı oluyorlar, dünyaya açıklar, herşeyle ilgileniyorlar, hep yenilik peşinde koşuyorlar, her deneyimden ders çıkarmaya çalışıyorlar ve elde ettikleri bilgiyi işlerinde uygulamaya çaba gösteriyorlar. Ne zaman böyle bir işadamı ile karşılaşsam, "İşte, hocalarımızın ve ders kitaplarının bir CEO'da (veya başyöneticide) bulunması gerektiğini belirttikleri özellikler", diye düşünürüm. Şimdi böyle bir kişi, yönetim görevlerini bir başkasına devretmeye karar verecek olsa ve sizden bir aday göstermenizi istese, onun yerine kimi tavsiye edebilirsiniz?

İş hayatında bulunduğum 30 yılı aşkın sürede, Türkiye'nin en önde gelen işadamlarını tanıma ve hatta bazıları ile birlikte çalışma şansına sahip oldum. Merhum Vehbi Koç'la tanıştığımızda, kuruluşları çoktan ileri profesyonelleşme düzeyine ulaşmışlardı. Ancak bundan önce, çok uzun süre Vehbi Koç, şirketlerinin hem kurucusu hem de en üst yöneticisi olmuştu. Şimdi, bir an için kendisinin yetkilerini daha ilk dönemlerde bir başka yöneticiye devretmiş olduğunu düşünelim; acaba hangi üstün nitelikli yönetici Koç Grubu'nu Vehbi Koç'un getirdiği yere taşıyabilirdi?

Aynı şekilde, merhum Sakıp Sabancı'nın liderliği, Sabancı Topluluğunun dünya klasmanında yer almasında tartışılmaz bir rol oynadı. Bugün Sabancı Topluluğu, her Türk işadamına gurur veren bir başarı örneği olarak karşımızda duruyor. Acaba, bu örnek, Sakıp Bey yetkilerini zamanından önce bir profesyonele devretseydi, gerçekleşebilir miydi?

Kurucuların güçlü kişilikleri, kurdukları şirketlerin kurumsal kültürünü de belirliyor. Örneğin Eczacıbaşı'nda, toplumsal yaşamın tüm alanlarına katkıda bulunma geleneği, kurucumuzun bu yöndeki eğilimi ve desteği ile kurumsallaştı. Bu geleneğin, profesyoneller tarafından yönetilen, halka açık bir şirkette yerleşmesi, belki bu kadar kolay olmazdı. Çocukken, babamın, tüm zamanını işine vermek yerine dernekler ve vakıflara ayırmasının nedenini bir türlü anlayamazdım. Ne kadar haklı olduğunu kavramam, daha sonra oldu; babamız, sadece kendi kişiliğini yansıtan bir kurum kültürü yaratmakla kalmamış, aynı zamanda oğullarını kendi felsefesi ile tanıştırmış ve böylece bu kültürün kendinden sonra da sürmesini güvence altına almıştı.

Aile işletmelerinin, bunalımların birbirini izlediği ve kamu kuruluşlarına güvenin azaldığı bir dönemde, süreklilik ve tutarlılık arayan insanlar için bir güvenlik referansı oluşturduğunu da görüyoruz. İnsanlar, temelde istikrar ve süreklilik aradıkları için, değişime ayak uydurmaya çalışırken tutunabilecekleri, kendilerine yakın buldukları kurum ve geleneklere ihtiyaç duyuyorlar.

Burada, izninizle, kendi topluluğumuzdan bir örnek vermek istiyorum. Eczacıbaşı Topluluğu'nun temeli, 1942 yılında ilaç üretimiyle atıldı. Aradan geçen süre içinde Türkiye'de, hükümetler değişti, toplumun temeli kabul edilen kurumlar ortadan kalkarken siyasi partiler kapandı; yerlerine yenileri kuruldu ... Tüm bu gelişmeler süresince biz, bir yandan işlerimizi geliştirdik bir yandan da, toplumsal hizmetlerimizi sürdürdük: Eczacıbaşı Tıp Ödülleri ile 47 yıldır bilimsel araştırmaları destekliyoruz; Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde kurulan Türkiye Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı (TESEV) 45 yıldır toplumsal ve ekonomik sorunlara yönelik çözüm arayışlarına katkıda bulunuyor. Eczacıbaşı Bayan Voleybol Takımı, 17 yıl arka arkaya şampiyon olarak Guinness Rekorlar Kitabı'nda yer aldı. Uluslararası İstanbul Festivali'nin 33 yıllık destekçisiyiz. Bunlar gibi, yıllardır süren birçok girişimimiz daha var. İşte bunlar, bence, toplumdaki istikrar ve süreklilik ihtiyacını karşılayan etkinlikler olarak önem taşıyor. Bu işlevin yerine getirilebilmesi ise, bir özel girişimcinin kurduğu ve kültürünü belirlediği bir aile şirketi sayesinde mümkün oluyor. Gerçekten de, bir profesyonel yöneticinin bu işlere bu ölçüde yatırım yapacak cesareti gösterebileceğini düşünmek bile güç.

Değerli Konuklar,

İdeal bir dünyadaki ideal kuruluşlar, ancak aile şirketlerinin ve halka açık şirketlerin güçlü yanlarının biraraya gelmesi ile ortaya çıkabilir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Yerel kültüre yakın olmalı; aynı zamanda küresel rekabetin gereklerine uyum sağlayabilmeli.
- Uzun dönemli düşünmeli (Sosu sulandırmayın!); aynı zamanda yatırımcıların kısa dönemli beklentilerine cevap verebilmeli.
- Yetkinliklere dayalı bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonelce yönetilmeli; aynı zamanda aile üyelerinin beklentilerini karşılayabilmeli ve yönetimi ele geçirme amaçlı aile içi anlaşmazlıkların kuruluşu zarar vermesini önleyebilmeli.
- Bir yandan değişime ayak uydururken bir yandan da uzun dönemde koruyacağı belirli temel değerlere sadık kalmalı; fakat aynı zamanda, kar, büyüme gibi başarı ölçülerinden de taviz vermemeli.

Bence, dengeyi sağlamanın en iyi yolu, aile şirketlerini en az sorunla karşılaşacakları biçimde, halka açılmaya teşvik etmektir. Ancak aynı zamanda, aile şirketlerinin halka açılsalar da açılmasalar da başarılı performanslarını uzun dönemde sürdürmelerini sağlayacak yollar da düşünmeliyiz.

Bunu söylememin nedeni, biraz araştırınca aile şirketlerinin büyük bölümünün ne kadar kısa ömürlü olduklarını görmemizdir. Araştırmalar, çok az sayıda aile şirketinin birinci kuşaktan ikinci ya da üçüncü kuşağa geçişte varlıklarını koruyabildiğini ortaya koyuyor.

Ichak Azides, "Corporate Lifecycles" adlı kitabında, önce şöyle bir soru soruyor: "Bir şirketi, aile tuzağında öldürmek için kaç kuşak gerekir?" Sonra cevabı da yine kendisi veriyor: "Üç."

Meksikalılar, "Baba tüccar, oğul playboy, torun dilenci" diyorlar. Çinlilerin konuya ilişkin özlü sözü ise şöyle: "Köylü çarısından köylü çarısına üç kuşakta..." Amerika'da simge olarak gömlek kullanılıyor: "Manşetsiz gömlekten manşetsiz gömleğe üç kuşak..."

Kurumların uzun ömürlü olmalarının sırrı tabii iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasından geçiyor. Kuşkusuz, teoride hepimiz iyi yönetim ilkelerini çok seviyoruz; ama pratikte burada bir sorun olduğunu da biliyoruz.

Ancak, bunun adım adım ilerleyen bir süreç olduğunu unutmamalıyız. Etkin bir biçimde yönetilen aile şirketleri büyüyecekler ve rekabet onları kendi profesyonel yönetimlerini geliştirmeye ve tüm etkinliklerinde iyi yönetim ilkelerini benimsemeye zorlayacaktır.

Yönetim bilimi hocaları ve danışmanlar, aile şirketlerinin tipik sorunları ile başa çıkabilmek için, ailenin servetinin yönetimini şirketin yönetiminden ayırmak, "aile konseyi" oluşturmak, yönetim kuruluna dıştan uzmanlar atamak ve aile üyelerini yönetim görevlerinden uzak tutmak gibi bir dizi önlem öneriyorlar. Bunların tümü, kuşkusuz, son derecede önemlidir; ancak ben, aile şirketlerinin uzun ömürlü olması bakımından yaşamsal önem taşıyan iki önlem üzerinde özellikle durmak istiyorum.

Aile üyelerinin görev tanımlarını pay sahipliğinden bağımsız ve net bir hale getirmek, bu önlemlerden ilkinin oluşturuyor. Kurucunun ölümü ya da emekliye ayrılmasından sonra hangi görevleri kimlerin üstleneceğinin, ilgililerin kabulüne dayalı bir sözleşme ile belirlenmesi de, aile şirketlerinin uzun ömürlü olmaları bakımından önemli bir koşul oluşturuyor. Eğer bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda net bir yaklaşıma sahip değillerse, ailelerde iç kavgalar kaçınılmaz

oluyor. Aile içi kavgalar ise, aile şirketlerinin sona erme nedenleri arasında %43'lük bir sıklıkla ilk sırayı alıyor. Hangi aile üyesinin yönetim yetkisini alacağını objektif koşullara göre belirlenmesi gerekiyor. Eğer aile, kendi içinde bu nitelikleri taşıyan biri bulunmuyorsa, dışarıdan birini görevlendirecek basireti gösterebilmelidir.

İkinci önemli kural olarak ise, aile üyelerinin şirkette görev almalarında sadece profesyonel liyakat ölçülerinin uygulanmasını, belirtebiliriz. Şirketlerde eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri çalışmalı ve bunların performanslarının değerlendirilmesinde ve terfilerinde diğer profesyoneller için uygulanan ölçüler uygulanmalıdır.

Değerli Konuklar,

Bahsettiğim ilkeler, aslında çok iyi bilinen ilkeler; ancak, bunların yaygın olarak uygulandığını söylemek güç. O halde, kolayca kabul edilebilen bu ilkelerin uygulanmasındaki güçlüğün nedenleri üzerinde durmak gerekiyor. Basitçe ifade edersek temel neden, tüm kurumsal kuralları kendi çocuğunuza da uygulamak ve hiçbir istisna yapmamanın, kolay olmaması. Ayrıca, tüm yetkilerinizi devredeceğiniz insanı, sadece şirketin geleceğini düşünerek, objektif ölçülere göre, hem de kararınız ne olursa olsun eleştirileceğinizi bilerek seçmek de çok güç bir iş. Yine de, aile şirketlerinin kurucu ya da tepe yöneticileri, aile anlaşmazlıklarından kaçınmak ve yönetimi ehil olmayan kişilere teslim etmemek için, bu sınavı geçmek zorundalar. Gözlemler ve istatistikler, bu sınavın, bir girişimcinin bir şirket kurup onu yaşamı boyunca başarılı bir biçimde yönetmesinden çok daha güç olduğunu gösteriyor.

Umarım, bu sınavı başaranların sayısı gün geçtikçe artar, ve böylece Türkiye'de de asırlık kuruluşların çoğaldığını görürüz.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Bildiriler

ve

Bildiriler

ve Konuşma Metinleri

Konuşma Metinleri



*Bildiriler ve kongremizde konuşma yapan
yöneticilerin konuşma metinleri "Yazar Adı"na
göre alfabetik olarak dizilmiştir.*

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖNDERLİĞİN EL DEĞİŞTİRME SÜRECİ: ORTA ÖLÇEKLİ ÜÇ İŞLETMENİN GEÇİRDİĞİ DENEYİM

Dr. A. Sera ÖZBAŞAR

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

İstanbul Kültür Üniversitesi

Tel: (0212) 287 87 02

Faks: (0212) 257 91 17

e-posta : s.ozbasar@iku.edu.tr - seraozbasar@ttnet.net.tr

ÖZET

Bu çalışmada aile işletmelerinde önderliğin el değiştirmesi süreci ile ilgili bir model oluşturulmak istenmektedir. Üç ayrı gruba bağlı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren birden çok sayıda tesise sahip işletmelerde on yıllık süre zarfında yapılan gözlemler ve önder halef ve selefleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Önderliğin el değiştirmesinin işletme yönetimine etkileri incelenmiştir. Veriler hiyerarşik yapı, isteklendirme yetkilendirme, güçlendirme, karar verme, ilke, politika ve strateji geliştirme, yetki ve sorumluluk, performans değerlendirme, risk yönetimi, paydaş tanımı, anlaşmazlık yönetimi, kurum içi iletişim, yaşlı – genç kuşak çatışması, sürdürülebilirlik, aile anayasası, kurumlaşma, kurumsal sindirim, kurumsal sessizlik, çevreye uyum sağlama gibi organizasyon boyutlarında değerlendirilmiştir. En sonda önderliği devralanlara kuruluşlarda yerleşik kalıplar, dogma, tabu, norm, ilke, tutum, alışkanlık, kurum içi dil, semboller, törenler, etik değerler açısından bir dizi öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar sözcükler: Önderlik sermayesi, kurumsal sessizlik, kurumsal sindirim, önder eylem mantığı, yüzer-gezer yetki

Kavram karmaşa ve kargaşası

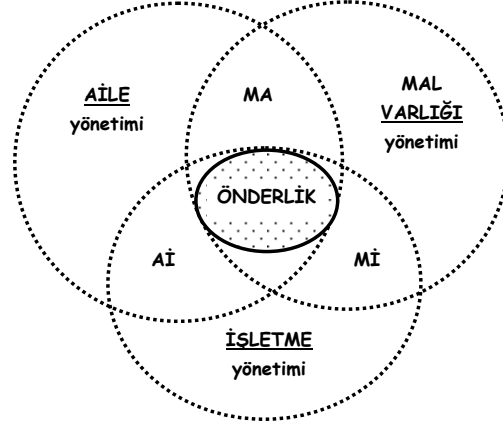
Aile işletmeleri dünyada çok ilgi gören araştırma alanlarından bir olma özelliğini gün geçtikçe artırmaktadır. Bu ilgiye karşın yazında kavram karmaşa ve kargaşası da had safhaya gelmiştir. Bazılarına kısaca değinmekte yarar görüyoruz.

(1) Aile işletmesi sözcükleri yan yana geldiğinde **oxymoronic** (birbiriyle bağdaşmaz, ya da yana geldiğinde birbiriyle çelişen) bir algı ortaya çıkarmaktadır. Sözde olup ta öyle tam örtüşmeyen iş ahlakı, aktif emeklilik, onursal başkan, kurumsal vicdan, ortak akıl, dostça

rekabet, kurumsal aile, iyi diktatör, orijinal kopya gibi itinasız bir söz dizilişi görüntüsü verebilmektedir.

(2) İncelemelerde çokça tartışılan konulardan bir olan **"Biz aile işletmesi miyiz yoksa işletmecilik yapan aile miyiz?"** sorusuna verilen yanıtlar bu konuda da fikirlerin çok berrak olmadığına işaret etmektedir. Aile işletmesi tanımı dar, işletmecilik yapan aile tanımı geniş kapsamlıdır. Temel alınan tanım analizleri bambaşka yönle kolayca taşıyabilmektedir.

(3) Dünyada aile işletmelerinde mülkiyetin el değiştirme tercihleri farklılık göstermektedir. Bir araştırmaya göre küresel anlamda aile işletmelerini yöneten kuşağın %28'i işletmelerini bir sonraki kuşağa satmayı veya vermeyi düşünürken, %23'ü birleşme, %20'si ticari satış, %14'ü yönetimin satın alması veya bir başka yönetici gruba satmayı, %13'ü özel sermaye gruplarına açılmayı, %8'i çalışanlarına satmayı, %6'sı halka arzı düşünmektedir. (Grant Thornton, 2005) İşletmenin gelecekte aile içinde başka kuşaklara devredilerek devam ettirilmesi gibi bir zorunluluk hissedilmediği söylenebilir.



(4) Kuşaktan kuşağa geçişte önderliği devralacak birden fazla birey olan ailelerde seleflerin yaş farkları ve daha sonraki katılımlar bir **zamanlamayı ayarlama sorunu yaratırken bir uyum bütünlüğü gecikmesi** de meydana getirmektedir.

(5) Aile işletmelerinde girişimcilik, mal sahipliği, işletme yönetimi, aile yönetimi, yöneticilik ve önderlik kavramları birbiri ile iç içe girmiş vaziyettedir. Aile işletmelerinde kuşakların baş etmesi gereken ve sorun kaynağı olan konular sadece **aile yönetimi, mal varlığı yönetimi ve işletme yönetimi** ile sınırlı değildir. Ayrıca **mal varlığı yönetimi - aile yönetimi (MA)** ara kesiti, **aile yönetimi - işletme yönetimi (Aİ)** ara kesiti ve **mal varlığı yönetimi - işletme yönetimi (Mİ)** ara kesiti de onlarca sorunun kaynağı olmaktadır. Örneğin paydaş sayısının artması, kuşaklardaki yaş farkı, göze girme, güç kazanma, kaynakları kontrol etme mücadelesi, rol belirsizlikleri, kesişmesi ve yüzer-gezer yetki (çok sayıda kişiye aynı anda verilen ve alanın sadece ona verildiğini sandığı yetki şekli) devri, organizasyon kültüründeki katı kalıplaşma, dedikodu ve özel istihbarat mekanizmaları, taraftar ve kendi tanıdık ve yakınlarını kayırma, evlilik yoluyla hanedana katılanlara ayrımcılık gösterilmesi gibi çok sayıda sorun çözüm bekler durumdadır.

(6) Önderlik değişik arenalarda değişik rollerin üstlenilmesini gerektirir. Aile de gelecek kuşağın yetiştirilmesi, kol kanat germe, koşulsuz otorite, kan bağı, kalıcı ve gayri resmi ilişkiler, duygular ön plana çıkarken, işletme de kar etme, sınırlı yetki, geçici ve biçimsel ilişkiler, kısıtlı süre birliktelik, performans, rasyonellik ön plana çıkmaktadır. Önderlik olgusu içinde bulunan hiyerarşiye (aile, işletme, sosyal ortam oluşuna) göre çok kişilikli bir davranış gerektirir. Önder etkili olduğuna inandığı temel stratejilerini zaman içinde geliştirmek durumunda kalmaktadır.

"Önder doğulmaz, önder yetişir. Önderler arasındaki fark kişinin önderlik felsefesi, kişiliği veya yönetim tarzı ile değil içlerindeki, içinde yer aldıkları ortamı nasıl algıladıkları ve güçlerine karşı meydan okunduğunda nasıl tepki verdikleri **önder eylem mantığı** ile açıklanabilir." (Rooke & Torbert, 2005)

Önderlik Gelişim Profili adında "İyi bir önder..." sözcükleri ile başlayan 36 cümlelerin yer aldığı bir cümle tamamlama anketinin 25 yıl boyunca yöneticiler ve profesyoneller arasında uygulaması sonucunda yedi farklı gelişimsel eylem mantığı olduğu saptanmıştır.

- **Fırsatçı** (her yoldan kazanma peşinde koşan, öz çıkarıcı, karşıyı değiştirici, güç haklı kılar mantığı taşıyanlar, oranı %5).
- **Diplomat** (anlaşmazlıkları önleyen, gruba uyan, ait olmayı isteyen, insanları birleştirenler, oranı %12).
- **Uzman** (mantık ve uzmanlık bilgisi ile yöneten, rasyonel verimlilik arayanlar, oranı %38).
- **Başaran** (stratejik amaçlarını gerçekleştiren, takım çalışmasına yatkın olanlar, oranı %30).
- **Bireyci** (kişisel ve kuruluş eylem mantığını bir arada örenler, oranı %10)
- **Stratejist** (kurumsal ve kişisel dönüşüm yaratan, kısa ve uzun dönemde iyi günde kötü günde birliktelik üzerinde çalışanlar, oranı %4)
- **Simyacı** (sosyal dönüşümleri yaratan, maddi, ruhsal ve toplumsal dönüşümleri bütünleştirenler, oranı %1).

Araştırmacılar kurumsal önderlik için en az etkili önderliğin fırsatçı ve diplomat önderlik olduğunu, en etkili önderliğin ise stratejist ve simyacı önderlik olduğunu ileri sürmektedirler.

(7) Aile işletmelerinin yaşamının üç kuşak ve ötesine başarıyla geçmesi olasılığı çok zayıf olduğu çeşitli araştırmalarda gösterilmeye çalışılmaktadır. Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmalar ve araştırmaların en başında genellikle bu ifade yer almaktadır. Bir çalışmaya göre ikinci kuşağa nakledilen aile işletmeleri oranı %30 olurken, üçüncü kuşağa aktarılma oranı %10'u geçmemektedir. (Lansberg, 1999)

Aile işletmelerinden uzun dönemde fazla bir şey beklenmeyeceği birçok sözle ifade edilmektedir – Birinci kuşak tırnaklarıyla kazıyarak, biriktirerek, taş üstüne taş koyarak geliştirir, ikinci kuşak bol keseden harcar, üçüncü kuşak kalanı yer, içer, batırır. “İlk kuşak yaratır, ikinci kuşağa miras kalır, üçüncü kuşak perişan eder” (Magretta, 1998). Meksika’da bu iş daha da dramatize edilerek ömrün “Birinci kuşak hamal, ikinci kuşak playboy, üçüncü kuşak dilenci” etiketleriyle süren bir yaşam eğrisi şeklinde ifade edildiği söylenir. (Lambrecht, 2005) Aile işletmesi olmayan işletmelerin ömrü ne kadardır? Aile gölgesinde kalmayan işletmelerin de çok uzun ömürlü olması da söz konusu değildir. 1970’li yıllarda Fortune 500 listesinde yer alan kuruluşlardan üçte biri 1983 yılında yok olmuştur. Japonya ve Avrupa’nın büyük bölümünde kuruluşların ortalama yaşam süresi 12,5 yıldır. A.B.D. de küçük kuruluşların yarısı ilk dört yıl içinde dağılmakta, yüzde yetmiş sekiz yılda ve yüzde 98’i on bir yılda yok olmaktadır. Her yeni kuruluşun yarısı ilk beş yılda kaybolmaktadır (Merry, 1998).

Aile işletmelerinde ömrün daha kısa olmasının başlıca nedenlerini kan bağına aşırı iltifat, sonraki kuşaklara bilgi, beceri, kişilik ve yetenekten çok sadece kan bağı nedeniyle büyük beklentilerin bağlanması ve akraba kayırmacılığının aile dışı yetenekli çalışanları kaçırmaya gibi etkenlere bağlamak kanımızca işi fazlaca basite indirgemektir. Aile içi evliliklerde olduğu gibi yetkinliğe bakılmaksızın aile içi tercihler işletmelerde hastalıklı bünyenin doğmasına zemin hazırladığı bir gerçek olsa bile aile işletmelerinin kısa ömrünü açıklamakta önderlik yetersizliği ve dış etkenlerin işletme üzerine etkisinin çok büyük olduğu da düşünülmelidir. .

(8) Aile işletmesinin **organizasyon yaşam eğrisi** üzerindeki konumu önemli bir değişkendir.

Bir çalışmada kuruluş yaşam döngüsü modelinde kuruluşların doğma, büyüme, yaşlanma ile devam eden bir yaşam çizgisi izlediğini söylenir. (Adizes, 1999)

Birinci aşama yer edinme ve yerleşme aşamasıdır. Flörtle başlayan kuruluş yaşantısı eğer geçici bir heves değilse, şefkat, koruma ile donanmış bebeklik dönemine geçişle devam eder. Artık yol açılmıştır, büyümenin başladığı her şeyin öncelikli olduğu hiçbir şeyin öncelik taşımadığı, enerji tükenince de kurucu veya aile tuzağına girilen hey-hey dönemi geçirilir. Havai gençlikten olgunluğa geçiş son derece sancılı olur. İşin sahibi kim olacaktır? Aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasında tercih mi yapılacaktır? Çok sayıda toplantı, çok sayıda komite kurulması ve iç çekişmeler bu dönemin arazlarıdır. Bu ilk dönemler **iş yaratma ateşinin** devam ettirilmesi şeklinde yürür.

Bu ilk badireyi kontrol ve esneklik dengesinin sağlandığı, büyümenin devam ettiği, yetkin işgücü çekme ve yetiştirme çabaları izler. Bu aşamalardan geçilirken boşanma, erken yaşlanma, doyuma ulaşamama gibi ayrılıklar olmaz ise kuruluş yaşlanmanın başladığı, toplantıların sıklaştığı, komitelerin harıl harıl çalıştığı, kısa dönemli karlılığın ön plana çıktığı, bilanço incelemesine dayalı bir istikrar dönemine girilir. Daha sonra şeklin işlev önüne geçmesi, işlerin nasıl yapılacağına ayrıntılı incelemesi, mevcut düzeni eleştiriye hoş bakılmayan, kurumsal sessizliğin yaygın olduğu, anlaşmazlıkların su yüzüne çıkmasına set çekilen aristokrasi hali gelir. Sonra da bunu iç savaşların yaygınlaştığı, sıkça cadı avına çıkılan, suçlanacak kişilerin arandığı, müşterinin dışlandığı erken bürokrasi aşaması izler. Bu ara dönemlerde **işi koruma ateşi** yanar.

Devamında ise yaşamı sürdürmek için gerekli olduğu düşünülen, kendi içinde başına buyruk, yapay destek sistemleri ile ayakta tutulan, fark edilmeden uzun süre komada yaşamaya devam eden bürokrasi gelir. En sonda sırasıyla borç veren, müşteri, çalışan gemiyi terk eder ve kaçınılmaz son meydana gelir. Bu son aşamada **işin çöküş ateşi yanar**.

Geçiş sürecinin en az 15 yıl alması ve çoğu zaman 30 yılı aşması esnasında aile işletmesi de statik kalmaz yaşantısını farklı düzeylerde sürdürmeye devam eder. Önderliğin devri süreci işlerken kuruluş ta yaşam eğrisi üzerinde yer değiştirir.

Zaten karmaşık bir yapıya sahip aile işletmelerinde kullanılan kavramların kargaşası araştırmaları daha da zorlaştırmakta ve belli dönemleri kapsayan örnek olaylar üzerinden bazı sonuçlar elde etmeye yönlendirmektedir.

Metodoloji

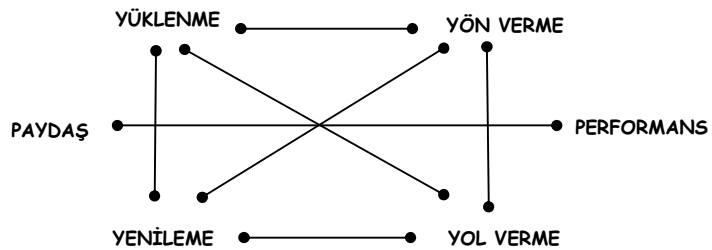
Bu çalışmada önderlik kavramı üç değişik alanda aynı anda işlev gören birbiriyle karşılıklı bağımlılığı olan bir süreç üzerine konumlandırılmıştır. Önderlik, aile yönetimi, mal varlığı yönetimi ve işletme yönetimi ortak kesitinde yerleşiktir. Çalışmada on yıl boyunca üç büyük gruba bağlı kuruluş olarak faaliyet gösteren birden fazla tesise sahip üç turizm işletmesinde **önderliğin kuşaktan kuşağa geçmesi süreci** işletme yönetimi üzerine etkileri gözlemler ve birebir yapılan uzun görüşmeler sonucunda elde edilen verilerle yorumlanmıştır.

Aile işletmelerinde araştırmalar büyük sayıda anket uygulaması ile yapılmaktadır. Bir açıklama veya kuram oluşturmak için dört ila on örnek olay incelenmesinin yeterli olduğu öne sürülmekle (Eisenhardt, 1989) beraber bu çalışmada bir analiz model oluşturmaya yönelik çaba dışında başka bir kaygı yoktur.

İşletme yönetimi

İşletme yönetimi, kuruluşlar büyüdükçe ve dış ortam koşulları değiştikçe çok daha karmaşık bir hale gelmektedir. Küreselleşme, çalkantılı, günü gününe uymayan, hızla her yönde değişen ortam koşulları, sanallığın artması, yüksek beklentinin çok fazla etkisi vardır. Günümüz koşulları içinde bu olumsuzluklar bir önceki kuşaktan yadigar

kalan veya kendi okul arkadaşlarından oluşan karma ve genelde aralarında uzlaşmazlığın gözlemlendiği danışmanların desteğini ardına alarak, bir önceki kuşaktan gördüğünü aynen yaparak, onların başarılı olduğuna inanılan yöntemleri izleyerek başarılı olmak zor görünmektedir. Özellikle kurucu kuşağın değerleri ve koşullardaki değişimler sonucunda tepkisel bakış açısıyla aniden geliştirilen kaymalar, zaman içinde yerleşen katı bir organizasyon kültürü bu dönüşümün



yapılmasında en büyük engelleri oluşturur. Önderliği miras alan kuşak kendi başarılı olacağına inandığı önderlik ve yöneticilik stilini yerleştirme sırasında zorluklarla karşılaşmaktadır.

Önderliğin devri için kolay bir çözüm veya basit bir reçete yoktur. Örneğin planlarsam gelecek kuşağa devri başarı ile yapabilirim düşüncesinin de pek de geçerli olmadığı bazı araştırma sonuçlarıyla ileri sürülmektedir. (Lansberg 1999, Murray 2003 ve Aronoff 1998). Bir araştırmada planlama ile başarılı yedekleme arasında ilişki olmadığı da bulunmuştur. (Keating & Little 1997)

Önderlik devri "Daha iyi patron nasıl olunur?" sorusunun cevabını bularak başarılabilir mi? İş yaşamında önderlik ipuçlarını izleyerek gelecek kuşakları yetiştirmek mümkün müdür? Örneğin iyi patron olmanın yolları hakkında bir çalışmada bir dizi öneri yapılmaktadır (Schuler, 2005): "Yapılması gerekenler - Arada bir dinleme turuna çık, insanların nabzını tut. İnsanlara uzun dönemde ne istediklerini sor. İnsanların en iyi nasıl öğrendiklerini keşfet. İnsanların becerilerinin neler olduğuna kendin karar ver. Olabildiğince dostça davran. İnsanlara öğret ve yanlışlarını özel oturumda ama derhal düzelt. Yapılmaması gerekenler - Herkesin dostu olmaya çalışma. Gereksiz yere gücünü kullanma. Herkesin aynı şekilde isteklendiğini kabullenme. Birebir yerine ortalık yerde düzeltme yapma. İşini e-posta ile yönetmeye çalışma. İlişkilerde tembel davranma; zamanının çoğunu sorunlu insanlarla geçirme".

Bu gibi öneriler her zaman kulağıımıza çalınır, kendini başarılı addeden iş adamlar tarafından yazılan kitaplarda ve söylevlerde yer alır ve aile işletmeciliği konusunda uzmanlaşmış bazı danışmanlarca önerilir.

Önderlik

Önderlik belli bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda başkalarını etkileme ve yönlendirme becerisidir (Koçel, 2003). Özellikler kuramı, Önderlik Davranışı yaklaşımı, McGregor'un X ve Y kuramı, Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, Fiedler'in Durumsallık yaklaşımı, House'ın Yol Amaç Teorisi, Reddin'in 3 Boyutlu Önderlik Modeli ve Dönüşümsel, İşlemsel önderlik gibi birçok yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır. Ancak kanımızca çok tanınan önderlik kuramları bir bütün olarak aile işletmelerinde önderlik devri sürecini açıklamakta çok yüzeysel ve kısmi kalmaktadır. Aile işletmelerinin karmaşık, iç içe geçmiş ilişkileri, aile hiyerarşisi, işletme hiyerarşisi ve mülkiyet hiyerarşisi şeklinde oluşan üçlü hiyerarşiye bağlı yapı ve üstlenilen roller analizi karmaşıktır.

Bazı hallerde önderlik ve yöneticilik ile her ne kadar iç içe geçmiş kavramlar olsa dahi eş anlamlı ve eş kapsamlı sayılmaktadır. Halbuki ikisi arasında belirgin farklar vardır. Bu farka işaret eden en belirgin ifade Warren Bennis tarafından söylenmiştir (Carnier, 1997): "Önder doğru işi yapar, yönetici işi doğru yapar." Önderlik de yöneticilik gibi kesin bir bilime dayalı değildir, sanat, bilimsel yöntem, sezgi, araştırma ve en önemlisi tecrübenin bir karışımıdır.

Yönetici ile önder arasındaki farkları daha çok boyutta ortaya koymaya çalışma çabası aralarındaki farkı belirginleştirirken gereksiz yere kutuplaşmayı da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. "Avukatlar baro sınavına girer, doktorlar ruhsat alırlar, barmenler ve kozmetik uzmanları sınava girip belge alırlar. Yönetici olmak için hiçbir diploma, belge, sınav, lisans gerekmez." (Wartenberg, 1996). Aynı olgunun önderlik için de geçerli olduğu söylenebilir.

Aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların çoğu yedekleme (bir sonraki kişi veya kuşağa, sefeye devir) üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak önderliğin devri sırasında ve sonrasında göz ardı edilmemesi gereken başka bir husus da yetkinliktir. Başarılı aile işletmelerinde etkili önderliğin hangi **yetkinlik temalarına** bağlı olduğu bir araştırmada incelenmiştir. (Hunt, 1998)

"Sonuç olarak bireyin (başarı ve sevgi) isteği, kişilik özellikleri, kendini konumlandırması (iş ile özdeşleşme yanında iş dışı roller de olmak üzere çok sayıda tatmin edici özdeşleşmeler yapması) yanında önderlik rolünün başarılmaması için gereken bazı **yetkin önderlik faaliyetleri yapılmalıdır** kanısı oluşmuştur.

Bu faaliyetler şöyle sıralanmaktadır:

- (1) iş alanı üzerine güçlü odaklanma. Önce iş gelir düşüncesi.
- (2) Adil olmayan mali ayrıcalık yapıldığı algıları konusunda anlaşmazlık çıkmasını önlemek
- (3) Aile ve iş sağlığını paranın önünde tutmak.
- (4) İşletmede mesleki roller arasındaki sınırları açıkça belirlemek.
- (5) Aile üyesi ve olmayan çalışanların aynı ölçüde güçlendirilmesi, yetki devri ve katılımının sağlanması.
- (6) Kişisel bunalıma uğramadan iş ile ilgili rollerini bırakma becerisi gösterme.

Değişim, dönüşüm ve geçiş

Yedekleme planlaması adı ile de bilinen el değiştirme bir ayrılma durumunda ayrılanın yerini alacak kişi(ler)in belirlenmesi için yapılan sistematik çalışmadır. (Greenberg & Baron, 2003)

Önderlik bir süreç olduğu gibi "önderliğin el değiştirmesi de bir teslim merasimi değil bir süreçtir." (Ramkumar, 2005). El değiştirme süreci doğrusal değil fakat son derece akışkandır.

Önderliğin el değiştirme sürecine beş yönetim işlevi çerçevesinden yaklaşılabılır: planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol. Kısaca bu aşamalar şöyle açıklanabilir. Planlama ve organizasyon aşamasında önderlik işlevlerin bir sonraki kuşağa nasıl, ne zaman, hangi şartlarda aktarılacağı öngörülür, bu aktarımı kolaylaştıracak kuruluş içi yapısal ve duygusal dinamikler yerleştirilir, ilgili iş tanımları yapılır. Yürütme ve kontrol aşamasında ise bu aktarım için yetenekler geliştirilir, aktarım sürecine fiilen başlanır, yapısal ve duygusal dinamikler arası denge ve eşgüdüm temin edilir ve aktarımın ne ölçüde başarıldığı izlenerek elde edilen sonuçlar karşılıklı değerlendirilmeye tabi tutulur.

Türk aile işletmelerinde işi bir sonraki kuşağa devir de biraz çekingenlik ve olgunluğa erişmediği gerekçesi ile olabildiğince erteleme eğilimi gözlenmektedir. Gönül rızası ve rahatlığı ile önderlik devirleri pek revaçta değildir. İş yapamaz hale gelme veya ölüm halinin getirdiği ani ve zoraki devirler daha çok gözlenmektedir.

Grant Thornton tarafından dünya çapında 3000 den fazla aile işletmesinde yapılan bir araştırmada bu işletmelerin %31'inde gelecek on yılda bir şekilde mülkiyetin el değiştirmesi beklenmektedir. Aynı araştırmada Türkiye'deki beklenti oranının ise sadece %7 oranında olduğu söylenmektedir. Bu beklenti veya isteksizlik oranı dikkat çekicidir ve Yunanistan ve Filipinler gibi ülkeler seviyesinde kalırken %25 olan Avrupa ülkeleri ortalamasına göre çok alt sıralarda yer almaktadır.

Bunun çok sayıda nedeni olduğu söylenebilir:

- **Benlik duygusu.** Kurucu kuşaktaki "Ben kurdum, geliştirdim, ömrüm yetene kadar devam ettiririm," anlayışı oluşabilir. Bir türlü benlik duygusu ağır basabilir.
- **Unutulma korkusu.** General Douglas Mc Arthur'un Kore Savaşında görevden alınmasından sonra söylediği gibi "Eski askerler ölmez, gözden kaybolur." (The New Dictionary of Cultural Literacy, 2002). Kurucuya işi devredince unutulma, önemsenmeme, kenara itilme endişesi gelebilir. Bazı hallerde devredecek kuşak işi sağlama almak, unutulmayı önlemek için işletmesini sonraki kuşağa devretmek yerine kısmen de olsa bir vakfa bırakmayı tercih etmektedir.
- **Deneyimsizlik.** Devralacak kuşağın işte yeterince yetişmiş ve pişmiş olmadığı kanısı oluşabilmektedir. Sürekli kriz içinde yoğrulmuş ilk kuşakta yeni kuşağın bu belirsizliklerle baş edebilme becerilerinin eksik olabileceği düşüncesi gelişebilmektedir.
- **İsteksizlik.** Devralacak kuşağın işi devam ettirmek yerine başka veya kendi ilgi alanlarına yönelmeye daha hevesli olabilir. Bayrağı ileriye taşıyacak diye düşünülen kuşak isteksizliğini açıkça beyan da edebilir.
- **Kabul görmez endişesi.** İşletme çalışanlarının el değiştirmeye ne ölçüde sıcak bakacakları, yeni önderi ne ölçüde kabul edecekleri önceden kestirilemeyebilir.

- **Kaosa yol açar düşüncesi.** Devir, önceki kuşağın kurguladığı ve itina ile beslediği organizasyon kültürünün dağılmasına, kendini eritmesine yol açabilir.
- **Acelesi yok.** Günlük, acil işler ağır basar, sıra bir türlü önderliği devretmeye gelmez.
- **Güven eksikliği.** Devir işleminin en önemli bileşenlerinden biri güvendir. Güven duyma konusunda değişik ülkeler arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Güven bir başkasının fırsatçı davranmayacağına ilişkin müspet beklentidir. (Robbins, 2003) Ülkemiz açısından durum yıllardan beri iç açıcı değildir. 2003 yılındaki bir araştırmada güven duyma yüzdemiz %6 olarak bulunmuştur ve dünya sıralamasında en dipte bir yerde bulunmaktadır. (Huang et al. 2003)

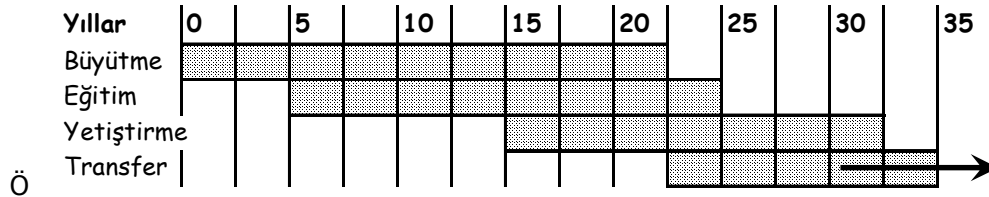
Güven duygusu toplum ölçeğinde aldatma, kandırma, yanlış bilgilendirme, yanıltıcı beyan, aksini söyleme, gizleme gibi eylemlerle zayıflamış ve hızla genişmesi ile beraber kısa sürede toplum ahlakını, değerlerini çökerten, rüşvet, yolsuzluk bataklığına sürükleyen salgın bir hastalık haline dönüşmüştür.

Önderlik sermayesinin yetersizliği Önderlik sermayesi, kişinin gündemine yakıt sağlayan kaynaklardır (Hoenig, 2003). Kişinin kaynaklar ne kadar zenginse kişi o denli geniş alanda manevra yeteneğine sahip olur. Türkiye'deki birçok kuruluş hızla büyümesini liberal ekonomi koşullarına ters gelen korumacılık, kayırmacılık, teşvik, ayrıcalık, kamu kaynaklarının transferi gibi yollardan elde ettiği için iş adamlığı önderlikten ziyade tek boyutta **"iş bilen kılıç kuşananın"** tarzında siyasetçi – bürokrat ikilisi ile yakın tanışıklığın bir sonucu olarak gelişmiştir. Bu ortamın fırsatçı ve diplomat önderlik mantığına daha yakın durmaya yol açtığı düşünülebilir. Önderlik çeşitliliği olmayınca da işi ve özellikle önderliği devretme bilgisi gelişmemiştir. Önderlik devrinde neyin, nasıl, ne zaman, kime, nerede ve hangi araçlarla yapılacağını pek bilindiğini söylemek zordur.

Bütün bu etkenlerin içinde en açık ve seçik olanı, gözlemlerimize göre, diğer etkenlerin pekiştirdiği **önderlik transferi süreci hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaktır.**

Bu durumda sorulacak temel sorulardan biri gelecek kuşak öndere neyin devredilebileceğidir? Maddi ve manevi değerler daha kolayca devredilebilir. Ama bunların ötesinde devri zor olanlar ve hatta devri hiç mümkün olmayanlar bile olabilir. Genellikle nicel (maddiyatçı) toplumlarda bir sonraki kuşağa kendi çapında imparatorluk sayılabilecek işletmenin mal ve mülkü (bilançosundaki değerler veya varlıklar) devredilir. İşletmenin zaman içinde oluşan markası, elinde bulundurduğu bilanço değerlerinin dışında bu değerleri meydan getiren insan kaynakları değeri genelde devredilen miras kapsamında yer almaz. Devredilen ne olursa olsun bunun geride kalan eş, diğer çocuklar arasında paylaşılacağı da unutulmamalıdır. Kaldı ki kardeşler, yeğenler, aileye daha sonra dahil olan damatlar, gelinler, torunlar ve diğer yakınların etkisi de göz ardı edilemez.

Devir birçok kez bir önceki neslin ani ölümü veya iş göremeyecek hale gelmesi ile olabileceği gibi çok uzun süreler sürüncemede kalan bir eziyet vakası haline de dönüşebilir. Devir çok yavaş meydana gelir, 20 – 25 yıla kadar uzayabilir. Bu süre içinde büyük kuşağın gölgesi koyudan açığa doğru devam eder. Önce yetki devri çok sınırlı ve sıkı kontrol altında gerçekleşir. Daha sonra ipler gevşetilir ama tamamen ikinci kuşağa bırakılmaz.



Önderlik devrinin etkili bir tarzda başarılması için yapılacak değerlendirmede dört faktörü birlikte ele almak gerekir: Devralacak kişinin bilgi – yetenek - beceri ve kişiliği.

Bilgi öğrenilir, yetenek kullanılır, beceri (elinden her türlü iş gelme durumu, ustalık, maharet, yeterince yapabilme, bir işi amacına göre sonuçlandırma gücü) edinilir, ve kişilik gelişir, geliştirilir. Yetkinlik, gerekli olgunluğa erişme, yetişmişlik, kemale etme ve mükemmellik durumunu anlatan bir sözcüktür.

Devredecek kuşağın gelecek kuşakta bu dört değişkende bir denge düzeyini tutturması gerekir. Hangi bilgi düzeyine sahip ve çağın koşullarına uygun olarak sürekli öğrenmeye yatkın mıdır? Hangi beceri de güçlüdür? Fizik, politik ve sosyal beceri ile yetinilmeyip, duygusal beceri, akli beceri, yaratıcı beceri, zihni beceri de göz önüne alınmalı mıdır? Selef hangi yeteneklerde üstünlüğe sahiptir? Kişiliği yeterince gelişmiş midir?

Bulgular

Bu bölümde örnek kapsamına alınan üç gruba bağlı işletmelerdeki durum ve yönetim ve organizasyon kültürü kısa başlıklar halinde sıralanmaktadır.

A grubuna bağlı işletmedeki durum: Üçüncü kuşağa geçerken son ermiştir. Yönetim ve organizasyon kültürü özellikleri: İkinci ve iki kişiden oluşan üçüncü kuşak yönetime ortaklaşa katılır görünmekle beraber önceki kuşak mutlak otoriteye sahiptir. İşletme uzaktan yönetiliyor ve dedikodu mekanizması işletiliyor. Bazı çalışanların birinci kuşakla her an iletişim kurma, haber taşıma yetkisi bulunuyor. Sonraki kuşak içinde birbirini fazla umursamama ve şiddetli bir güç mücadelesi sürüyor. Motivasyon ataerkil yöntemlerle yapılıyor – "Sizin sadakatiniz karşılığı ben size bakarım, zor gününüzde yanınızda olurum." Kurumlaşma çabaları bir üçüncü kuşak bireyinin fantezisi olarak görülüyor. Gruba bağlı diğer kuruluşlara asla taşınmıyor. Hatta kurumlaşmanın başarısızlığı için sanki özel çaba harcanıyor. Aile bireylerinin işletme ürün ve hizmetlerinden yararlanmasında ayrıcalık tanınmıyor. Her ay düzenli mali performans değerlendirmesi yapılıyor. Eğitim ve yetiştirmeye fon ayrılıyor. İnsan kaynakları değerlendirmesi sübjektif esaslara dayalı olarak gerçekleşiyor.

B grubuna bağlı işletmedeki durum: Önderlik devri henüz gerçekleşmemiştir. Grup üçüncü kuşak yönetimdedir ama incelenen işletme açısından birinci ve ikinci kuşak yönetimde yer alıyor. Gruba bağlı değişik işletmelerin yönetimi kuşak bireyleri arasında paylaştırılmış. Yönetim ve organizasyon kültürü özellikleri: işletme içinde iletişim yerleştirilmiş kişilerin birinci kuşağa el altından haber iletmesi şeklinde oluyor. Her çalışan kendini önceki kuşağı mutemet adamı sayıyor, onunla doğrudan bağlantı kurmaya çalışıyor. Çalışana güvensizlik had safhada bulunuyor. Ani baskınla yanlışlar yakalanmaya çalışılıyor. Çalışanların eğitim ve yetiştirilmesi önemsenmiyor. Kararlar merkezde kapalı kapılar ardında alınıyor. İkinci kuşağa yetki verilmiş gibi görülsün bile ani karışmalar yapılıyor ve kararlar birinci kuşak tarafından tebliğ ediliyor. Çok sayıda aile bireyi işletme içinde çok ayrıcalıklı konumda. Motivasyon korku ile yapılıyor. Anlaşmazlıkların tepeden inme çözülüyor. Takım çalışması teşvik edilmiyor, her bölüm diğerinin teftişini yapar konumda tutuluyor. Sadece mali performans değerlendiriliyor.

C grubu bağlı işletmedeki durum: Önderlik devri henüz tamamlanmamıştır. Birinci ve ikinci kuşak yönetimi birlikte yürütmektedir. Yönetim ve organizasyon kültürü: Kararlar tepeden satılıyor. İletişim gün çoğu birlikte geçirilsün bile önceki kuşak birebir iletişimi çok sınırlı, adeta vermediği randevu ile sınırlı tutuyor ve çoğu iletişim üçüncü kişiler aracılığıyla sürdürüyor. Motivasyon çalışanlara yakın durarak ve dolaştıkça görüşerek sağlanıyor. Yöneticilere süreç geliştirme ve iyileştirme önerme rolü veriliyor. Operasyonun başında birinci kuşak tarafından atanmış mutemet yardımcılarla desteklenen selef yer alıyor. Yönetim yaklaşımını açıklarken selef "Biz yöneticiler siz çalışanlara..." diyerek ayrımcılığını söylemekten çekinmiyor. Diğer selefler işlevsel anlamda iş bölümü yapıyorlar. Biri pazarlama, diğeri mali işlere odaklanıyor. Birinci kuşak olarak yeni yatırımlara ve yeniliklere çok meraklı ve fırsat buldukça yapıyor. En çok öğündüğü konuların başında "Bu tesisi benden daha iyi tanıyan ve ziyaretçilere gezdirirken anlatacak başka kişi yok" geliyor.

Üç örneğin değişik boyutlarda gösterdiği farklılık özetle aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
KARAR ALMA	Merkezi	A	B	A								Merkezkaç
YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ	Yakınlara	B			A			A				Yaygın alanda
POLİTİKA VE STRATEJİ GELİŞTİRME	Aile içinde	A		B					A			Yöneticilerle beraber
ANLAŞMAZLIK YÖNETİMİ	En üstte çözüm	B		A				A				Yerinde çözüm
MOTİVASYON	Sadakat	A	B				A					Performans
HİYERARŞİK YAPI	Katı ve merkez		A	B				A				Esnek ve yerel
RİSK YÖNETİMİ	Mali	A	B						A			Mali, operasyonel ve diğer
PAYDAŞ KAPSAMI	Yakın aile ile sınırlı	A	B			A						Geniş kapsamlı
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Sübjektif	A	B						A			Objektif
YÜKSELME	Yakınlık		B			A				A		Liyakat
DEĞİŞİME YAKLAŞIM	Tutucu		A	B				A				Yenilikçi
İLETİŞİM	Dedikodu, istihbarat	B		A				A				Yaygın ve açık
AİLE ANAYASASI	Söylenti		A	B	A							Tartışılmış, yazılı
ÖNCELİK	Diğer işler	A						A	B			Söz konusu işletme
YÖNETİCİ ROLÜ	Sonuç elde etme		A	B						A		Süreç iyileştirme
ZAMAN YÖNETİMİ	Sürekli meşgul	A	B	A								Planlı, öncelikli
ÇALIŞAN ÖZELLİĞİ	Evet efendimci	B		A				A				Düşünen beyin

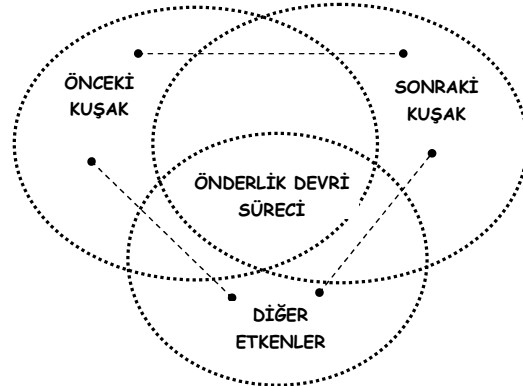
Genelleştirmeden uzak kalarak üç yaşanmış önderliğin aktarım süreci öykülerinden gözlemlediğimiz bazı sonuçlar şunlardır:

- Önderliğin aktarılması süreci **bilinçli bir şekilde** ortamdaki diğer paydaşların **bileceği bir plan çerçevesinde** gerçekleşmemektedir.
- Güçlü önceki kuşak yanında sonraki kuşaktan aynı gücü göstermesi beklemek beyhude bir iyimserlik olarak kalmaktadır. Zaman içinde **ikinci kuşak başka yöne gitmek istese bile hevesi törpülenerek sindirilmesi tercih edilmektedir.**
- Önderlik transferi aşamaları bir türlü **usta – çırak ilişkisi** şeklinde gerçekleşmektedir. Büyük kuşak başarı anahtarlarını **rol modeli** olarak aktarmaya çalışmaktadır.
- **Gelecek geçmişin bir devamı** olarak görülmektedir. Büyük kuşak geçmişte başarıya taşıyan yöntemlerin gelecekte de başarının anahtarı olacağına inanmakta ve kendi yolunda ısrar etmektedir.
- Önceki kuşak **sonraki kuşağın istek, beklenti, ihtiyaç ve önceliklerini** göz önüne almamakta direnmektedir.
- Önderlik ile yöneticilik kavramları birbiriyle karıştırılmaktadır. Önceki kuşak **“önderlik bende kalsın, yöneticilik sonraki kuşak tarafından yapılsın”** diye düşünmektedir.
- Önceki kuşak kurguladığı ve alıştığı **yönetim ve organizasyon kültürünün** sürdürülmesi için aşırı bir çaba içine girmektedir.

Bir model önerisi

Önderlik el değiştirme sürecinin değişik aşamaları olan bir modele oturtulmasında yarar vardır. Bir modelde dört aşama önerilir (Churchill & Hatten, 1987): sahibince yönetilen iş, yeni kuşağın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, kuşaklar arası ortaklık, güç transferi. Bir başka modelde daha çok sayıda aşama öngörülür: girişimcilik, eğitim, aile içi eğitim, dış deneyim, selevin aile işine resmen başlaması ve yazı planlar ve sözleşmeler. (Lambrecht, 2005)

Model geliştirilme sırasında sorulması gereken önemli bir dizi soru vardır? Önderliğin



devri sürecinde hangi bileşkenler hangi aşamada aşılanır? Aile ve yönetim değerleri ne zaman hayatın bir parçası olmaya başlar? Önderlik icraatı ilk ne zaman gerçekleşir? Aile simgeleri, girişimcilik, yetki devri ne zaman gündeme gelir? Selefin kendi başının çaresine bakmaya başlamasına ne zaman onay verilir?

Önderlik el değiştirme süreci birçok birbirini izleyen ama zaman zaman üst üste yerleşen (bazı hallerde paralel yürüyen) dört aşamadan geçtiğini saha araştırması sırasında gözlemledik:

Büyütme, eğitim, yetiştirme ve devir.

Birinci aşama - Büyütme. Önderlik el değiştirme süreci doğumdan itibaren başlar. Baba artık kendini daha güvende hissetmektedir, gelecekte anılabileceği tohum yeşermeye başlamıştır. Annenin rolü de bu aşamada başlar. Bir araştırmaya (Poza ve Messer, 2001) göre, aile işletmelerinde annenin rolü altı değişik şekilde ortaya çıkmaktadır: kışkırtıcı kadın, CEO (Chief Emotional Officer – Baş Duygusal Yönetici), iş ortağı veya ortak girişimci, çalışan birey, aile değerlerinin koruyucusu ve başına buyruk kişi. Annenin benimseyeceği roller tüm önderlik devri süreci içinde kendini gösterir. Anne kuliste durabilir ama zaman içinde belirleyici roller üstlenerek sanki sahneye çıkmış gibi gelecek kuşağın gelişmesinde çok önemli değişikliklere yol açar.

İkinci aşama - Eğitim. İkinci kuşak için daima önceki kuşaktan daha iyi bir eğitim alsın düşüncesi ağır basar. "İyi eğitim alsınlar! Yabancı dili iyi öğrensinler. Mühendislik okusun sonra işletme dalında yüksek lisans yapsınlar. Mühendislik okuyamaz iseler işletmecilik okusunlar. Hatta Amerika'ya gitsinler orada okusunlar." Bu tercihler yapılırken akla sonraki kuşağın psikoloji, sosyoloji veya sanat gibi alanlarda okuması için teşvik edilmesi nadiren gelir. Önce sağlam bir meslek sonra hangi alanda isterse o alanda - master - yapsın. Parası ile değil mi? Sonra gelsin işinin başına otursun!"

Üçüncü aşama - Yetiştirme aşaması

Yetiştirme aşaması daha karmaşıktır ve beceri geliştirme, deneyim kazandırma, ortamı (işletme çalışanlarını) alıştırmaya alt aşamalarından oluşur.

Beceri geliştirme. Yetiştirme özellikle iş başında yetiştirme küçük yaşlardan itibaren çocukların tatil ve yaz dönemlerinde büyükleri ile beraber işe gitmeleri ve ufak tefek işlerle işe alıştırılmaları çok yaygın bir uygulamadır. Yetiştirme içinde okul (erkekler için askerlik hizmeti) tamamlanınca bir psikolojik iş akdi gerçekleşir. Günün birinde önceki kuşak işin dümenini tamamen ikinci kuşağa bırakacaktır. Bir bekleme süreci başlar. Birinci kuşak işten çekilmeye istekli değildir ama bunu açıkça ifade etmekten ziyade ikinci kuşağa "sizin daha kat edecek çok yolunuz var!" mesajı vermeye devam eder. Değişen ortam koşulları ve özellikle çalkantılı bir ekonomik seyir bu düşüncüyü doğrularcasına önceki kuşağa destek olur. Beceri kazandırma genelde "Beni iyi izle, sana doğruyu göstereyim!" şeklinde olmaktadır. Karar vermeye katılım göz boyamanın ötesine geçmemektedir. Önder kararlıdır bunu en az direnç gösterilecek bir formülle ikinci kuşağa kademelerle aktarır.

Deneyim kazandırma Deneyim kazandırmak için birkaç yol vardır. Zahmete katlanmaya gerek ve zaman yoksa tepeden inme atama yapılır. İkinci yol en alttan başlatarak, hızla en üste doğru turlayarak (iş rotasyonu yaparak) kısa süre içinde yükseltmedir. Her iki yolun da kendine göre fayda ve sakıncaları vardır. Muhtemelen önceki kuşak da aynı yoldan zorluklarla baş ederek geçmişti. Sonraki kuşak için bu yol açılmıştır. Hem iş arkadaşlarının güvenini kazanır, hem kendini kanıtlar, hem de sorumluluk taşımayı öğrenir. Hem de iki kuşak arasında bulunan yöneticiler tampon görevi yaparak süreci kolaylaştırır. Selefin hatalardan öğrenmesi için fırsat tanınır. Bu yolun sakıncası selefin fazlaca doktrine olarak yerleşik kuruluş kültürünün etkisi altında kalma ihtimalinin fazla olmasıdır.

Dış deneyim. Yetiştirme için göz ardı edilen boyutlarından biri de diğer işletmelerde deneyim edinme sürecidir. Gözlemlenen üç işletmenin sadece birinde önderin bu olguya önem

verdiği anlaşılmıştır. Kullandığı ifade şöyledir “Yanlışları benim değil başkasının kesesinden yapsınlar.”

Ortamı alıştırma İşletmede önderliği devralacak kuşağın işini kolaylaştırmak ve işletmenini hayatiyetini sürdürmek açısından çalışanların yeni önderliğe alıştırılması ve her ne kadar beklense bile olunca değişimin kısa sürede sindirilmesini başaracak ortamı kurmak yerinde olacaktır.

Dördüncü aşama - Devir

Devir en zorlu geçen aşamadır. İpin ucunun ne kadar ve ne süreyle serbest bırakılacağı geri dönüşü çok zor veya olanaksız bir karar olması yüzünden devreden kuşak tarafından açıkça sözlendirilmez. Devralacak kuşak ta önceki kuşağın her yöntemi ve kararını bu belirsizliğin dozunu ölçmek ve olabildiğince bertaraf etmek için kullanır.

Öneriler

Önderliği devredenler ve önderliği devir alacaklar (halef ve selef) için geliştirdiğimiz öneriler ana hatları ile şunlardır:

1. **Gözden geçir.** Aile işletmeleri her yıl olmasa bile en çok üç yılda bir geniş kapsam ve katılımlı bir nereden geldik nereye gidiyoruz değerlendirmesi yapmalıdır.
2. **Saydam ol.** Mevcut önderlik şablonu ortaya çıkarılmalı ve etkenlik derecesi saydam bir tarzda kuşaklar arasında açıkça tartışılmalıdır.
3. **Senaryo geliştir.** Gelecek kuşağın eğitim ve yetişmesinde tercihler katılım yoluyla belirlenmeli ve gelecekte meydana gelecek olası koşullar dikkate alınmalıdır.
4. **Değişime hazırlıklı ol.** Gelecek kuşak ister istemez değişim yapacaktır. Buna önceki kuşağın hazırlıklı olması, kabullenmesi ve sonuçlarına katlanması gerekir. Hiçbir iş, işletme, yenilik evladiyelik değildir.
5. **Çok yanlı önderlik için yetiştir.** Başarılı olduğu kanıtlanmış olan farklı yetkin önderlik temalarına özen gösterilmeli ve selefler yetiştirilmeleri sırasında olabildiğince çok araçla donatılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adizes, I. (1999) Managing Corporate Life Cycles: An updated and expanded look at the corporate lifecycles. Prentice Hall.
- Aronoff, C.E. (1998) "Megatrends in Family Businesses," Family Business Review, Vol. 9, No. 1, s. 181-195.
- Christopher, Hoenig, (2003) "Hidden Assets: Strategies for Managing your Intangible Leadership Capital." <http://www.cio.com/archive/041503/lead.html>.
- Churchill N.C. ve Hatten K.J. (1987) Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A research framework for family businesses. American Journal of Small Business . Winter, s. 51-64.
- Cranier, Stuart (1997), The Ultimate Book of Business Quotations, Capstone. s. 180.
- Eisenhardt K. (1989) "Building theories from case study research," Academy of Management Review, Vol. 39, No. 9, s. 767 – 783.
- Grant Thornton Press Release (2005) http://www.gti.org/pressroom/articles/pr_12052005.asp
- Greenberg, Jerald ve Baron Robert A., (2003) Behavior in Organizations, Prentice Hall. <http://www.chrisfoxinc.com/OrganisationalLifeCycles.htm>
- Huang, H, Keser C., Leland J. ve Shachat, J. (2003) "Trust, Internet and the Digital Divide" IBM Systems Journal, Vol. 42, No. 3.
- Hunt, James M. (1998) "Toward the Development of a Competency Model of Family Firm Leadership," <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1998/07-hunt.pdf>
- Johan Lambrecht (2005) "Multigenerational Transition in Family Businesses: New Explanatory Model," Family Business Review, Volume 18, s. 267.

- Keating, N. C. ve Little H.M. (1997) "Choosing the Successor in New Zealand Family Farms," *Family Business Review*, Vol.10, No 2. s. 151-171.
- Koçel, Tamer (2003) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta. s.583.
- Lansberg, I. (1999) "Succeeding Generation: Realizing the Dream of Families in Business," *Harvard Business School Press*.
- Magretta, J. (1998) "Governing the Family Owned Enterprise," *Harvard Business Review*, January-February, s. 16-29.
- Merry, Udi (1998) <http://www.learning-org.com/98.04/0158.html>.
- Miller, Thomas R. ve Beverly J. Vaughan (2001) "Messages from the Management Past: Classic Writers and Contemporary Problems," *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol 66 No. 1.
- Murray, B. (2003) "The Succession Transition Process: A Longitudunal Perspective." *Family Business Review*, Vol. 16, No. 1, s. 17-33.
- Poza, E.J. ve Messer T. (2001) "Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm." *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, 24-36.
- Ramkumar, K.S. (2005) *Arab News Gazetesi*, December 8. www.arabnews.com.
- Robbins, Stephen P. (2001) *Organizational Behavior*, Prentice Hall. s. 336.
- Rooke, David ve Torbert, William, R. (2005) "7 Transformations of Leadership," *Harvard Business Review*, April, Vol. 83, No.4.
- Schuler, A.J. (2005) "How to be a Better Boss: Business Leadership Tips," www.schulersolutions.com/index.html.
- The New Dictionary of Cultural Literacy, Third Edition (2002) [http:// www.bartleby.com/59/3/oldsoldiersn.html](http://www.bartleby.com/59/3/oldsoldiersn.html)
- Waldman, David A., Sully, Mary ve Washburn, Nathan (2003) "Comparing Ceo Leadership Practices and their Effectiveness in Family versus Non Family Businesses: A study of five countries," <http://www.familybusinessonline.org/programs/ferc/pdf/sessionb/05-17.pdf>.

AİLE ŞİRKETLERİ

Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU

Ortadoğu Teknik Üniversitesi

e-posta: ala@metu.edu.tr

Aile şirketlerinin süreklilik planı iyi planlanmış bir devir işlemiyle başlar. İkinci nesil'e devir için bir çok seçenek önerilmektedir:

- Ailede en büyük çocuğun 'halef' olması,
- Ailede en yetenekli çocuğun 'halef' olması,
- Şirketin aile bireylerinin oluşturacağı bir kurul tarafından yönetilmesi,
- Rotasyon ile aile bireylerinin her birine şirketi yönetme olanağı verilmesi,
- Patronun aile içinden kendisine en çok benzeyen (yönetim stili, davranışları, zevkleri ve ilişkileri) adayı halef olarak seçmesi,
- Ailede erkek çocuk olmaması durumunda kız çocuğunun başa geçmesi,
- Aile dışından bir profesyonelin şirketin başına geçirilmesi,

Ailenin kadın fertlerinin aile şirketlerinde başa geçmede en son düşünülmesinin en önemli nedeni daha çok kültürelidir. Kız çocukların evlendikten sonra farklı bir soyad almaları ve damatların işe sahip olma tehlikesinin ortaya çıkması kurucu/patronun hiç istemeyeceği bir sonuçtur. Bir kız çocuğunun aile şirketindeki başarısı büyük ölçüde babası ile geliştirdiği ilişkilere bağlıdır. Eğer babası ile ilişkilerini erkek çocuklar gibi rekabet üzerine değil de onun tamamlayıcısı şeklinde kurar ve geliştirirse o takdirde kız çocukları aile şirketi için iyi bir kaynak haline gelir.

- Ailede erkek çocuğun bulunduğu, ancak gerek eğitimi gerekse yetenek ve nitelikleri nedeniyle liderliğe uygun görülmediği durumda veya erkek çocuğun çok farklı alanlara yönelmiş olmasından kaynaklanan nedenlerle işi kabul etmemesi durumlarında, bu fırsatın, varsa kız çocuğuna veya yönetim konularında yetkinlikleri olan damada verilmesi kaçınılmaz bir sonuçtur
- Patron halefi olacak çocuğun, kendisinin daha önce yapmış olduğu işleri sahiplenecek olan, şirket yönetiminde ve prosedürlerinde fazla değişiklik yapmak istemeyen ve kendisine rakip olmaktan çok kendisiyle uzlaşan bir kişiliğe sahip olmasını tercih edecektir

- Şirketin başına geçecek olan kişinin seçimi yalnızca Patron'un kendisine bırakılmamalıdır. Aile konseyinin devreye girmesi ve üzerinde mutabakata varacakları adayı belirlemeleri, daha sonra ortaya çıkması muhtemel çatışma ve çekişmeleri önleyecektir. Buna ek olarak da konunun danışmanlarla müzakere edilmesi önemlidir.

Devir-Teslim Sürecinin Planlanması

- Kuşaklararası başarılı bir yönetim geçişinin sağlanabilmesi iyi bir planlama ile mümkündür. Ancak yukarıda sözünü ettiğimiz bir yığın nedenle bu konuda yazılı bir plan yapan aile şirketi sayısı yok denecek kadar azdır.
- Bu süreç kurucu/patron'un şirketin kontrolünü bırakma isteği ile başlar, yeni varisin belirlenmesi ile sürer ancak burada sona ermez.
- Bu nöbet değişiminin zamanlaması da sürecin son derce önemli bir parçasıdır.
- Bu değişim öncesi ve sonrası için gelir dağılımı ile diğer aile fertlerinin parasal menfaatlerinin belirlenmesi de bu sürecin parçalarıdır.
- Bu türden pazarlaşma faaliyetlerinin şirkete pahalıya malolacağı ise diğer bir gerçektir.
- Bu nedenlerle ve devir-teslim işinin maliyetlerini azaltmak amacıyla, değişim yapılmadan en az 7-8 yıl önce planlama faaliyetlerine başlanması şiddetle önerilmektedir.
- Yapılan araştırmalar, devir-teslim sürecini iyi yönlendiren şirketlerde, sonradan çıkma olasılığı olan sorunların ve krizin önü kesecek önlemler almak daha kolaylaşır.
- Patron bu süre içinde günlük işlerden başlayarak yetki devrine ve varislerini geliştirmeğe başlar. Yeni bir yönetime işlerin az sorunla veya sorunsuz devredilmesini sağlamak için problemli yönetim faaliyetlerini yavaş yavaş ayıklayarak işleri yoluna koymaya çalışır. Bu süreci dört aşamalı olarak görebiliriz:
 1. Tüm kontrolünün kurucu/patron tarafından yürütüldüğü aşama
 2. Çocukların değişim konusunda eğitime tabi tutulduğu aşama
 3. Patron ile çocukları arasında ortaklık ilişkisinin kurulduğu aşama
 4. Güç ve kontrol'un HALEF'e devredildiği aşama
- Yetki devredilmesi düşünülen varis'in eğitimi ve geliştirilmesi bu sürecin çok önemli bir aşamasıdır
- Varis aynı zamanda şirket içindeki çalışmalarını planlar ve çalışanlarla ilişkilerini geliştirerek kredibilitesini artırmaya özen gösterir.
- Aile fertleriyle çalışanların güvenini kazanmaya çalışır
- Yetenek ve nitelikleriyle, başarılı iş ilişkilerini ön plana çıkarmak için gayret sarfeder
- şirket içindeki çalışmalarını planlar ve çalışanlarla ilişkilerini geliştirerek kredibilitesini artırmaya özen gösterir

'Halef' işe iki şekilde yerleştirilir

- Birinci durumda, işe ve şirkete okul yıllarından başlayarak yaz stajları şeklinde gelmesi sağlanır. Bu şekilde şirketin havasını küçük yaşlarda teneffüs etmeye başlar. Burada önemli olan varise iyi bir program hazırlanması ve şirketin operasyonel tüm birimlerinde bir süre kalmasının sağlanmasıdır. Bu süreç aynı zamanda şirket içinde çalışanları da tanımasına ve ilişkiler geliştirmesine bir fırsat verecektir
- Bir diğer işe yerleştirme şekli ise, daha önce başka bir şirkette çeşitli görevler üstlenerek ve aynı iş kolunda pişerek ve hatta mümkünse üst düzey bir görev yaptıktan sonra şirkete intisap etmektir.
- Bu yöntemin avantajı, farklı bir şirket kültürünü ve iş yapma sistemini tanımış olma ve bu bilgilerini kendi şirketinde de uygulama olanağına sahip olmaktan kaynaklanır.
- Yeni bir kan, yeni fikirler, ve başka bir şirkette başarılı olmanın verdiği özgüven, aile şirketinin geleceğinde çok önemli bir rol oynayabilir.

AİLE İLİŞKİLERİ

- yönetimin başarılı bir şekilde devredilmesi aile içi ilişkilerin ne durumda olduğuna da bağlıdır. Burada en önemli iki konu : ilişkilerde GÜVEN ve KARŞILIKLI SAYGI'dır.
- Aile bireyleri arasında şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler süreci kolaylaştırır.
- Burada GÜVEN sözcüğü, ADİL olma, SORUMLULUK duygusu taşıma, yardımcı olma ve İstikrarlı olma anlamında kullanılmaktadır. Buna karşılık KARŞILIKLI SAYGI da, aile bireyleri ve 'baba' arasında rekabetin, düşmanlığın, çıkar çatışmalarının ve gerilimin ortadan kaldırılması ve kişilerin birbirlerini daha iyi anlamasını ifade etmektedir.
- Düzgün bir iletişim gelecek kuşakların ilişkilerini düzenlemeleri için de iyi bir örnek oluşturur ve yıllar sonra, üçüncü kuşak aile fertlerine devir-teslim sürecinin daha kolay olmasını sağlar.
- Çocuklardan birinin 'halef' olarak belirlenmesi, aile içindeki eşitlik kavramını ortadan kaldıracaktır. Baba ile diğer çocuklar arasında karşılıklı GÜVEN kurumunu sarsacaktır. Bunun doğal bir sonucu olarak da kardeşler arasında rekabet ve iç çekişmeler artacaktır. Bu nedenle de 'halef' ilan edilirken diğer çocuklara verilecek olan pozisyonların ve 'güç' ile 'yetki ve sorumlulukların' büyüklüğü önem kazanır

AİLE ŞİRKETİ SÜREKLİLİK PLANININ HAZIRLANMASI

- 'Şirketin güncel bir 'süreklilik planı' olmalıdır. Şirket süreklilik planının başta çevresel faktörler olmak üzere teknolojik değişimler ile uyumlandırılması gerekir.
- Yöneticilerin bu konuda aşağıdaki sorulara cevap vermeleri gerekmektedir:
 1. Şirketin bir 'kriz yönetimi planı' var mıdır?
 2. Son teknolojik değişimler konusunda şirketin yenilediği şeyler var mıdır?
 3. Mevcut 'tehlike', 'tehditler' ve riskler varsa, nelerdir?
 4. Bunları önlemek için senaryolarımız var mıdır?
 5. Sürekliliği sağlayacak kadromuzun yetkinliği yeterlidir mi?
 6. Süreklilik planımızı en son ne zaman güncelledik?

AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN PLANLAMANIN ÖNEMİ

- Ailenin değerleri ve işletmenin felsefesi planlama sürecinin temelini oluşturur.
- Stratejik düşünmenin, hem AİLE hemde İŞLETME'nin yönetici takımı için önemi büyüktür.
- Başarılı aileler ve işletmeler gelecekle ilgili ORTAK VİZYONLA güdülenirler.
- Aile şirketlerinin uzun vadeli başarıları için ayrı ayrı AİLE VE İŞLETME PLANLARI yapmaları gerekir.
- Aile ile İşletme yöneticilerinin stratejik düşünceleri gelecekle ilgili ortak bir vizyon geliştirmelerini sağlar. Her iki tarafın kendileriyle ilgili planlarını yapmaya çalışmaları:
'AİLE ŞİRKETİ SÜREKLİLİK PLANI ve STRATEJİK İŞLETME PLANI' nı hazırlamaları ile sonuçlanacaktır.
Strateji alternatifleri Paralel Planlamanın yaratacağı üç ayrı karar mekanizmasına bağlıdır.

Vizyon Uyumu
Strateji Uyumu
Aile Uyumu

Yöneticilerin şirket ile ilgili olarak cevaplaması gereken sorular

- Yönetimin işletme felsefesi nedir?
- Yönetimin uzun-vadeli hedefleri nelerdir?
- Yönetimin şirketle ilgili vizyonu nedir?

- İşlerin stratejik potansiyeli nedir?
- Uygulanabilir işletme stratejileri nelerdir?
- Yatırım için işletme stratejileri nelerdir ve düşünülen yatırım düzeyi nedir?

Ailenin süreklilik planı

1. Ailenin işe bağlılığını garantiye almak

- Ailenin işe olan bağlılığını ortaya çıkarmaya çalışmak
- Ailenin temel değerlerini belirlemek
- Ailenin işle ilgili felsefesi konusunda uzlaşmak
- Aile vizyonu geliştirmek

2. Aileyi katılımcı olmak için cesaretlendirmek

- Uyuşmazlığın doğası ve kaynaklarını ortaya çıkarmak ve aile ilişkilerinde yapıcı olmak için bir model ortaya koymak
- Aile toplantılarının önemini anlamak ve aile içinde daha rahat anlaşabilmek için bir zemin geliştirmek

3. Gelecek kuşakların yönetici ve liderlerini hazırlamak

- Gelecek kuşakları işletmenin ve ailenin liderlik rolleri için hazırlamanın önemini benimsemek
- Anlamli aile kariyer deneyimlerini desteklemek için bir sistem oluşturmak

4. Etkin iş sahipleri geliştirmek

- İşletme sahipliğinin el değiştirmesini, yaşam döngüsünü nasıl etkilediğine dikkat çekiniz
- Gelecekte ortaya çıkacak şirket sahipliği yapısını gözönünde bulundurunuz
- Güçlü ve yetenekli hisse sahiplerini desteklemek için bir sistem geliştiriniz
- Etkin bir aile ve işletme yönetim sistemi geliştiriniz
- Finansal ihtiyaçları, vergileri ve gelecekle ilgili hisse sahipliğini gözönünde bulunduran bir mülkiyet planı hazırlayınız

B. Şirketin Stratejik Planı

1. Şirketin stratejik potansiyelini değerlendiriniz

- Şirketin finansal, pazarlama ve örgütsel yetenek ve niteliklerini değerlendiriniz
- Gelecekteki fırsatlarla tehditleri etkileyecek olan dış çevreyi anlamaya çalışınız
- Şirketin bulunduğu endüstri kolunu ve piyasayı anlamaya çalışınız
- Şirketin stratejik potansiyelini ortaya çıkarınız

2. Uygulanabilir işletme stratejilerini ortaya çıkarınız

- Şirketinizin yenilenme, yeniden yapılandırma veya yeniden ateşleme ihtiyacı olup olmadığını ortaya koyunuz
- Bu konuda uygulanabilecek işletme stratejilerini belirleyiniz
- Bu strateji seçiminizi etkileyen faktörleri gözden geçirin
- Stratejilerinizi seçerken aile şirketlerine özgü güçlü yönleri gözönünde bulundurunuz

AİLE ŞİRKETLERİNİNDE SÜREKLİLİK VE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Şirketi devralan ve yeni patronluğa soyunan aile ferdinin süreklilik konusunda göz önünde bulunduracağı en önemli şeylerden biri de ŞİRKET KÜLTÜRÜDÜR.

- Değişim mevcut kültürün iyice anlaşılmasıyla başlamalıdır
- Yeni yönetim işe başlarken 'temel kültür'ün tanımını çok iyi yapmalıdır. Bu tanımlı yapmak için de çalışanların katılımını sağlamalıdır.
- Kültürün kendisi karmaşık bir konu olduğundan, kültürü oluşturan temel öğeleri ve en önemli şirket değerlerini birlikte belirlemek gerekir.
- Şirket lider ve yöneticilerinin de kurgulanan yeni şirket kültürünü benimsemeleri ve her fırsatta çalışanlarla iletişimlerinde 'yeni kültürü' paylaşmaları gerekir.
- Lider ve yöneticilerin bu yeni kültüre değer vermeleri ve yaşamaları çalışanların da şirkette birer kültür elçisi olmaları kültürün yerleşmesine yardımcı olacaktır. Aksi bir durum şirketin iyi elemanlarını kaybetme riskini artırabilir.
- Yeni şirket kültürünün kısa bir sürede yerleşmesi şirketin sürekliliğini pozitif yönde etkileyecektir.

Aile şirketinin sürekliliğini sağlamak için yapılması gerekenler:

- Aile konseyinin kurulması, görev, yetki ve sorumluluğunun belirlenmesi
- Aile anayasasının yazılması ve uygulamaya koyulması
- Yönetim kurulunun oluşturulması, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Şirketin vizyon, misyon ve stratejilerinin tartışılıp yazılması
- Şirket değerlerinin yazılı hale getirilmesi

AİLE KONSEYİ

TANIM: Aile Şirketlerinde, Şirketin kurucusu/kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer aile bireylerinin oluşturduğu bir kuruldur.

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR :

- Aile ile iş ilişkilerini düzenleyecek 'AİLE ANAYASASI' hazırlar
- Aile ile ilgili tüm konuların konuşulması ve aile menfaatlerinin korunmasıyla ilgili kararları alır
- Aile ve iş ilişkilerini tartışır
- Ailenin işle ilgili beklentilerini saptar ve uygulamaya geçirilmesini sağlar
- İş ilişkilerinden kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturur
- İş ilişkilerinin ailenin imajı, şöhreti ve değerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını sık sık gözden geçirir
- Ailenin iş ve etik değerlerine şirket içinde uyulmasını sağlayacak kuralları tartışır, onaylar ve şirket çalışanlarına bu değerlerin benimsetilmesi için çaba harcar.

AİLE ANAYASASI

TANIM: Aile Konseyinde yer alan aile bireyleri başta olmak üzere diğer tüm aile fertleriyle, yakın akrabaların şirket içinde üstlenecekleri görevleri tanımlayan ve aile-iş ilişkilerini düzenleyen bir belge.

Aşağıdaki başlıklar göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır:

- İş tanımları: Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeleri ve CEO'nun iş tanımlarını yapar ve onaylar
- Aile Konseyi Üyelerinin hangi konularda öncelikli olarak ilgileneceklerini (ör: stratejik konular, iş geliştirme hükümetle ilişkiler gibi) saptar
- Aile Konseyinin ne sıklıkta toplanacağını belirler
- Aile bireylerinin ücretleri ve diğer özlük haklarını düzenler
- Yıl sonu temettüleri ve dağıtılacak yüzdeleri saptar ve Yönetim Kurulunun onayına gönderir
- Aile fertlerinin şirket içindeki aktif rollerini belirler bu konuyla ilgili İlkeleri belirler

- Aile fertlerinin aktif işlerdeki azami yaş hadlerini tartışır ve bir formüle bağlar
- Aile Konseyi üyeleri ile CEO arasındaki ilişkileri düzenler
- Aile Konseyi Üyeleri ile Genel Müdür arasındaki ilişkileri düzenler
- Aile içi ve aile-üst yönetim arasındaki her türlü çatışmayı tartışmaya açar ve çözümleri ile ilgili kurallar koymaya çalışır
- İş Ahlakı ile ilgili ilkeleri belirler
- Aile-iş değerleri ve bunlara ilişkin kuralları koyar
- Aile Konseyi üyelerinin hangi komitelerde görev alacakları konusunda kriterleri belirler
- Aile Konseyi üyelerinin en fazla kaç şirketin yönetim kurullarında yer alacağına karar verir
- Yönetim Kurullarında hangi kararların ne şekilde alınacağını saptar
- Yönetim Kurullarına aday önerme ve atama kurallarını belirler
- Yönetim Kurulu Üyelerinin görevlerini sona erdirmeye prosedürünü saptar

YÖNETİM KURULU

YAPISI: Kaç kişiden ve kimlerden oluşacağı, üyelerin aile, profesyoneller ve şirket dışından kişiler arasında dağılımı, ne sıklıkta toplanacağı

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR :

- Yönetim Kurulu, Şirketin misyonu ve vizyonunu belirler
- Şirketlerin uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, onaylanması ve denetiminden sorumludur
- Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi ve onayından sorumludur
- Şirketi gerek hükümet nezdinde, gerekse sivil örgütlerde temsil etme yetkisine sahiptir
- Şirketin ulusal/uluslararası temsilinde görev alacak olan bir üyeyi veya bir profesyoneli belirler
- Üst düzey yöneticilerin seçilmesi, atanması veya işten çıkarılması konularında bizzat görev alabilir veya yapılan faaliyeti onaylar
- Yeni şirket kurulması, şirket birleşmeleri, devralmalar veya şirket kapatma kararları alır
- Şirketlerin yeniden yapılanmaları, kurumsal bir kimliğe kavuşturulması ve daha rekabetçi bir hale getirilmesini sağlamak için karar alır
- Şirketlerin hissedarları, üst düzey yönetimi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar ve bunların menfaat çatışmalarını önleyici ve aralarında dengeyi sağlayıcı tedbirler alır
- Banka ve diğer finansman kuruluşlarıyla şirket ilişkilerini düzenler
- İş ahlakı ilkelerine uyar ve tüm şirketlerde uyulmasını sağlayıcı tedbirleri alır veya aldırır
- Gerek CEO gerekse Genel Müdür ile Yönetim Kurulu arasındaki ilişkileri düzenler
- Şirket çalışanlarının ücretleri ve diğer özlük haklarını düzenler ve onaylar

Aile konseyi aşağıda verilen konuların başarılması için çaba harcamalıdır

- Aile içi ve Şirket içi İLETİŞİM'in Sağlanması
- Stratejik İşletme Planı Hazırlanması
 1. İşletmenin VİZYON VE MİSYONU
 2. İşletmenin HEDEFLERİ
 3. İşletmenin STRATEJİLERİ

Ailenin stratejik planının oluşturulması

1. Aile Fertleri için bir Çalışma Yasası Hazırlanması (Code of Conduct)
2. Ailenin Şirket İçindeki Rolü Konusunda Konsensüs Oluşturmak
3. Aile Fertleri için bir Çalışma Yasası Hazırlanması (Code of Conduct)

- İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Fertlerinin İşletmedeki Gelecekleri ve Yetiştirilmeleri için bir Plan Hazırlanması
- Aile ve Şirket Değerlerinin Saptanması ve Yazılması
- Aile ve Şirket'e Hizmet Edecek Ortak Çalışma Politikalarının Oluşturulması
- Aile ve Şirket Gayrimenkullerinin Yönetim Planının Hazırlanması
- Aile, İkinci Kuşaktan Şirketin Başına Geçecek Kişiyi Saptamak Amacıyla bir Ortak Program Hazırlamalıdır. Bu Program, Adaylar Arasında Eğitim, Deneyim, Liderlik ve Rekabet Unsurlarını Geliştirmeye Yönelik Olmalıdır.

Aile konseyinde tartışılması gereken konular

- Aile Anayasasının Hazırlanması
- Şirket ve Aile içi İletişim Politikaları (Etkin İletişimi Sağlamak için Harcanması Gereken Çabalar)
- Aile Bireylerinin Ücret ve Ödül Yönetiminin Esasları ve Politikalar
- Aileye Evlilik Yoluyla Giren Fertlerin İşlerle ilgili Konumları
- Aile Dışından Görevlendirilen Üst Düzey Yöneticilerle Profesyonellerin Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi
- Uzun Vadeli İş Hedefleri
- Bu Hedefleri Gerçekleştirecek Stratejilerin Belirlenmesi
- Şirketlerin Finansal Durumunun Tartışılması
- İkinci Kuşak Aile Bireyleri ve Özellikle Kardeşler Arasında Ortaya Çıkacak Rekabet ve Çatışmaların Önlenmesi ve/veya Çözüme Ulaştırılması
- Ulusal ve Uluslararası Kredi Kaynakları ile Sıcak İlişkiler Sağlanması, Olanakların Ortaya Çıkarılması ve Sorunların Çözülmesi
- İkinci Kuşak Aile Bireyleri Dışında Kalan Akrabaların, Şirketlerde İstihdam Edilmeleri ile İlgili Kuralların Kararlaştırılması ve Uygulamaya Koyulması
- Tüm aile Fertleri için bir Kariyer Planlamasının Yapılması
- Yönetim Kurullarına Aile Dışından Profesyonellerin Kabul Edilip Edilmeyeceği ve Bunların Görev Yetki ve Sorumluluklarıyla ilgili Kuralların Tartışılması
- Kurumsal Yönetim ve Uygulanması Konusunda Aile Bireylerinin Görüşleri ve Tutumlarının Yeniden Gözden Geçirilmesi
- Etik Kurallar, Toplam Kalite, Dürüstlük, Kanunlara Uyuma ve Çevrenin Korunması Konularında Şirketlerin Uyması Gereken Kuralların Tartışılması ve Karara bağlanması
- Patronun ani bir kararla kendini emekli etmesi durumunda, derhal uygulamaya koyulabilecek bir ALTERNATİF PLAN yapılması

KAYNAKLAR

- Aranoff, C.E., Ward J.L., Marietta, G.A., (1997), Preparing your Family Business for Strategic Change. Family Business Leadership Series,9.
- Aranoff, C.E.,Astrachan, J.H., Mendoza, D.S., Ward, J.L., Marietta, G.A.,(1997), Making Siblings Team Work: The Next Generation. Business Owner Resources.
- Ates, A. Ozgur, (2003), Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Barnes, L.B., Herson, A.S.,(1976), Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review. 54(4): p. 105-115.
- Beckhard, R. Dyer, W.G. Jr., (1983), Managing Continuity in the Family Owned Business. Organizational Dynamics,12: p.5-12.

- Berembeim, R.,(1990), How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management, *Family Business Review*, 3(1): p. 69-110.
- Dyer, W.G. Jr., (1988), Culture and Continuity in Family Firms, *Family Business Sourcebook*.
- Handler, W.C., (1992), The Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, 5 (3), Fall.
- Landsberg, I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Randel, S. Carlock, Lard, J.L., (2001), *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave.
- Seymour, K.C. (1993), Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession, *Family Business Review*, 6 (3), Fall.
- Swogger, G.Jr. (1991) Assessing the Successor Generation in Family Businesses, *Family Business Review*, 9 (4), Winter.
- Ward, J.L. (1997), Keeping the Family Business Healthy, How to plan for continuing Growth, Profitability and Family Leadership, *Business Owner Resource*, Marietta G.A.

USING FAMILY FIRMS TO MAKE TURKEY MORE COMPETITIVE: AN ENTREPRENEURIAL STRATEGY

Dr. Alan L. CARSRUD
Institute for Family Business
Florida International University

Entrepreneurship is to economic growth what smoking is to lung cancer, we cannot “prove” it causes it but we know it does.

We know that economic growth is dependent on entrepreneurial activity.

The issue is how to maintain entrepreneurial development.

ENTREPRENEURSHIP in the TURKISH FAMILY FIRM

is the process of recognizing, seizing, pursuing and exploiting opportunities without regard to the resources you currently control.

Bookends of the same phenomena.

1. New entrepreneurial firms typically result in family firms.
2. Family firms are the vast majority of firms
3. Family factors impact start up & survival of new firms by spinning them off and or funding them.

Family Businesses Worldwide

Country	Family Firms
United States	96%
Switzerland	88%
Italy	99%
Chile	65%
Portugal	70%
Turkey	99%
Czech Republic	92%

- **Who or what is entrepreneurial?**
 - Person
 - Family Business
 - Industry
 - An Entire Society
- **What makes “it” entrepreneurial?**
 - Special trait
 - New and innovative ideas, products, services
 - High growth activity
 - Exploitation of opportunity, people
 - Creation of new markets
 - New economic sectors

The American Experience

2004 Assessment of US Entrepreneurship

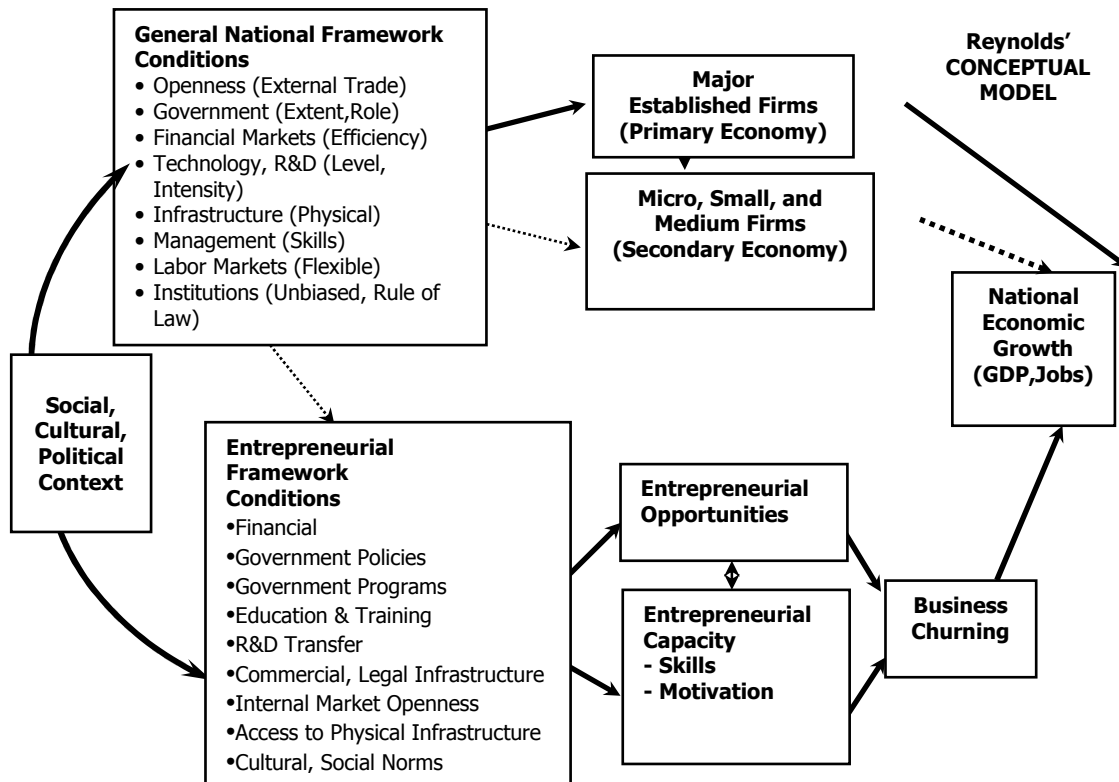
- 5.5 million people are both managing an established business (often a family firm) and trying to start a new firm
- 13.7 million are involved in start ups
- 15 million in existing closely-held (family) firms
- 29.5% of all start-ups are initiated by existing family firms.
- 16.9% of new firms are related to existing family firms.
- 17.8% of established entrepreneurial firms are related to another family firm.
- 29.5% of start-ups expect family ownership.
- \$218 Billion informal investment primarily from family firm owners.
- Family members create new firms together.
- Families fund new ventures
- More firms seek family funding than seek true venture capital.
- Entrepreneurs are more likely to pass their firms to their families than to go public as an exit strategy.
- Entrepreneurship occurs in all industries and regions.
- Family business can create technology firms even in biotechnology.
- Family firms are major sources of venture concepts for new firms.

What is the Environment?

Turkey in the competitive entrepreneurial world. How does Turkey rank?

Business Competitiveness Index Rankings

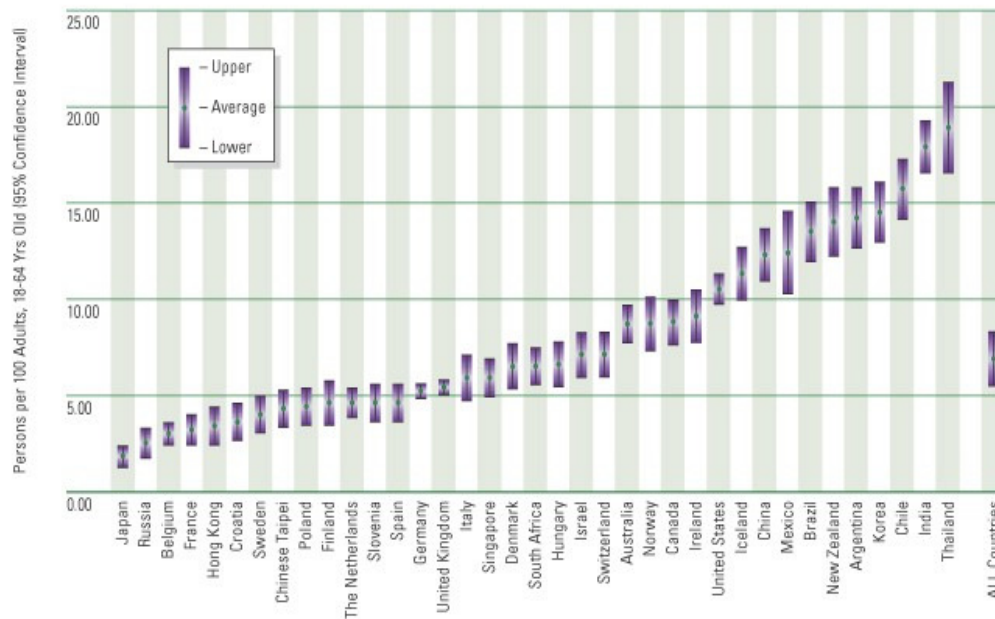
Country	Rank 2003	Rank 2002
Turkey	52	54
United States	2	1
Finland	1	2
Germany	5	4
India	37	37
China	46	38
Mexico	48	55
Pakistan	72	n/a
Brazil	34	33
Poland	47	46
Czech Republic	35	34



How Many People Are Involved?

- Estimate 286 million active in start-ups in 37 GEM 2002 Countries (62% of population & 92% of GDP)
 - 205 million in India and China
 - 18 million in the US
 - 11.6 million EU + 4
 - 4.0 million Eastern European 5
- 140 million business entities (2 per start-up)
- Estimate 460 million active in the world
 - Compare to 132 million new human births each year
 - More that people in North America (415 million)

FIGURE 1: TOTAL ENTREPRENEURIAL ACTIVITY (TEA) BY COUNTRY



Entrepreneurship in Turkey

Entrepreneurship in developing economies are examples of more than just income substitution, it is one of economic empowerment.

The long term viability of new and family enterprises can only be secured by tapping into world markets.

Moving from Local to Global

- Degree of density of inter-ethnic & international relationships relative to intra-ethnic
- Level & composition of competencies (general, business & cultural)
- Financial resources
- Cross-border business relations

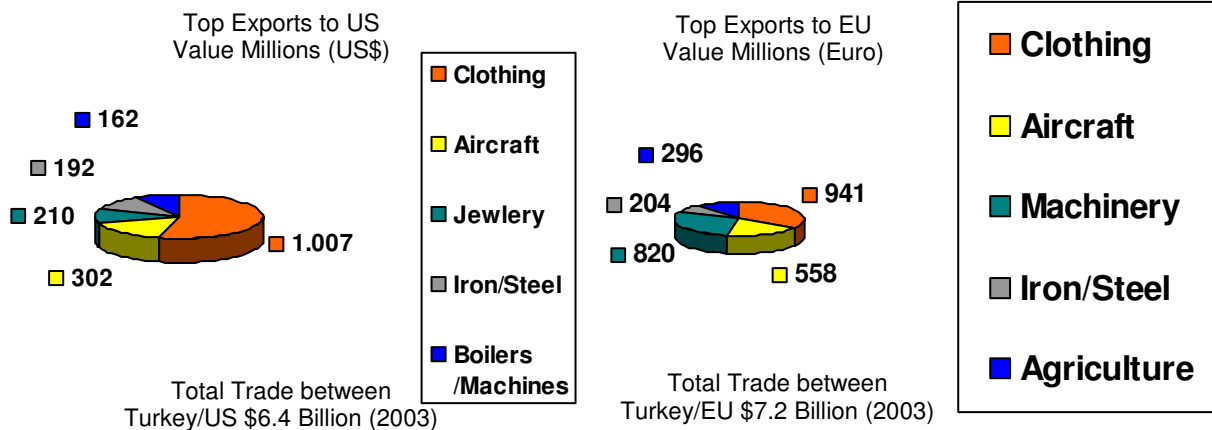
Limiting Factors

- Hostile public policies towards small firms.
- Risk aversion.
- Lack of knowledge & information for obtaining financing.
- Limited capacity to assess the needed capital and how to use it.
- Unsophisticated family firms

SME's in Developing Countries

- Firms based on old techniques & equipment.
- Aimed at Domestic Market versus Export
- Limited management skills in
 - Personnel, marketing, supply chain, and finances
- Focus on consumer goods limits success
- Ignore global competition.

Turkish Exports



Bifurcation of Firms

- Turkey must avoid having Medium & Big Enterprises that are modern and smaller scale firms (SSE's) that are limited to traditional markets?
 - Income differential
 - Productivity
 - SSE's can impact export performance

Entrepreneurs in Turkey

- Moderate rates of opportunity based entrepreneurs, but still high rates of necessity entrepreneurs.
- Fewer women relative to men as entrepreneurs
- Many adults:
 - See business opportunities
 - Think they have start-up skill
 - Know an entrepreneur
 - But have high fear of failure

The Turkish Reality

- Entrepreneurs are concerned about:
 - Stagnating economy
 - High unemployment
 - Corruption
 - The EU membership
 - Potential Political Instability
 - Inflation

Regulatory Environment Business Start-up Worldwide

Country	Number of Procedures	Time (days)
Turkey	13	38
United States	5	4
Finland	4	33
Germany	9	45
Poland	12	31
India	10	88
China	12	46
Czech Republic	10	88
Russia	12	29
Brazil	15	152

Turkey's Competitive Advantage

- Turkey's Advantages
 - Advanced technological capacity of its manufactured exports
 - Excess skills for the simple end of high technology activity

CHALLENGING A MYTH

- Sustainable competitive advantages are no longer viable barriers to global competition.
- Continuous creation of competitive advantages is key – i.e. innovation.
- Entrepreneurship & innovation are intertwined.
- Constant innovation is related to firm success especially internationally.

Key Success Factors for Constant Competitiveness

Constant skills upgrading
Improved enterprise technology support
R&D incentives
Benchmarking against global competition
Constant reduction of costs

The Critical Need:

Turkey must stimulate and nurture new firms in new industries to remain competitive.
The difficult part is "how."

Entrepreneurial behavior requires:

- Achievement Oriented Personality or Firm
- Entrepreneurial Attitudes & Frameworks
- Belief in Self and Ability
- Social Context & Networks
- Desirability of entrepreneurial careers
- Precipitation Event(s)
- Intention to Start a Venture
- Opportunity Recognition
- Strategic Oriented Cognitive Maps
- Controlling Resources
- Timing

Building Entrepreneurial Culture

- Strategic Features
 - Focus on supply side
 - Improving market adjustments
 - Public-private partnerships
 - Environment for enterprise & ventures
 - Largely individualistic entrepreneurship
 - Encourage risk taking.
 - Manage politicians

Creating Innovative Milieu

- Key Strategic Features
 - Inter-industry networks
 - Incubators for innovation
 - Hi-tech interdependencies
 - Flexible production organizations
 - New industrial areas
 - Collective entrepreneurship
 - World class scientific research

Building New Industrial Clusters

- Key Strategic Features
 - Inter-Firm networks
 - Flexibility
 - Co-existence of competition & cooperation
 - Social and economic cohesion
 - Fostering entrepreneurship by cluster members

Big Firms and SME's

- Large Turkish family firms need to create demand for new SME's to support them.
- Need to keep local economic development with large Turkish & international firms from undermining new local entrepreneurs
- Investment in Turkish innovation must be made.

Competing

- Entrepreneurial firms in Turkey compete against similar firms in developed countries.
- Entrepreneurial firms in less developed countries compete against firms in Turkey.
- Global competition is an increasing issue for family firms in traditional industries.
- Technology based SME's have positive impacts on employment and on economic revival.

Global Competition Impacts the Status Quo.

- Restructuring is an issue for all developing economies including Turkey.
- Factors impacting competitiveness:
 - energy shortages,
 - Increasing environmental regulations,
 - efficiencies of new processes, and
 - newly industrialized nations (China & India)
- Industrializing nations lack the resources to dominate entire technological fields or industries.

Growth rates vary because:

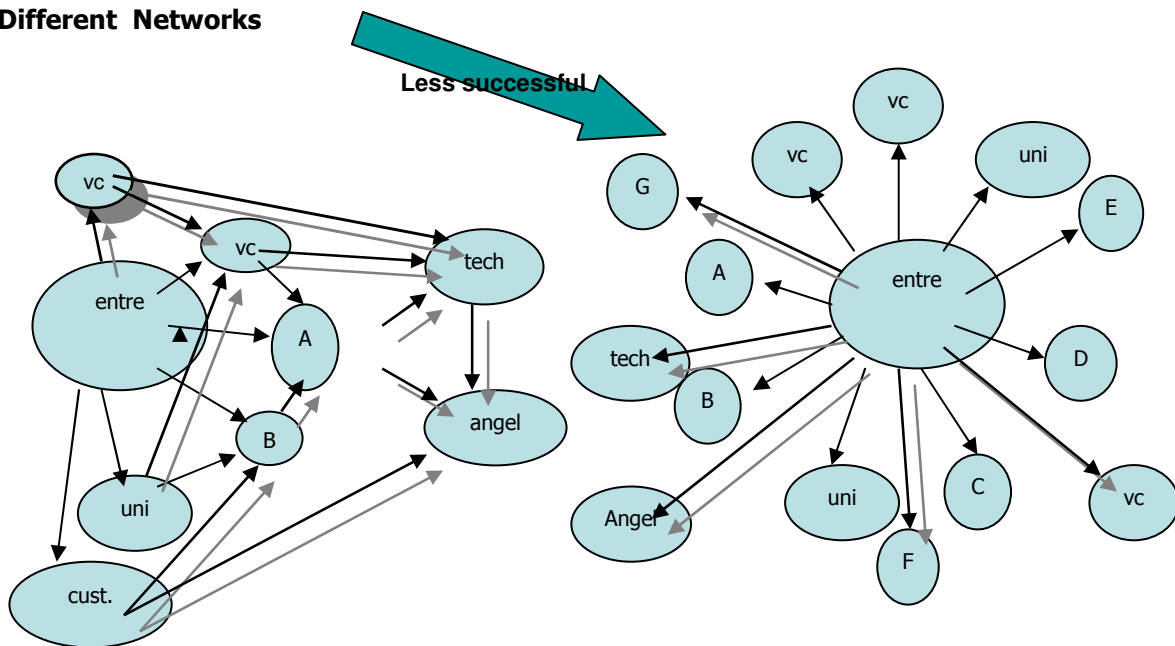
- Business community attitudes.
- Cultural and social milieu.
- Actions of governments (local and national).
- Availability of venture capital (formal/informal).
- Synergies with Large Enterprises
 - placement of outlets negatively impact SME manufacturing development.
 - positively impacts new service firms.

Fostering Networks of Turkish SME's

- Intra and inter-sectional cooperation
 - New technology and new services
- Builds greater expertise
 - New technology knowledge
 - New product innovations
 - New Markets
 - Shared costs
- Integrations versus Cooperation

Workable networks require:

- Governance structures for transactions.
- Transfer relations for technology & knowledge.
- Institutionalization.
- Cooperation that is real.
- Cobweb networks.
- **MUTUAL TRUST.**

Different Networks

Networks & Technology Transfer

- Turkish SME's gain access to technology from:
 - Global research networks
 - Turkish Universities
 - Other small firms
 - Larger Turkish family firms
- Networks work horizontal (across small firms) & vertically (from small to large firms).

Bad & Ugly of Turkish Networks

- Not always sources of innovation or opportunity
- Can impede new venture development
- Networks can be based on
 - Traditional values
 - Sectarian affiliations
 - Family & Social environment
 - Less on long-term business partnerships
 - Can act as an inertial force over
 - Technological innovations
 - Managerial improvements

***Entrepreneurial Leadership* is the single most important determinant of business success—especially for Turkish family-owned firms**

IN THE END: BE ENTREPRENEURIAL IN EVERYTHING.

The Pino Center

The Eugenio Pino & Family Global Entrepreneurship Center at Florida International University, founded in 2003, facilitates all entrepreneurial activities at FIU. The Center provides campus-wide awareness of entrepreneurship as an approach to life that enhances and transcends traditional academic experiences. It is woven into the fabric of the university through entrepreneurial activities and courses across the university. In 2003 the Center was named a Kauffman Campus by the Ewing Marion Kauffman Foundation of Kansas City. In 2004 the Center was renamed the *Eugenio Pino & Family Global Entrepreneurship Center* in recognition of a major gift from Sergio Pino to honor his father.

AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALAR, OLUMSUZ DUYGULAR VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Alev TORUN

Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü/İstanbul
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
e-posta: atorun@marmara.edu.tr

Safiye Neslihan ERCAN

Marmara Üniversitesi,
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü/İstanbul
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
e-posta: safiyeercan@superonline.com

ÖZET

Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olması bu işletmelerde diğerlerine göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli yaratır. Çatışmalar etkin bir biçimde yönetilemediği takdirde işletmenin başarısını tehlikeye düşürmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin geleceğini etkileme potansiyeli bulunan bir olgu niteliğindeki çatışma incelenmekte; derinlemesine yüz yüze görüşme yöntemiyle İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde görev, süreç ve ilişki çatışmalarına konu olan sorunların, bunlara eşlik eden olumsuz duyguların ve başa çıkma yollarının ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Çatışma, olumsuz duygular, başa çıkma

1. GİRİŞ

Son yıllarda araştırmalar aile şirketi statüsündeki firmaların önemli bir bölümünün kısa ömürlü olmasına yol açan etkenler üzerinde yoğunlaşmakta, bu firmaların gelişme ve büyümelerini önleyen, kurumsallaşmalarını güçleştiren sorunlara odaklanmaktadır. Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, bu şirketlerin giderek ağırlaşan ekonomik koşullar altında başarıya ulaşması için kilit rol oynamaktadır.

Aile kavramıyla şirket kavramının birbirine karıştırılması, bu iki yapının birbiriyle özdeşleştirilmesi aile işletmelerinde zayıf bir nokta oluşturmaktadır (İlter, 2001). Her birinin kendine özgü kuralları, rolleri ve gereklilikleri olan aile ve işletme sistemlerinden oluşan aile işletmelerinin karmaşık niteliği bu işletmeleri çatışma olgusuyla karşı karşıya getirmektedir

(Erdoğmuş, 2004). Çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için çatışma gerçeğinin kabullenilmesi, çatışmanın kaynağının anlaşılması, işletme amaçlarına ulaşılmasını sağlayan yararlı bir çatışmanın mı yoksa bu amaçları engelleyen zararlı bir çatışmanın mı söz konusu olduğunun belirlenmesi ve hem kişisel hem de örgütsel değişkenler dikkate alınarak en uygun yöntemin seçilmesi önerilmiştir (Alayoğlu, 2003).

Bu çalışmada çatışmanın aile işletmelerinin başarısını etkileyen önemli bir unsur olduğu saptamasından yola çıkılarak firmalarda yaşanan çatışmaların türleri, aile bireylerini etkileyen olumsuz duygular, aile üyelerinin birlikte çalışmanın üstünlükleriyle ilgili algılamaları ve çatışmalarla başa çıkabilmek için kullandıkları çözüm yolları incelenmektedir.

2. ÇATIŞMA

Bir birey veya grup ile başka bir birey ya da grup arasında çıkar, inanç veya değerler açısından farklılıklar ve karşıtlıklar ortaya çıktığında taraflar çatışma içerisine girer. Çatışma bireyin ve grubun etkinliği üzerinde genellikle olumsuz etkiler yaratırken, çatışma sırasında ortaya çıkan öfke, nefret ve korku gibi duygular da ruh sağlığını tehlikeye düşürür (De Dreu ve diğerleri, 2005). Çatışmanın artmasıyla stres, çaresizlik ve kaçma davranışlarının (Dijkstra ve diğerleri, 2005); duygusal tükenme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin (Giebels ve diğerleri, 2005) arttığı; iş tatmininin düştüğü ve bireylerin kendilerini iyi hissetmedikleri (Guerra ve diğerleri, 2005) gösterilmiştir. Öte yandan, çatışmanın örgütte alınan kararların kalitesinin yükselmesi, daha önceden göz ardı edilen sorunların açığa çıkması, bireyleri diğerlerinin bakış açılarını daha iyi anlamaya yöneltmesi ve çalışanları yeni fikirleri benimsemek için cesaretlendirmesi gibi olumlu sonuçlar yaratabileceği de ileri sürülmüştür (Greenberg, 2002).

Çatışma, bireyler arasındaki işbirliğini hem geliştirici hem de önleyici özelliklere sahiptir. Görev çatışmaları, süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları bu bağlamda farklı roller üstlenirler. Görev çatışmalarına bireylerin birbirinden farklı bakış açıları, fikirleri ve görüşleri nedeniyle anlaşmazlığa düşmeleri yol açar. Bilişsel çatışma olarak da adlandırılan bu tür çatışmalarda kararların içeriğiyle ilgili ayrılıklar söz konusudur. Süreç çatışmalarında işin nasıl yapılması gerektiği ve kimlerin hangi sorumlulukları yerine getireceği konusunda uyuşmazlık yaşanır. Duygusal bir çatışma niteliği taşıyan ilişki çatışmalarında ise kişilerarası bir uyumsuzluk görülür ve gerginlik, rahatsızlık ve zıtlık ortaya çıkar (Kellermanns ve diğerleri, 2004; Simons ve diğerleri, 2000). İşbirliğinin geliştirilebilmesi için sorunların tanımı ve çözümü konusunda farklı düşüncelerin ifade edilmesine ve bunların birbirleriyle yarışmasına izin verilmesi gerekir. Böylece görev ve süreçle ilgili çatışmalar, ortak bir anlayışın oluşturulmasına ve paylaşılan hedeflere daha kolay ulaşılmasına hizmet eder. Bununla birlikte, görev veya süreç çatışması olarak başlayan çatışmaların da bir süre sonra ilişki çatışmasına dönüşme potansiyeli bulunduğu hatırlanmalıdır. Diğer çatışmalara göre daha zor çözüme ulaştırılan duygusal çatışmalar ve kişilerarası sorunlar, birlikte çalışma konusunda yıkıcı etkiler yaratır. Bu nedenle, böyle çekişmeler gündeme geldiğinde dikkatin buradan kaydırılıp işle ilgili konulara yöneltilmesi için çaba harcanması beklenir (Gardner, 2005).

Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olması bu işletmelerde diğerlerine göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli yaratır (Kellermanns ve diğerleri, 2004). Akrabalar arasındaki çatışmaların diğer çatışmalardan önemli farklılıklar göstermesinin bir nedeni de aile işini yürüten kişilerin çatışma ortamından kolayca uzaklaşmasının mümkün olmayışdır. Sorunlar döngüsel bir özellik taşır ve nerede başlayıp nerede bittiği çok iyi anlaşılamaz. Karşıtlıklar sürekli değişen bir örüntüyü izler ve çoğu zaman tüm ailenin paylaştığı uzun vadeli amaçlar için gerek bireysel gerekse ortak çıkarlardan özveride bulunulması gerekir (Kaye, 1991).

Bu işletmelerdeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakması konularında yoğunlaşmaktadır. Adalet konusunda karşılaşılan sorunlar üyelerin birbirlerine nasıl davrandığı, kaynakların dağıtımı ve ödemelerin yapılış biçimiyle

ilişkilidir. Aile ve iş sistemlerindeki mali kaynakların birbirine karıştırılmasının nakit akışı sorunlarına ve parayla ilgili gerginliklere yol açabileceği belirtilmektedir. Rollerle ilgili sorunlar aile bireyleri birlikte çalıştığında hissedilen rol karmaşasından veya aileden olmayan çalışanların sistemin içinde mi dışında mı kabul edileceği konusundaki belirsizlikten doğar. Evdeki sorumluluklar ile işteki sorumlulukların birlikte yerine getirilmesinde güçlük çekildiğinde iş-aile çatışması görülür. Kimlikle ilgili çatışmalar aile üyeleri ailenin beklentilerinden kendilerini ayırtırmak ve bağımsız, özerk davranmak ihtiyacı duyduklarında ortaya çıkar. Burada kadınlar ve erkekler arasındaki geçimsizlikler, kardeşler arası rekabet ve ebeveynler ile çocukların karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur. Yönetimin devri ile ilgili çatışma işi bırakan işletme sahibinin yerini alacak kişinin seçimi konusunda sorunların çıkmasıyla kendisini gösterir. Yönetimi üstlenme beklentisi içerisinde olan genç kuşak aile üyelerinin her biri en uygun adayın kendisi olduğu düşüncesiyle diğerleriyle sürtüşme içerisine girer (Danes ve diğerleri, 2004; İlter, 2001).

Aile işletmelerinde orta düzeyde görev ve süreç çatışmasının yaşanmasının bu işletmelerin performansına olumlu etkide bulunacağı ileri sürülmüştür. Görev çatışmasının hiç görülmemesinin çevreye uyumu ve ileriye dönük planlamayı güçleştireceği; aşırı düzeydeki çatışmanın da stratejilerin seçilmesini ve eylem biçimlerinin kararlaştırılmasını engelleyeceği belirtilmiştir. Farklı bakış açılarının tartışılmasına ve uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin geliştirilmesi için üyelerin katılımına izin veren orta düzeydeki görev çatışmalarının, işletmeye olan bağlılığı arttırarak daha üstün nitelikli kararların alınmasını sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Süreç çatışmaları söz konusu olduğunda, düşük düzeydeki çatışmalarda aile üyelerinin yetenekleri ve işletme kaynakları iyi değerlendirilememekte, yüksek düzeydeki çatışmalarda rol belirsizliği, rekabet ve kararsızlık ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulguları, her üyenin kendi eğitimi ve deneyimi doğrultusunda en uygun görevlendirme biçimine ilişkin görüş alışverişlerini teşvik eden orta düzeydeki çatışmaların yenilenmeyi hızlandırabileceğini ve firma için rekabet üstünlüğü oluşturabileceğini göstermektedir. Bu çatışma biçimlerinden farklı özellikler taşıyan ilişki çatışmaları ise zararlı sonuçlara yol açar. Anlaşmazlıkların kişiselleştirildiği bu tür çatışmalarda iyi niyet ve karşılıklı anlayış giderek ortadan kalkar. Olumsuz duyguları yoğun olarak yaşayan aile üyeleri iş üzerinde odaklanmak yerine kuşkucu, politik veya düşmanca davranışlara yönelirler (Kellermanns ve diğerleri, 2004).

3. OLUMSUZ DUYGULAR

Duygular, kendilerine özgü bedensel ve bilişsel unsurları içeren, kısa vadedeki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri ortaya koyan tepkilerdir; süre ve yoğunluk yönünden önemli farklılıklar gösterirler. Duyguların biyolojik bir kökeninin bulunduğu ileri sürülmekle birlikte, öğrenmenin de duyguların oluşumunda rol oynadığı kabul edilmektedir. İçinde bulunulan aile ve sosyal çevreden duyguların nasıl ortaya çıktığı, ne tür özellikler taşıdığı, ifade ediliş ve kontrol biçimleri, insanların davranışları üzerindeki etkileri ve yarattıkları sonuçlar hakkında kültüre özgü, toplumca paylaşılan bilgiler kazanılmaktadır. Çoğu zaman, bir bireyin hedeflerine başarıyla ulaşmasını sağlayan veya başarısızlığa uğratan bir olay ya da olaylar zinciri duyguları harekete geçirir. Duygular ve onların ortaya çıkardığı ruh hali kişinin karmaşık fiziksel ve bilişsel görevleri yerine getirme yeteneğini etkiler (Fitness, 2000; Johnson ve diğerleri, 2000; Sittig ve diğerleri, 2005).

Duygularla ilgili evrensel olarak kabul edilen bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, araştırmalarda çeşitli gruplamalardan yararlanılmıştır. Storm ve diğerlerinin (1987) yaptığı gruplama, sevgi, hoşlanma, memnuniyet, mutluluk ve gurur gibi olumlu duyguları ve utanç, üzüntü, ıstırap, kaygı, korku, kızgınlık, düşmanlık ve tiksinti gibi olumsuz duyguları içermektedir.

Duyguların bir bölümü geçmişte ortaya çıkmış sonuçlarla diğerleri ise gelecekte oluşması beklenenlerle ilgilidir. Örneğin, olumsuz duygulardan öfke ve küskünlük daha önce bir ilişkide

yaşananlarla, kaygı ise gelecekte karşılaşılması beklenen olaylarla bağlantı gösterir. Öfke, memnuniyetsizlik içeren bir duygudur. Küskünlük, hak edildiği düşünülen ödülleri verilmemesinden doğan bir içerlemedir. Kaygı ise işlerin yolunda gitmeyeceğinden duyulan bir tasadır. Duygular hareketlilikleri (canlılık-sönüklük) ve şiddetleri (güçlülük-zayıflık) açısından da birbirleriyle karşılaştırılırlar. Bu bağlamda öfke çok canlı ve çok güçlü, küskünlük orta derecede canlı ve zayıf, kaygı da canlı ancak zayıf bir duyguyu temsil eder (Johnson ve diğerleri, 2000).

Çatışma içerisindeki bireyler olumsuz duygularla güçlü bir biçimde uyarılmış olduklarında, bu durum mantıklı davranma olasılığını düşürmekte, bilgiyi işleme potansiyelleri zarar görmekte ve çözüm için gereken bilişsel çabayı göstermeleri önlenmektedir. Kendi çıkarlarına uygun olan seçenekleri bile fark edemeyecek kadar gergin duruma gelmiş olan kimselerin, çatışmayla başa çıkabilmeleri ve farklılıklardan olumlu sonuçlar çıkarabilmeleri çok zordur. İstenen amaçlara ulaşılabilmesi, olumsuz duyguların ortaya çıkmasından kaçınmak ya da oluştuklarında hafifletmek ile mümkün olabilir. Anlaşmazlık yaşanan bireyin neden belirli görüşleri savunduğunu kavramaya çalışmak ve bu anlaşmazlığın herkesi memnun edecek bir çözümle noktalanabileceğine ilişkin beklentiler geliştirmek yıkıcı duygulardan uzak durmayı sağlayabilir. Olumsuz duyguların ortaya çıkması engellenemediğinde ise, bu duyguların şiddetini azaltmak için bunların karşıtı olan duyguların geliştirilmesine çalışılmalıdır. İltifat, mizaha başvurma, küçük hediyeler sunma gibi yaklaşımlar çoğunlukla gerginliği azaltmakta ve olumsuz duyguların yerine olumlu duyguları geçirmekte başarılıdır. Böylelikle herkesin kazanç elde edebileceği bir uzlaşma sürecinin geliştirilmesi şansı ortaya çıkar (Baron, 1991).

4. BAŞA ÇIKMA

Aile işletmelerinde çatışmaya ve olumsuz duygulara yol açan çeşitli etkenler bulunmakla birlikte, bu işletmelerde diğer firmalara göre üstünlük sayılabilecek özelliklere de rastlanmaktadır. Aile üyeleri çalıştıkları yere büyük bir bağlılık ve sadakat göstermekte, birbirleriyle uyum içinde çalışmanın yollarını aramaktadır. Aile işini yürütenlerin kariyerlerinden duyduğu tatmin artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aile işletmelerini uzun yıllar boyunca ayakta tutmayı başarmış olan eşler, iş yaşantılarının evliliklerini sağlamlaştırdığını ifade etmektedirler. Ailenin adını taşıyan bir ürünün kalitesini korumak konusunda hissettikleri sorumluluk, aile bireylerini daha yüksek performans göstermeye yöneltmektedir. Aile firmasında çalışmak bir başka kuruluştaki çalışmaya kıyasla daha hızlı ilerleme olanağı sağlamaktadır. Bu avantajlar, çatışmalı durumlarla başa çıkmayı kolaylaştırmakta, aile üyeleri içinde bulundukları koşulların niteliğine göre karşılaştıkları sorunları çözme, etkisinden sıyrılma veya görmezden gelme becerisini ortaya koyabilmektedir (Beehr ve diğerleri, 1997).

Aile işletmelerinin çatışmanın üstesinden gelip başarılarını kalıcı kılması için anlaşmazlıkların ele alınabileceği ve çözüme ulaştırılabileceği bir ortamın yaratılmasının, rollerin netleştirilmesinin ve bireylerin kararlara katılmasının önemi vurgulanmıştır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda aile üyeleri arasındaki etkileşimin göstergeleri olan aidiyet, denetim ve yakınlık/sevgi boyutlarının yeniden yapılandırılması ve bütünleştirilmesi üzerinde durulmalıdır. Öncelikle ele alınması gereken aidiyet boyutu, ailedeki bireylerin birbirlerine ne ölçüde bağlı oldukları, hangi üyeleri içlerine alıp kimleri dışladıkları, rol dağılımını nasıl gerçekleştirdikleri ve dışarıya karşı kendilerini nasıl temsil ettikleri gibi konuları kapsar. Bu alanlarda yaşanan adaletsizlik, sistemin dışında kalma, kararların ve görevlerin üstlenilmesinde eşitsizlik gibi algılamaların dikkate alınması sonucunda yapısal konuların ve bireylerin rollerinin açıklığa kavuşturulması sağlanır. Aidiyet konusunda mesafe alınmasından sonra uyumsuzluklarda etki ve güç kullanımının nasıl uygulanacağını belirleyen denetim boyutu gözden geçirilmelidir. Sorunların çözülmesi için başvurulacak tartışma, yüzleşme, arabuluculuk ve yön verme gibi girişimlerin üyeler tarafından kabul görmesine özen gösterilmelidir. Yakınlık/sevgi boyutunda ise,

üyeler arasında kendini rahatça ifade edebilme, samimi görüş paylaşımı, güven oluşturma ve yaratıcılık yoluyla açık bir iletişim kurulmasına çalışılmalıdır (Stewart ve diğerleri, 2001).

Çatışmanın çözümü için denenen yöntemler sonuç vermediğinde aile bireyleri manevi ve ekonomik açıdan ağır zararlarla karşılaşmamak için yollarını ayırma kararı verebilir. Etkin iletişim becerileri bu aşamada da devreye girmekte, ancak bu kez ayrılık konusundaki sorunların en aza indirgenmesi için kullanılması beklenmektedir. Taraflar anlaşmazlıklarını birbirlerini suçlamadan, önyargısız ve serinkanlı bir biçimde müzakerelerle çözemezlerse uzun ve pahalı yasal süreçlerin başlaması söz konusu olabilir. Artık birlikte çalışmak istemeyen akrabaların duygusal davranmaktan kaçınarak uzlaşma yoluyla iş beraberliklerine son vermeleri tavsiye edilmektedir. Bu sürecin kolaylaşması için önerilen seçeneklerden biri de hisse alım-satımlarını düzenleyen bir hisse devir sözleşmesinin yapılmasıdır. Böylece, çatışma yaratan konuların birbirine eklenmesi sonucu çözümsüz bir noktaya ulaşılması erken dönemde alınan tedbirlerle önlenmiş olur (Alayoğlu, 2003; Harris, 2004).

5. ÇALIŞMANIN AMACI

Örgütlerde çatışmalar; hedefler ve stratejiler (görev çatışması), işin yapılma biçimi ve sorumluluk dağılımı (süreç çatışması), kişisel geçimsizlik ve uyumsuzluk (ilişki çatışması) alanlarında yaşanmakta olup özellikle ilişki çatışmaları öfke, küskünlük ve kaygı gibi olumsuz duyguları beraberinde getirmektedir. Çatışmalar etkin bir biçimde yönetilemediği takdirde işletmenin başarısını tehlikeye düşürmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin geleceğini etkileme potansiyeli bulunan bir olgu niteliğindeki çatışma incelenmekte; görev, süreç ve ilişki çatışmalarına konu olan anlaşmazlıkların, bunlara eşlik eden olumsuz duyguların, aile üyelerinin birlikte çalışmanın üstünlükleriyle ilgili duygu ve düşüncelerinin ve çatışmayla başa çıkma yollarının ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

6. YÖNTEM

Keşifsel yöntemle yürütülen bu çalışmada, İstanbul'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük aile işletmelerinde derinlemesine yüz yüze görüşmeler yapılmış ve toplanan veriler içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların iş yerlerinde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık bir saat sürmüştür. Katılımcı grubu kolay ulaşma olanağı bulunan kişilerden oluşturulmuştur.

Araştırmada 10'u birinci kuşak ve 10'u ikinci kuşak olmak üzere 20 katılımcı yer almıştır. Bu katılımcıların 14'ü erkek, 6'sı kadındır. Çalışmaya katılanların yaşları 21 ile 57 arasında değişmekte olup ortalaması 38.6'dır. Örneklemi oluşturan bireylerin 11'i evli, 9'u bekadır. Çalışma süresi 1 yıl ile 32 yıl arasında değişmektedir ve ortalaması 15.4 yıldır. Tüm katılımcılar üniversite mezunudur.

Aile işletmelerinin büyük bölümü hukuk bürosu olup diğerleri kimya, elektrik-elektronik, makine imalatı ve otomotiv sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerde çalışanların sayısı 4 ile 20 arasındadır. İşletmelerin biri hariç hepsinde aile dışından yönetici bulunmaktadır. Firmaların en eskisi 1974, en yenisi ise 1990 yılında kurulmuştur.

7. BULGULAR

Araştırma sonuçları görev çatışmaları, süreç çatışmaları, ilişki çatışmaları, olumsuz duygular, birlikte çalışmanın üstünlükleri ve başa çıkma yolları kategorilerinde sınıflandırılarak sunulmuştur. Kategorilere ayırmada bir başka araştırmacı ile görüş birliği aranmıştır. Kategorilerin altında yer alan boyutlarda katılımcılarla yürütülen görüşmelerden yapılan alıntılara yer verilmiştir.

Yapılacak işlerle ilgili çatışmalar görev çatışmaları olarak gruplanmıştır ve Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Görev Çatışmaları

İş genişletmeye ve çeşitlendirmeye direniş.

"Eşim işin ilk kurulduğu orijinal şeklinde kalmasında ısrar ediyor." (Eş)

Yatırım yapılacak alanlar.

"Nereye yatırım yapılacağına ilişkin ciddi fikir çatışmaları olabiliyor." (Erkek evlat)

İş ve ailedeki rollerin birbiriyle rekabeti.

"Çok zor. Aile bir yanda, işyeri bir yanda. İkisi de farklı tarafa çekeştirebiliyor." (Baba)

İşlerin yapılma biçimiyle ilgili çatışmalar süreç çatışmaları olarak sınıflandırılmıştır ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Süreç Çatışmaları

Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olmayışı.

"Diğer çalışanlar toplantılara çağırılmıyor, görüşleri göz önünde bulundurulmuyor." (Eş)

İşlerin sistemli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmemesi.

"Eşim eski alışkanlıklarından vazgeçemiyor." (Eş)

Finansal kaynakların kullanımı.

"Satıştan sorumlu aile üyeleriyle finanstan sorumlu üyeler malların stoklanması, demirbaşların yenilenmesi gibi konularda anlaşamıyorlar." (Yeğen)

İş yapılacak müşterilerin seçimi.

"Çeki dönen, zamanında ödeme yapmayan müşterilere mal verilmesi konusunda tartışma yaşıyor." (Yeğen)

Genç kuşağın sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması.

"Sorumluluğum hatlarıyla çizili değil. Neyi nasıl yapmalıyım konularında kafam karışıyor bazen." (Erkek evlat)

İşe alınacak elemanların seçimi ve yerleştirilmesi.

"Kimi nereye alacağız, hangi pozisyona koyacağız, benden farklı hangi işi yapacak, benimle ücret farkı olacak mı?" (Erkek evlat)

Aile üyelerinin kişilerarası ilişkilerle ilgili sorunları ilişki çatışmaları adı altında Tablo 3'deki gibi kümelenmiştir.

Tablo 3. İlişki Çatışmaları

Girişimcinin işletmeyi aşırı ölçüde sahiplenmesi.

"Eşim işine duygusal açıdan çok bağlı, onu çocuğu gibi görüyor." (Eş)

Girişimcinin tek karar verici olmayı istemesi.

"Eşim bizlerden destek bekliyor, ancak her şeyi kontrolü altında tutmaya çalışıyor." (Eş)

Girişimcinin işi diğer aile bireyleriyle paylaşmak istememesi.

"Eşim işine tutkuyla bağlı, bütün görevleri kendisi üstlenmek istiyor." (Eş)

Şirket dışı aile üyelerinin işe karışmaları.

"Akrabalar eşimin kardeşinin ortaklığa alınması için baskı yapıyorlar." (Eş)

Girişimcinin çekirdek aile ile geniş aile arasında kalması.

"Hem büyüklerin beklentilerini hem de bizim beklentilerimizi karşılamak için çaba harcamak eşimi çok yoruyor." (Eş)

Genç aile üyelerinin yeteneklerine ve birikimlerine uymayan pozisyonları talep etmeleri.

"Yeğenler maaşlı çalışmayı kabul etmeyip ortak olmak istiyorlar." (Eş) Gençlerin korunma ve kollanma beklemesi. "Eşimin yeğeni özel işleri için işyerini kullanıyor ve tüm isteklerinin doğal karşılanmasını bekliyor." (Eş) Gençlerin hak etmedikleri kazançları talep etmeleri. "Kuzenim sırtını diğer aile üyelerine dayamış, kendini yormadan para kazanmak istiyor." (Kuzen) Aileden olmayan çalışanlarla mesafenin korunamayışı. "Bazı aile bireyleri diğer çalışanlarla fazla samimi oluyor." (Eş) İlk kuşağın genç kuşakların yeterince titiz, sorumlu ve özverili davranmadığı yönündeki yakınmaları. "Müvekkilin karşısına çıktığı kıyafet, kullandığı eşyalar hep salaş. Bir de müvekkile geri dönmüyor ya ona çok kızıyorum." (Baba) Birinci kuşağın katılığı. "Sert bir babam var. Ben de aksi ve inatçı olduğum için kapışabiliyoruz." (Erkek evlat) İlk kuşağın aşırı denetimi. "Teyzem ikide bir arayıp kontrol ediyor. Bir sürü sorgu sualle beni bezdiriyor." (Yeğen) Birinci kuşağın ayrımcılık algısını önlemek için genç aile üyelerine diğer çalışanlardan daha çok yüklenmesi. "Babam bana diğer çalışanlardan daha çok sorumluluk veriyor. İş yükümü arttırması yetmiyor, bir de daha fazla azar ışıtiyorum." (Kız evlat) Rollerin birbirine karışması. "Ne özel hayatı? Yok öyle bir kavram. İşte patron, evde patron." (Kız evlat)

Tablo 4'de çatışma sırasında ortaya çıkan öfke, küskünlük, kaygı, gerginlik gibi olumsuz duygular görülmektedir.

Tablo 4.Olumsuz Duygular

"Eşim istediği şeyleri istediği zaman yaptıramadığında, önem verdiği konuların diğer aile bireyleri tarafından önemsenmediğini düşündüğünde öfkeleniyor." (Eş) "Yüklenmesi gereken sorumlulukları üstlenmeyince parası azaltılan kuzenim bize küstü." (Kuzen) "İleride işin başına geçmesini umduğum çocuklarımın heves ve yetenekleri konusunda kaygılıyım." (Baba) "Aile işletmesindeki hassas dengeleri korumaya çalışmak gerginlik yaratıyor." (Yeğen)

Tablo 5'de aile bireylerinin birlikte çalışmaktan duyduğu memnuniyet, huzur, güven gibi olumlu duyguları ve aile işletmelerinde elverişli buldukları çalışma koşullarıyla ilgili görüşleri sıralanmıştır.

Tablo 5. Birlikte Çalışmanın Üstünlükleri

Bilgi birikimlerini çocuklarla paylaşmaktan duyulan haz. "Tabii ki onunla çalışmaktan memnunum. Bilgimi ona aktarıyorum." (Baba) Kurucuların işlerini emin ellere teslim etmekten duydukları rahatlık. "Güven hissi veriyor oğlumla olmak." (Baba) Çocukların kurucuya ve işletmeye bağlı kalacağını bilmenin verdiği huzur. "Biliyorum ki o bana sonuna kadar sadık." (Baba)

Çocukların işleri kurucunun tarzında yürüteceğinden duyulan güven.

"Benim gibi sadece kızım yapabilir. O benim eserim, işim de ona emanetim." (Baba)

Çocuklarla çalışıldığında bürokrasinin azalması ve işlerin hızlanması.

"Oğlum ile çalışınca işler daha hızlı yürüyor. Bir müvekkil belgesi var diyelim. Evde de imzalarsa oluyor." (Baba)

Çocuklarla çalışmanın şirkette beklenen gelişmeyi sağlayacağına duyulan inanç.

"Kızım ile çalışınca firmamızın atılım yapacağına inanıyorum." (Baba)

Aile işinin sağladığı aidiyet.

"Mezun olduktan sonra bir iş deneyimim oldu. Ama bir türlü ısınamadım. Sonuçta başkasının işi. Babamın yanına döndüm." (Erkek evlat)

Ebeveynle çalışmanın sağladığı iş güvencesi.

"Ya benim o kadar çabalamama karşın işten çıkartılırsam bir gün. Tüm emeklerim boşa mı gitsin? Ben de babamın yanına geldim." (Erkek evlat)

Ebeveynle çalışmanın sağladığı deneyim.

"Babamla çalışmak zor, ama zevkli. Çok şey öğreniyorum." (Erkek evlat)

Aile bireylerinin çatışmayla başa çıkabilmek için geliştirdikleri çözüm yolları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Başa Çıkma Yolları

Kurumsallaşma, profesyonellik, kural koyma.

"Zaten işin içinde hisler var. Aile firması sonuçta. Bir de kurallar olmazsa, iyice savaş alanına döner." (Baba)

Birlikte çalışmaktan vazgeçmek.

"Sıkıntı halinde yollar ayrılır. Katlanmak çözüm değil." (Baba)

Eğitim ve danışmanlık desteği almak.

"Dışarıda bu konuda yol gösteren kurumlar var. Sorun çıktığında onlara başvurabiliriz." (Baba)

İyi iletişim kurmak.

"Hassas konuları sinirliyken tartışmazsak, sorunlar aşıyor." (Yeğen)

8. SONUÇ

Bu çalışmada duygusal ilişkiler temeline dayalı aile sistemiyle, mantığa dayalı ilişkiler temeli üzerinde yükselen işletme sistemini yapısında barındıran aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar ele alınmıştır. Çalışma bulgularına göre, görev çatışmaları; işi büyütme, yatırımları yönlendirme ve iş hayatı ile aile hayatına ait görevleri bir arada yerine getirme konularında ortaya çıkmaktadır. Süreç çatışmaları; yetki ve sorumlulukların sınırı, sistemli planlar yerine babadan görülen usullerle çalışılması, finansal faaliyetler ve pazarlamada yaklaşım farklılıkları ve istihdam alanlarında toplanmıştır. İlişki çatışmalarının ise kurucunun tek adam olarak rol oynamak istemesi, geniş aile çevresinin müdahalesi, kayırılma beklentileri, aile dışı çalışanlarla ilişkiler, kuşaklar arası değer ve kişilik farklılıkları ve hem işte hem de evde aynı biçimde davranılması gibi noktalarda yoğunlaştığı görülmektedir. Çatışma sırasında aile bireylerinin birbirlerine kızdıkları ve gücendikleri, anlaşmazlıkların onları işletmenin geleceğine ilişkin endişeye sürüklediği ve ilişkilerini yürütürken zorlandıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları, sorunlarla karşılaşılmasına rağmen, aile üyelerinin birlikte çalışmanın pek çok olumlu yönünü fark ettiklerini ortaya koymaktadır. Karşılıklı güven ortamı içinde çalışmakta, büyükler birikimlerini aktarmaktan, gençler yeni deneyimler edinmekten memnuniyet duymakta ve aile bağları işlerin hızlı ve doğru bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Öte yandan, çatışmanın önlenmesi ve çözülmesi için programlı ve kurallar

çerçevesinde iş yapılması, dış kaynaklardan destek alınması, iletişime önem verilmesi üzerinde durulmakta ve son çare olarak da ayrılık seçeneği göz önünde bulundurulmaktadır.

Performans açısından, görev ve süreç çatışmalarının yapıcı, ilişki çatışmalarının ise yıkıcı bir rol üstlenebileceği düşünüldüğünde, katılımcıların aktardıkları çatışma türlerinden bazılarının örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik katkılarda bulunması beklenebilir. İşin büyümesine, yatırımların yönlendirilmesine ve iş ile ailedeki hangi görevlerin öncelik taşıdığının belirlenmesine yönelik tartışmalar, alınan kararların kalitesini yükseltebilir ve aile üyelerinin bu kararlara sahip çıkmasını sağlayabilir. Yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi, plan ve programların hazırlanması, faaliyetlerin eşgüdümü ve işe alınacak kişilerin niteliklerinin saptanması konusundaki görüş paylaşımları, kaynakların ve kişisel becerilerin en iyi şekilde değerlendirilmesine yol açabilir. Aile üyelerinin genelde birbirlerine güvendikleri ve etkin iletişime önem verdikleri göz önünde tutulduğunda, bu anlaşmazlıkların işletmenin yararına olacak bir biçimde çözülme olasılığı vardır. Ancak ilişki çatışmalarının da katılımcılar arasında yaygın olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, kurucunun hakimiyeti, gerek aile bireyleri gerekse diğer çalışanlarla çizilemeyen ilişki sınırları, yakınları kayırma, kuşak farklılıkları, işteki ve evdeki davranışların farklılaştırılmaması gibi işletmelere zarar verebilecek sorunlarla ve öfke, küskünlük, kaygı gibi duygularla başa çıkılması gereği ortaya çıkmaktadır. Eğer aile işletmeleri ilişki çatışmalarının üstesinden gelip görev ve süreç çatışmalarından yararlanabilirse, firmanın kuşaklar boyu büyüüp gelişmesi ve ekonomiye katma değer eklemesi (Kellermanns ve diğerleri, 2004) umulabilir.

Aile işletmelerindeki farklı türde çatışmaların işletmeler üzerinde yarattığı etkilerin daha geniş örneklerle ve niceliksel araştırma teknikleriyle yapılacak çalışmalarla incelenmesi; görev, süreç ve ilişki çatışmalarının yüksek, orta ve düşük düzeyde olduğu durumların karşılaştırılması; bu çatışmaların iç içe geçme potansiyellerinin değerlendirilmesi, çatışmayla örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N. (2003). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. İstanbul: MÜSİAD Yayınları. Yayın No: 42.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 25-36.
- Beehr, T. A., Drexler, Jr., J. A. ve Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297-312.
- Danes, S. M. ve Lee, Y. G. (2004). Tensions generated by business issues in farm business-owning couples. *Family Relations*, 53, 357-366.
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105-117.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D. ve Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behavior and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119-135.
- Erdoğan, N. (2004). Aile işletmeleri: İkinci kuşağın yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers, and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Gardner, D. (2005). Ten Lessons in Collaboration. *Online Journal of Issues in Nursing*. Vol. 10, No.1, Manuscript 1.
- http://www.nursingworld.org/ojin/topic26/tpc26_1.htm (Erişim: 16.01.2006)

- Giebels, E. ve Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 137-155.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations* (3. basım). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L. ve Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 157-176.
- Harris, R. A. (2004). The passionate world of business divorce: Some tips for counsel. *Dispute Resolution Journal*, 59, 40-43.
- İlter, M. (2001). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kobilerin yönetim sorunları. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No: 2001-19.
- Johnson, C., Ford, R. ve Kaufman, J. (2000). Emotional reactions to conflict: Do dependence and legitimacy matter? *Social Forces*, 79, 107-143.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4, 21-44.
- Kellermanns, F. W. ve Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.
- Simons, T. L. ve Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Sittig, D. F., Krall, M., Kaalaas-Sittig, J. ve Ash, J. (2005). Emotional aspects of computer-based provider order entry: A qualitative study. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 12, 561-567.
- Stewart, C. C. ve Danes, S. M. (2001). Inclusion and control in resort family businesses: A developmental approach to conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 293-320.
- Storm, C. ve Storm, T. A. (1987). Taxonomic study of the vocabulary of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 805-816.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİMİN ROLÜ

Ali Kamil UZUN

Deloitte – Kurumsal Risk Hizmetleri
Yönetim Kurulu Danışmanı
e-posta: akuzun@deloitte.com

Dünya ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim

Küreselleşmenin sonucu gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde baş döndürücü ölçekte yaşanan büyüme, karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde oyunu kurallarına göre oynamamanın bedelinin çok pahalı olduğu anlaşılmıştır.

Son yıllarda Dünya da ortaya çıkan muhasebe hileleri, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlama konusunda iç kontrol sisteminin ve denetim sürecinin yeniden sorgulanmasını gündeme getirmiştir.

Ülkemizde de yaşanan ekonomik krizle birlikte karşılaşılan yolsuzlukların yanı sıra Avrupa Birliği uyum ve müzakere süreci; iç kontrol sistemi, iç denetim ve risk yönetimi ile ilgili uluslararası standartlarda yasal düzenlemelerin yapılmasına neden olmuştur.

Dünya ve Türkiye’de iç denetimin gelişimine bakıldığında geçmişte var olan gelişim farklılıklarının diğer bir ifadeyle uzak ara takibin günümüzde ortadan kalktığı, benzer, paralel gelişim gösterdiğini belirtebiliriz.

İç denetimin dünya ve ülkemizdeki gelişimine ilişkin kilometre taşlarını kısaca gözden geçirdiğimizde; çağdaş iç denetim anlayışının oluşmasında önemli bir yapı taşı olarak nitelendirilen (IIA-inc)Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü’nün 1941 yılında New York’ta kurulması ile birlikte iç denetim dünyada profesyonel bir mesleki disiplin haline gelmiştir. Uluslararası mesleki örgütlenme sonucu uluslararası mesleki standartlar ve etik kuralları oluşturulmuş, mesleki sertifikasyon sınavları başlatılmıştır. A.B.D’de başlayan örgütlenme, 1982 yılında (ECIIA)Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonunun kurulması ile mesleğin Avrupa Birliğinde statüye kavuşmasını sağlamıştır. Ülkemizde ise 1995 yılında kurulan (TİDE)Türkiye İç Denetim Enstitüsü ile ulusal mesleki örgütlenme gerçekleşmiştir. TİDE ile başlayan ulusal mesleki örgütlenme, Türkiye’de iç denetimin uluslararası standartlarda uygulanması, meslek mensuplarının uluslararası sertifikasyonu için imkan sağlamıştır.

Enron ve WorldCom skandalları ile yaşanan ciddi sıkıntılar sonucu kurumsal yönetim uygulamalarının güvence altına alınması için A.B.D’ de yeni yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Sarbanes-Oxley Kanunu ile iç kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonuna verilen önem daha da arttırılmıştır. Bu süreçte iç denetimin 60 yıllık uluslararası mesleki örgütlenmesinden oluşan kurumsal birikim yapılan düzenlemelere yol gösterici olmuştur. Ülkemizde ise Bankacılık Kanunu, SPK ve taslak halinde olan yeni Türk Ticaret Kanunu, Sarbanes-Oxley Kanununda yer alan esasları benimseyen bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Dünya ile paralel düzenlemelerin yapıldığı ülkemizde çağdaş bir kurumsal yönetim için yasal çerçevenin belirlendiğini ve iç denetimde ulusal örgütlenmenin 10 yıllık kurumsal geçmişinin bulunduğunu görüyoruz. Biraz önce belirttiğimiz gibi Türkiye’de yasal çerçeve ve iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin dünya ile birlikte paralel gelişim noktasına geldiği, ancak uygulamada iyileştirilmesi gerekli konular olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış aile işletmesi yapısı, kayıt dışı ekonomi, istikrarsız ekonomi, kurumsal yönetim ve iç denetimin uluslararası standartlarda ülkemizde uygulanmasının önündeki engelleri oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü

İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak yürütülmesi esastır. Kurumların maruz kalabileceği risklerin tespit edilerek sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, risk odaklı iç denetim planı ve programı hazırlanır. İç denetim bu plan ve programa uygun olarak yapılır.

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İç Denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikle tanımlanması, bağımsızlık ve objektiflik, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı nitelik standartlarını oluşturmaktadır. İç Denetim faaliyetinin yönetimi, işin niteliği, görev planlaması, görevin yapılması, sonuçların raporlanması, gelişmelerin izlenmesi, bakiye riskin yönetimce üstlenilmesi ise performans standartlarıdır. Söz konusu standartlar uygulama önerileri ile desteklenerek iç denetçilere çalışmalarında kılavuzluk sağlanmaktadır. Standartlar, (IIA) Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü-Standartlar Kurulu tarafından belirlenmekte ve sürekli gözden geçirilerek geliştirilmektedir. Standartlar, iç denetim faaliyetinin güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kalite garantisini sağlamaktadır. Ayrıca, IIA tarafından yayınlanmış olan “Etik Kurallar” ile iç denetim mesleğinin iş ahlakı kültürü geliştirilmektedir.

İç Denetimin standartlarına ve etik kurallarına uygun yapılamaması özel durum açıklaması gerektirir ve kurumsal yönetim riskini oluşturur.

Denetim kavramının, batı dillerindeki karşılığı “audit” kelimesinin Latince kökeni olan “audire” kelimesi; işitmek, dikkatlice dinlemek anlamına gelmektedir. İç Denetçinin iyi bir dinleyici olma becerisi de standartlar ve etik kuralların yanı sıra denetçi performansı için önem taşımaktadır.

Tanımı dikkate alındığında, iç denetim faaliyetinin diğer denetim faaliyetlerinden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyette bulunmakta ve bu nedenle kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesinin yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır.

İç denetim elemanları, kuruluşun iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumluluklar üstlenmektedirler. Ancak uygulamada çeşitli sorunlar bulunmakta ve iç denetimden beklenen katma değer sağlanamamaktadır. Uygulamaya bakıldığında, iç denetimin kurum içi organizasyon içinde bağımsızlığının sağlanamaması, uygulama usul ve esaslarının uluslararası standartlara

uygun olmaması, iç denetçilerin yetkinliklerini akredite eden sertifikasyona sahip iç denetçi sayısının henüz yeterli olmayışını karşılaşılan sorunlar olarak ifade edebiliriz. Uygulamada karşılaşılan bu sorunların giderilmesine yönelik bugün yasal düzenlemeler yapılmış ve yapılmaktadır. Düzenlemelerin yapılması gerekli olmasına karşın yeterli değildir. Uygulamada etkinliğinin sağlanması için öncelikle iç denetimin katma değerinin herkes tarafından anlaşılması, şirketlerde iç denetim faaliyetinin yetkin kişilerce ve bağımsız olarak yapılması ve bu konuda çözüm ortaklarından yararlanılması, düzenleyici otoritelerinde uygulamanın sıkı takipçisi olması gerekmektedir. Şirketlerimizde uluslararası standartlarda iç denetim faaliyetinin yapılması, katma değer sağlanabilmesi için konunun uzmanı kuruluşlar ile çözüm ortaklığı geliştirilmelidir.

Görüş ve Öneriler

Önümüzdeki yıllarda Basel II düzenlemeleri ile bankacılıkta önemi daha da artacak olan kurumsal yönetim ve risk yönetimi ile yeni bankacılık kanunuyla getirilen düzenlemeleri birlikte değerlendirdiğimizde finans ve reel sektörümüzün yakın işbirliği içinde olması gereken bir dönem başladığını ifade edebiliriz.

Söz konusu düzenlemeler, denetimin ve risk yönetiminin sadece bankacılık için değil, reel sektör içinde bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Bankacılık, sektör olarak yeni düzenlemelerle kendini disipline ederken, kaynak aktardığı sektör ve kuruluşları da iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin varlığı ile değerlendirecek, sistemler yok veya yetersiz ise hizmet sunmaktan kaçınacaktır.

Reel sektörümüzün ağırlıklı olarak kurumsallaşmamış aile şirketi yapısında ve KOBİ ölçeğinde kuruluşlardan oluştuğu dikkate alındığında; bankacılığın şirketlerin kurumsallaşma sürecinde aktif rol almasını gerekli kılacaktır. Bu nedenle bankalar, şirketler, sektör ve meslek kuruluşları ile kurumsal risk ve yönetim hizmetlerinde uzman kuruluşlar arasında işbirliği önem kazanacaktır.

Ülkemizde yapılan düzenlemeler ve uygulamaların analizi yapıldığında; Uluslararası standartlarda yasal düzenlemelerin yapılmış ve yapılmakta olduğu, ülke düzeyinde farkındalığı yaygınlaştıracak sivil toplum kuruluşları olarak Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Risk Yöneticileri Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin faaliyetleri ile eğitim, sertifikasyon ve çeşitli etkinlikleriyle sağladıkları destek, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi çalışmaları konuya ilişkin yaklaşımın güçlü olduğunu göstermesine karşın uygulamada yaygınlığın henüz sağlanamadığını, AB müzakere süreci ve Basel II düzenlemelerinin ise kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerde yaygınlık kazanmasını için fırsat olduğunu ifade edebiliriz.

Yapılan düzenlemelere karşın uygulamanın kurumsal yönetim ilkelerine tam olarak uyum sağlayamadığı görülmektedir. Uygulamanın öngörülen şekilde gelişmesi için şirketlerimizin yönetim kurulu denetim komitesi üyeleri iç denetim konusunda yetkin ve şirket ortakları ile ilişkisi olmayan bağımsız kişiler olmalı, iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetlerinin gözden geçirilmesinde bağımsız uzman kuruluşlardan destek alınmalı ve işbirliği sağlanmalıdır.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin ve yapılan düzenlemelerin uygulanmasında pay ve menfaat sahipleri olan ortaklar, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ile yönetim kurulunun rol ve sorumlulukları kadar önemli bir başka rol ve sorumluluk sahibi "Düzenleyici Otoriteler" dir. BDDK ve SPK, düzenlemelerinin uygulamadaki takipçisi olmalı, uygulamanın kalitesini gözden geçirerek yönlendiricilik yapmalıdır.

AİLE İŞLETMELERİ VE KARAR VERME SÜRECİ, KÖKLÜ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Anıl Z. GÖKER

Gazi Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü Yüksek Lisans
Beşevler / Ankara
Tel: (0532) 6150328
e-posta: gokera@hotmail.com

Doç. Dr. Tengiz ÜÇOK

Gazi Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Beşevler / Ankara
Tel: (0312) 2126853
e-posta: tengiz@gazi.edu.tr

ÖZET

Türkiye'deki kayıtlı işletmelerin % 95'i aile işletmesi olup, bu işletmelerin devamlılığı ekonomik yapı için çok önemlidir. İşletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri doğru yönetilmelerinden, doğru yönetim ise yerinde ve zamanında verilen ve uygulanan kararlardan geçer. Aile işletmeleri de varlıklarını verdikleri bu kararlara borçludurlar. Aile işletmeleri, üstünlükleri ve sakıncalarının aktarıldığı bu çalışmada karar kavramı ve karar verme süreci açıklanmış; kararların sınıflandırılması ve süreçteki tuzaklar belirtilmiştir. Türkiye 'deki köklü aile işletmeleri (1771-1955) üzerinde yapılan uygulamada bu işletmelerin yaşadıklarına ve karar süreçlerine dair elde edilen bilgiler ışığında aile ve karar verme yetkisi ve karar vericiler ile karar verme teknikleri arasındaki ilişkiler SPSS 13.0 programında sınanmış ve karar verme yetkisinin aile üyelerinde toplandığı sonuca ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, karar verme süreci, karar tipleri, köklü aile işletmeleri.

1. GİRİŞ

Yönetim, başta insanlar olmak üzere, belirli amaçlara ulaşmak için, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeyi, zamanı birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamına yönetim denir (Dincer, 2003:22). Peter F. Drucker' ın 21.yy için Yönetim Tartışmaları adlı kitabında da altını çizdiği gibi "Modern toplumun merkezi ne teknoloji, ne de verimlilik. Belirleyici olan, merkez olan yönetimidir. Yönetim, kişi ve kurumları sonuca götüren çok özel bir işlemdir." (Drucker,1999:49). Yönetimin en önemli işi ise karar vermedir (Koçel, 2001:47). İşletmeler yönetim biçimlerine göre

aile tarafından yönetilen işletmeler ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler olarak ikiye ayrılabilir. Türkiye'deki işletmelerin %95'nin, dünyadakilerin ise yaklaşık %80'nin aile işletmesi olduğu bu ekonomik düzende aile işletmelerinin yeri, ve devamlılığının sağlanması çok önemlidir.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Ailenin geçimini sağlamak ya da 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 işletmelere aile işletmesi denir (Atılgan, 2003:7). Bir başka tanım ise: tek bir ailenin çoğunlukla oyuna sahip olduğu tüzel şirket ya da diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürünün seçiminde etkili olduğu yapılar olarak aile işletmelerini belirtir (Kırım, 2003:3). Kısaca işletme sahipliğinin tek bir kişi ya da aile de toplandığı işletme sahipleri ile yöneticilerin aynı kişiler olduğu işletme türüdür.

Aile işletmelerinin kuruluş şekillerine baktığımızda ise çoğunlukla bu üç yöntem ile karşılaşmaktayız.

1. Aile büyüğünün (genelde baba), çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, kurmak istediği işletmenin hukuksal yapısına göre (gerekli sayıyı bulana kadar), eş .çocuk ve kardeşlere hisse vermesi,
2. İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisselerini paylaşmaları ve anonim şirket olmak istiyorlarsa da yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,
3. Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak (iş bilen) almaları, ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları (Soylu, 2003:6).

2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ YERİ

2002 yılı Global Entrepreneurship Monitor'e göre Dünya çapındaki işletmelerin %75' i aile işletmesidir. ABD'lerinde tüm işletme faaliyetlerinin %89'u aile işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte ABD'lerinin Gayri Safhi Milli Harcamasının %64'ünü aile işletmeleri sağlamaktadır. 2002 yılında Standart & Poor's un açıkladığı 500 indeksini oluşturan işletmelerin ise %34'ü aile işletmesidir. 1996 yılı Family Business Review dergisi ise ABD'inde sağlanan istihdamın %60'nin aile işletmelerince olduğu yer almaktadır. Ayrıca 1997 yılı Mass Mutual Survey'de yayınlanan çalışmada belirtildiği gibi yaklaşık olarak ikinci jenerasyona geçme oranı %30 olmakla beraber üçüncü jenerasyona geçme oranı %15, dördüncü jenerasyona geçme oranı ise %10 azalarak %5 olarak gerçekleşmiştir (Spina, 2003:2). ise

Türkiye'deki aile işletmelerine bakıldığı zaman ise; ülkemizde kurulup faaliyet gösteren aile işletmelerine ait bilgiler ne yazık ki sınırlıdır . Bunun başlıca nedenlerinden biri de İstanbul Sanayi Odasına bağlı firmalara ait kayıtların kaybolmuş olması ya da eski yazı ile tutulmuş olmasının kaynaklanmaktadır. 1925 yılından itibaren daha sağlıklı kayıtlara ulaşmamız mümkün olmuştur. En kıdemli aile işletmelerini ve bu işletmelerin diğer kuşaklara geçme oranlarını gösteren tablo aşağıda yer almıştır.

Tablo 1.1. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

Şirket Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı	Kurucu
Hacı Bekir Ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efendi
Vefa Bozcası	1870	4	Hacı Sadık
Kuru kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	1874	3	İstrati Sabuncakis
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş	1883	3	Udi Cemil Bey
Çögenler Helvacık	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi

Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H. Mehmet Botsalı
Rebul Eczanesi	1895	3	Jean Cesare Reboul/Kemal Müderrisoğlu
Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Zeki Kırtasiye (Binbir Çesit)	1919	3	Mehmet Tevfik Samlı
Ördekçioğlu	1919	3	Bakırcı Ahmet
Kamil Koç Otobüsleri	1923	3	Kamil Koç
Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Broderi Narin	1923	3	Hamdi Narin
Hatemoğlu	1924	3	Mustafa Saykı
Doluca Şarapları	1926	3	Nihat A. Kutman
Tatko	1926	3	Alp Yalman
Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
Beyaz Fırın	1927	4	Dino ve Lambo Stoyanof
Kent Gıda A.Ş	1927	3	Abdullah Tahincioğlu
Nurus	1927	3	Nurettin Kurunkaya
Sarıyer Börekçisi	1928	3	
Kafkas Kestane Şekerleri	1930	2	Ali Şakir Tatveren
Vakko	1934	2	Vitali ve Albert Hakko
Ulusoy Otobüs İşletmeleri	1937	3	Mehmet Bahattin Ulusoy
Mithat Giyim	1937	2	Mithat Gürsoy
Özsüt	1938	2	Sefer Bey
Uzel Makine	1940	2	İbrahim Uzel
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	1942	3	Nuh Mehmet Baldöktü
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
İnci Holding	1942	2	Cevdet İnci
Tikveşli	1943	2	Doğan Vardarlı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yaşar Topluluğu	1945	3	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Yeni Karamürsel Mağazacılık	1949	3	Nuri Güven
Abaloğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abaloğlu
Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004:44; AİK, 2004:806' den yararlanarak

2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

Aile işletmelerini daha iyi anlayabilmek için sahip oldukları üstünlüklerin ve sakıncaların ayrıntılı bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Kendilerin iyi tanıyan işletmeler geleceklelerini planlayabilirler. Aile işletmelerine ait üstünlük ve sakıncaları; finansman, yönetim ve örgüt kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirmek mümkündür (Karpuzoğlu, 2002:22).

2.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Üstünlükleri

Aile işletmelerinin en önemli üstünlüklerinden biri finansal yapısıdır. Özkaynaklarının sermayenin büyük çoğunluğunu oluşturduğu yapılanmada dışarı bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsislerini özkaynaklarının oluşturduğu sermayeden sağlayan işletmelerdir.

Özellikle sermaye piyasalarının gelişmemiş ya da az gelişmiş olduğu ülkelerde sermayenin dışarıdan sağlanması oldukça zordur. Kriz dönemlerinde ise aile isminin korunması

amacı ile kişisel birikim ve servetlerin işletme yararına kullanılması aile bireyleri arasında sıklıkla görülen bir davranıştır (Karpuzoğlu, 2002:22).

2.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Üstünlükleri

Kuruluş aşamasından başlayarak incelediğimizde aile işletmelerinin taşıdıkları birçok özellik kendilerine yönetmel üstünlük olarak geri dönmektedir.

Aile ünvanının sağladığı sosyal çevre tanınmış bir aile isminin piyasalarda yarattığı güven hissi finansal ihtiyaçların karşılanmasında, tanınmışlık ve bilinirlik ise pazarlama avantajı olarak öne çıkar (Yakupoğulları,2001:18).

Karar mekanizmalarının hızla işletilmesi diğer bir üstünlüktür. Hızla değişen ve gelişen dünyada hızlı karar alabilmek doğru karar alabilmek kadar önemlidir. Alınacak kararlarda çok fazla kişiye danışma gereği duymadan, daha az sayıda kişinin imza yetkilerini kullanarak çok daha kısa zamanda kararlar çıkartılabilir.

Yönetimde devamlılığın sağlanması uzun süreli olarak yönetimde bulunan aile bireylerince sağlanır.

Uzun vadeli planlar yapabilmek bir çok işletme için önemli bir sorundur. Özellikle kurumsallaşmış ve büyük işletmelerde kısa dönem kar ve başarı beklentisi baskı oluşturabilir Aile işletmelerinde ise dışardan oluşan bu tarz bir baskı yoktur uzun dönem planları yapabilirler. (Papatya ve Hamsioğlu,2004:264).

Dinamizm bürokrasi ve baskınız az olduğu, girişimcilik ruhunun halen korunduğu aile işletmelerinde dinamizmi sağlamak ve devam ettirmek fırsatların değerlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Yakupoğulları,2001:21).

2.2.3. Aile İşletmelerinin Örgütsel Üstünlükleri

Aile işletmelerinin kendine (ailelerine) özgü bir örgüt kültürleri vardır. Ve bu kültür işletmede yoğunlukla kendini hissettirir Aile işletmelerine dair örgütsel üstünlükleri üç bölümde incelemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2002:24; Yakupoğulları, 2001:20; Yalçın, 1992:44).

Aile bireylerinin uyumu doğrudan işletmenin başarısını etkileyen bir faktördür. Aynı aileden gelme, benzer kültürel özelliklere sahip olan aile bireyleri arasında işbirliği ve uyum daha üst düzeydedir. Diğer işletmelerde ise farklı kültürel yapıları olan yöneticilerin uzlaşması daha zor ve yöneticiler arasında çatışma yaşanması daha olasıdır.

Sadık bir kadro ile çalışmak her zaman bir üstünlüktür. Aile işletmelerinde geleneklere, örf ve adetlere verilen önem çalışanlarla daha sıkı diyalogların kurulmasını ve işçi ile işveren arasında güvenin oluşturulmasına yardımcı olur.

Ülkeye olan bağlılık çoğunlukla aile işletmelerinin sahip olduğu bir kavramdır. Girdileri düşürmek için farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri ülke ekonomisi için de sorun teşkil etmektedir. Aile işletmeleri ise bu ortamda kendi ülkeleri ve hatta kendi yetiştikleri bölgelere yatırım yaparak, istihdamı kendi vatandaşlarından sağlayarak büyük bir bağlılık göstermektedirler.

2.2.4. Aile İşletmelerinin Finansal Sakıncaları

Aile bireylerinin mal varlıklarının yeterince büyük olmamasından kaynaklanan finansman problemleridir. Dış kaynaklardan yararlanmayı pek istemeyen aile işletmeleri büyümeleri için gerekli olan finansal kaynağı dışardan elde edemedikleri gibi kısıtlı aile varlığı ile zor durumda da kalabilmektedirler. **Temettü dağıtımı** da karşılaşılan diğer önemli finansal sakıncalardandır. Yönetimde bulunan aile bireylerinin temettü dağıtımına bakışı ile yönetimde bulunmayan aile bireylerinin bakışı farklılıklar göstermektedir. Yönetimde bulunmayanlar her yıl yüksek oranda temettü dağıtımı beklerken. Yönetimde bulunanlar ise bulundukları pozisyonun da avantajlarından yaralandıklarından temettü dağıtımının yüksek tutulması yerine karın sermayeye aktarımını tercih ettikleri durumlar olabilir.

2.2.5. Aile İşletmelerinin Yönetsel Sakıncaları

Yükselme olanaklarının birçok aile işletmesinde kritik üst düzey yönetimini aile bireylerinden olduğundan dolayı görülür. Bunu bilen ve o işletmelerde çalışan yetenekli profesyoneller bu tip görevlere aday olmak istemezler ve uygun anları kollayarak başka işletmelere geçiş yapmayı düşünürler (Karpuzoğlu,2002:25).

Nepotizm olarak tanımlanan adam kayırma daha çok da akrabaların kayırılması olarak sıklıkla aile işletmelerinde görülmektedir. Çalışanlar hak ettikleri terfi ve ücret artışlarına ulaşamayacaklarını düşünmeye başlarlar ve bunun sonucu olarak işletmede moral ve verim düşüklüğü gözlemlenir.

Merkeziyetçiliğin yönetimin tel elde ve merkezde toplanmasıdır. Özellikle yetki devri pek kolay olmaz. Girişimci ve üst yönetimdekiler kendilerinden sonraki kuşakları gerekli biçimde yetiştiremezler. Tüm bunların sonucunda, İnsiyatif hakları olmayan 2. ve 3. nesillerin karar alma sorumlulukları eksik olabilir ya da karar alma sorumluluğunu taşımak istemeyebilirler. Sonuçta işletmenin geleceği tehlikeye girebilir (Karpuzoğlu,2002:26).

Aile üyeleri arasında rekabet özellikle yönetimin ileride bırakılacağı kişinin seçimi söz konusu olduğunda işletmeyi dağılma noktasına kadar sürüklemektedir (Papatya ve Hamşioğlu, 2004:266).

Tutuculuk özellikle aile işletmelerinde daha çok karşımıza çıkan bir sakıncadır. Profesyonel yöneticilere nazaran mal sahibi yöneticiler, yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler.

Yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyelerinin aralarında işbölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan işbölümüne uymamaları sonucu gözüktür ve çalışanlar sıkıntılar yaratabilir (Aydın,1985:89).

Yönetim kadrosunun oluşturma güçlüğü aile ilişkilerinin işletmede baskın olmasından dolayı ortaya çıkar. Profesyoneller uygun çalışma koşullarının sağlanmayacağı düşüncesi ile zaman zaman aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmezler. Yeterli profesyonel ile çalışmamaktan dolayı bu tip işletmelerde tutuculuk (conservatizm) de görülmektedir (Karpuzoğlu,2002:27).

Çıkar çatışması da diğer bir gözlemlenen sakıncalardan biridir. Aile çıkarları ile iş çıkarlarının ters düşmesi sonucu iş ortamında yaşanan gerginlikler çatışmaları artırır, motivasyonu ve verimliliği azaltır.

2.2.6. Aile İşletmelerindeki Örgütsel Sakıncalar

Örgüt kültürünün benimsenmesi ve korunması değişimlere karşı direnç gösterilmesi, mevcut kurallar ve normlara olan aşırı bağlılık yüzünden bir süre sonra dezavantaj olarak karşımıza çıkar. Yazılı belgeler, istatistikler ve memorandumlar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı aile işletmelerinde yüksektir. Aile değerlerinin iş değerlerinden önemli olduğu işletmelerde, objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine kullanılır (Karpuzoğlu,2002:27).

2.3. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL SORUNLARI

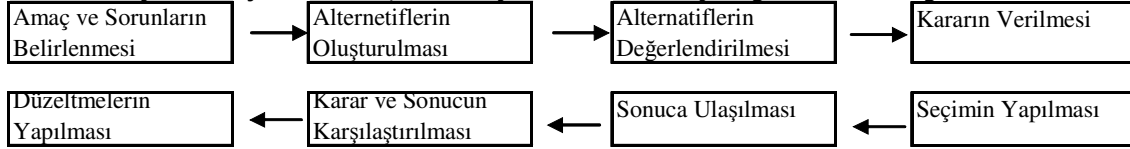
Aile işletmelerinde yaşanan temel sorunlar sıralanmak istendiğinden birçok faktör devreye girmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik çevre, kullandığı teknoloji, işletmenin yapısı, yönetim tarzı farklı sorunları gündeme getiriyor. Tüm bunlar dikkate alındığında ortak sorunları altı madde halinde incelemek mümkündür (Genç ve Karcioğlu, 2004:24; Koniks:2004:1; Alacaklıoğlu,2003:14).

Tablo 2.1. Temel Sorunlar

Kuşak Çatışması	Güç Kavgası	Profesyonelleşme Ve Yüksek İşgücü Devri
İkinci hatta üçüncü kuşağın iş yaşantısına girmesiyle beraber farklı birikimler sahibi aile bireyleri arasında kuşak çatışmaları baş gösterir. Yeni giren kuşaklar için bu işletme bir nevi miras gibidir ve seçim hakkı yoktur. Sevmedikleri ya da yeterince benimsemedikleri işleri ya da yönetim tarzının içinde kendilerini bulabilirler.	Genellikle iki yönü ile ortaya çıkmaktadır. Birincisi patron adaylarının çevresinde oluşan çıkar gruplarının körüklediği, ikincisi patron adayları ve ailelerinin aktif rol aldığı kavgalardır. Patron adayları gücü elde etmeyi hedeflerken, profesyoneller ise kendi çıkarları için bazı adayları destekler.	Çalışanlar ve aile bireyleri arasında iki ayrı dünya oluşumu gözlemlenir. Aile bireyleri kendilerini profesyonellerden üstün görme eğilimindedir. Her ikisi de işgücü devrini artırır.
Eski Alışkanlıklar	Roller Çatışması	Nüfus Problemleri
İşletme kültürü aile kültürünün işletmeye adaptasyonu ile oluşturulmuştur. Bu alışkanlıklara bağlı aile fertleri ile profesyonel yöneticiler ile yeni alışkanlıklara karşı direnç gösterir.	Daha çok patron ve yönetici kavramlarının karışmasında kaynaklanır. Tüm yetkinin toplandığı patronluk düzeninde hem aileden hem de işletmeden sorumlu kişiler yönetim ve denetim işlevlerini birarada yürütürler.	Artan hisse sayısı ile ikinci ve üçüncü nesil ile birlikte ortaya çıkar. Herkes kendi çıkarları üzerine yoğunlaşmaya başlar. Bu da işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilir.

3. KARAR VERME

İnsanlar yaşamları boyunca amaçları, sorunları için birtakım kararlar vermek durumunda kalmıştır. İşletmelerde de bu çok farklı değildir; karar organı olarak tanımlanan grup ya da bireyler, işletmenin sağlıklı olarak işleyebilmesi için bir dizi kararlar verirler. Karar verme yönetim kademesinin ağırlıklı olarak meşgul eden bir faaliyettir. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın her zaman ön plana çıkan, olmazsa olmaz niteliği taşıyan, karar verme yükümlülüğüdür. Karar verme yöneticiliğin asli işi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001:47). Karar verme süreç olarak algılandığında, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2001:171). Kısaca karar vermek seçim yapmak olarak da kullanılabilir. Kararın olabilmesi için bir seçimin olması, bunun içinde en az iki seçeneğin bulunması gerekir.



Şekil 3.1. Karar Verme Aşamaları

Kaynak: Lewis, 1995:181

3.1. KARAR VERME SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİ BEKLEYEN GİZLİ TUZAKLAR

Karar verme bir yöneticinin en önemli aynı zamanda en zorlu ve riskli işidir. Yöneticileri bu süreç içerisinde bekleyen gizli tuzaklar vardır. Bu tuzaklardan sakınabilen yöneticiler doğru kararlar verebilirler. Çıpalama, Statüko, Batık Maliyet, Tahmin ve Öngörü Tuzakları, Aşırı Güven, Temkinlilik ve Anımsama tuzakları ilk akla gelenlerdir (Hammond ve Keeney, 1965:149).

Çıpalama Tuzağı, en sık karşılaşılan tuzaklardan biridir. Bir karar söz konusu olduğunda, beyin kendisine ulaşan ilk bilgiyi büyük bir ağırlık tanımaktadır. İlk izlenimler, tahminler ya da veriler daha sonraki düşünce ve yargılar için bir çıpa işlevi görmektedir (Hammond ve Keeney, 1965:150).

Statüko Tuzağı, önyargılarımızdan kaynaklanır. Karar vericiler statükoyu koruyan alternatifleri benimsemeye çok yatkındır. Statükoyu yıkmak; eyleme geçmek, sorumluluk almak belkide başarısızlığa uğramak demektir.

Batık Maliyet Tuzağı, geçmiş tercihlerimizi artık geçerliliklerini yiterseler bile haklı çıkaracak tercihlerde bulunmaktır. Başka bir deyişle eldeki herhangi bir ürünü, yatırım aracını, zarar ettirdiği halde, verilmiş kararın doğruluğunu ispatlamak amacı ile korumaya devam ettirmek. Daha karlı bir sistemi kaçırmak pahasına, eldekileri zararına gözden çıkaramamaktır.

Tahmin Ve Öngörü Tuzakları, belirsizlik içeren konularda karar veren yöneticiler için sorun oluşturur. Yöneticiler sürekli olarak tahmin ve öngörülerde bulunurlar ve bunların doğruluğu konusunda geri bildirimler net değildir.

Aşırı Güven Tuzağı, tahmin ve öngörülerinde kendine çok fazla güvenen yöneticilerin sorunudur.

Temkinlilik Tuzağı, aşırı ihtiyatlı davranmanın bir sonucudur. Risk oranı yüksek kararlarla karşı karşıya gelindiğinde, tahminleri "ihtiyati elden bırakmayacak" şekilde yapma eğiliminde olunur. Aşırı tedbir almak yöneticiler için aşırı güven kadar zararlıdır

Anımsama Tuzağı, aşırı güven ya da temkinlilik kadar olmasa da karar verme üzerinde etkilidir. Geçmiş olayların zihindeki izleri bugün karar verirken yöneticileri etki altında bırakırlar. Bu anımsamalar genellikle olayların abartılı yönleri üzerine olur. Veriler üzerinden karar vermek anımsama, temkinlilik ve aşırı güven tuzaklarında sakınmada yararlı olacaktır

3.2. KARARIN SINIFLANDIRILMASI VE KARAR TİPLERİ

Karar vermenin sınıflandırılması başlı başına önemli bir çalışmadır. Bu konu da uzmanlar tarafından farklı ve ayrıntılı bir çok çalışma yapılmıştır. Bu bölümdeki sınıflandırma ayrıntılı olarak; kararın içeriğine, hiyerarşisine, sürecine, sorunun cinsine göre on bir ana başlık altında yapılmıştır (Özden,1989:18; Demir,1985:11). Sınıflandırma tiplerinin özeti tablo 3.1. de verilmiştir

Tablo 3.1. Karar Tipleri

İçerik Bakımından Kararlar	Temel amaç ve ilkeleri belirleyen kararlar	Hareket biçimlerini, kullanılacak araçları belirleyen kararlar	Gündelik Kararlar	İstisnai Kararlar
Yönetim Basamağı Bakımından Kararlar	Kurumsal Seviye	Stratejik seviye	Yönetimsel Seviye	Eylemsel Seviye
Süre Bakımından Kararlar	Uzun Süreli Kararlar	Orta Süreli Kararlar	Kısa Süreli Kararlar	
Karar Vericilerin Sayısına Göre	Bireysel Kararlar	Grup Kararları		
Veriliş Sırası Açısından Kararlar	Birinci Derecede Kararlar	İkinci Derecede Kararlar		
Veriliş Biçimleri Açısından Kararlar	Sözel Kararlar	Yazılı Kararlar		
Yapıları Açısından Kararlar	Programlanabilir Kararlar	Programlanmayan Kararlar		
Bağılantılık Durumları Açısından Kararlar	Statik Kararlar	Dinamik Kararlar		
Nitelik Açısından Kararlar	Açıklanan Kararlar	Açıklanmayan Kararlar		
Bilgi Derecesi Bakımından Kararlar	Belirlilik Altındaki Kararlar	Risk Altındaki Kararlar	Belirsizlik Altındaki Kararlar	
Fonksiyonlarına Göre Kararlar	Finansman	Satışlar	Üretim	Personel

3.4. KARAR VERME MODELLERİ VE TEKNİKLERİ

Günümüz koşulları, hızla değişen ve gelişen teknoloji, değişik beklentiler, oldukça kompleks bir yaşam ortamı oluşturmaktadır. Bu ortamda karar sürecinde işletmelerin dikkat etmesi gereken öğelerde de artışlar olmuştur. Rekabet daha da artmış, artık işletmeler klasik yöntemlerle karar süreçlerini oluşturamaz hale gelmişlerdir. Bu nedenle karşılaşılan problemlerin

çözülmesi için tamamen bilimsel esaslara dayanan bilgisayara uyumlu **Karar Verme Teknikleri** kullanılır. Bu teknikler tüm bilgileri tüm yönleri ile dikkate alırken, ortaya çıkan tüm alternatifleri değerlendirir ve matematiksel olarak çıkan sonuçları karar vericilerin önüne kesin bir biçimde sunar. Aile işletmeleri de değişen koşullara uygun olarak grup kararlarına ağırlık vererek bilimsel karar tekniklerini kullanarak bu rekabetçi yapıda yerlerini almalıdırlar.

Yönetim biçimlerine göre karar vericiler bireysel ya da grup kararları alırlar. Grup kararları verilirken yararlanılan birçok teknik vardır. Bunlardan yaygın olarak kullanılanları aşağıda aktarılmıştır: (İmrek,2003:VIII; Hodgetts,1997:XII; Tekin,1999:I).

3.4.1. Beyin Fırtınası

Bu yöntem, çeşitli fikirlerin ortaya atılması için bir toplantıdır düzenlemek ile başlar. Bu sıradan bir toplantı olmayıp, ortaya atılan fikir ve görüşlerin hiçbir müdahaleye yer vermediği, eleştirinin kabul edilmediği bir yapıdadır (Stevenson,1996:124)

Bu tekniğin uygulanabilmesi için grup sayısının en az beş, en çok ise 15 olması gerekir. İdeal grup 8-12 kişi arasındadır. Grubun üyeleri farklı bölümlerden ve mevkilerden olabileceği gibi aynı düzey ve uzmanlık alanlarından da olabilir. (İmrek, 2003:185).

3.4.2 Gordon Tekniği

W.J. Gordon tarafında geliştirilen bu teknik Beyin fırtınası tekniğine benzemektedir. Bu tekniğin beyin fırtınasından farklı yönleri vardır. Grubu yöneten başkan dışında hiç kimsenin çözümler aranacak olan karar konusunun yani sorunun gerçek yapısını bilmemektedir. Tüm dikkat ortaya atılan alternatifler üzerinde olduğundan en iyi çözümü bulma üzerine odaklanma yoktur. Konu beyin fırtınasındaki gibi spesifik değildir. Hatta olmaması önerilir. Fikirler ortaya atıldıkça başkan konuyu daraltmaya başlar. Gerçek konuya gelene kadar daraltma devam eder ve istenilen konuya gelinip fikirler üretilince çalışma sona erer. (İmrek, 2003:197).

3.4.3 Philips 66 Tekniği

Donald Philips tarafından geliştirilen bu teknik tamamen Beyin fırtınası tekniğinin büyük gruplara uygulanmış halidir. Büyük bir grup olduğundan karma bir katılımcı ile yapılır. Bu teknik: Şirket 10 sene içerisinde nerede olacak? Büyüme nasıl olmalı? İşletmenin Vizyonu nedir? gibi temel stratejik konular için uygulanabilir (İmrek, 2003:202). Bu tekniğin uygulama süresi en fazla iki gün olmalı ve uygulama yeri olarak işletme mekanından uzak bir yer seçilmelidir. Sabancı Topluluğu 2005 senesi içerisinde tüm üst düzey yöneticileri ile beraber grubun gelecekteki 20 yılını belirlemek amacı ile bu tekniği kullanarak bir dizi toplantılar düzenlemiştir. Sabancı Üniversitesinde Güler Sabancı başkanlığında gerçekleştirilen bu toplantılarda topluluğun geleceği şekillendirilmiştir. Bu çalışmada Philips 66 tekniğindeki iki gün sınırlamasının uygulanmadığı görülmüştür.

3.4.4. Yakınlık Diyagramı

Çok sayıda düşünce, yorum, konuyu birarada toplama, aralarındaki doğal yakınlığa göre gruplar oluşturma tekniğidir. Henüz düşünülmemiş ya da gizli kalmış konuların açığa çıkmasında yardımcı olur. Ayrıca Balık Kılçığı tekniğinin bir ön aşaması olarak da kullanılabilir (İmrek, 2003:209);

3.4.5 Balık Kılçığı Diyagramı

Japon bilim adamı Kaoru ISHIKAWA tarafından 1959 yılında Japonya da uygulamaya konmuştur. Sebep-sonuç diyagramı olarak da adlandırılan bu teknik Kalite Çemberleri çalışmalarında kullanılmış ve başarılı sonuçlara ulaşılmıştır (Stevenson,1996:100).

3.4.6. SWOT Analizi

Çözüm alternatiflerinin en uygununu seçmede kullanılan bir analiz tekniğidir. (İmrek, 2003:209).SWOT, İngilizce bu analizi oluşturan dört sözcüğün baş harflerinin alınması ile oluşmuştur (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Swot Analizi iç çevreden kaynaklanan zayıf ve güçlü yönleri açıklarken aynı zamanda dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehlikelerin altını çizer.

3.4.7. Delphi Tekniği

Delphi tekniği Rand Corporation tarafından uygulanan uzmanlardan oluşan grupların yüzyüze gelmeden geleceğe dair tahmin ve öngörülerde bulunmasıdır. Bu teknikte bir lider vardır ve bu lider oluşturulan soruları uzmanlara dağıtır ve yanıtları toplar ve geri dönüşümleri gerçekleştirir. Bu süreç tahminlerin uzmanlar tarafından tanımlanıp bir ortak görüş sağlanması ile son bulur. Delphi tekniğinin en büyük avantajı yüzyüze olunmadığından fikir üretilmesi aşamasında uzmanlar birbirlerini daha az etkilemektedir (Lewis,1995:199).

3.4.8. Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği genellikle tam anlaşma sağlanmadığında ya da bilgi eksikliği görüldüğünde uygulanan yaratıcı grup karar verme tekniğidir. Grup memnuniyetini sağlayan yaratıcı ve etkin bir süreçtir. Nominal grup tekniğinde ilk olarak her bir üye bireysel olarak, problem üzerine, kendi listelerini oluştururlar. Daha sonra herkes kendi listesini direkt yorumlardan sakınarak sunar. Beyin fırtınasından farklı olarak burada düşüncelerin sınırı çizilmiştir. Tüm düşünceler not edilir ve her üyenin görmesi sağlanır. Son olarak da üyeler sunumlar doğrultusunda bireysel olarak oylamaya geçerler. Ve sonuca oyların sayımı ile ulaşılır (Lewis,1995:199).

3.4.9. Risk Tercihine Göre Teknikler

Karar organları risk alma oranlarına göre; kumarbaz, sağlamcı ve mantıklı olarak üçe ayrılır (İmrek, 2003:310). Bazıları risk alırken bazıları riskten kaçınır.

3.4.10. Yöneylem Araştırması

Yöneylem Araştırması modern sayısal karar verme araçlarının temelini oluşturur. Sık sık karşılaşılan sorunlar için ayrıntılı bir model oluşturulur ve verileri ya da değişkenleri ile oynayarak aynı tarz kararlar için bir model uygulanır. Yöneylem araştırması da programlı kararlar alınırken yaygın olarak kullanılan bir tekniktir.

Yöneylem araştırması, işletme yöneticilerinin karar verme konusunda karşılaştıkları problemleri çözmek için kantitatif (sayısal) teknikler geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgili bir bilim dalıdır. Yöneylem Araştırmasında kullanılan tekniklerin başında Karar Ağacı Tekniği, Doğrusal programlama ve CPM, PERT gelir (Hodgetts,1997:194).

Doğrusal programlama işletmenin makine, hammadde, para ve insan gücü kaynaklarından verimli bir biçimde yararlanılmasını sağlamaktadır. Doğrusal programlama; üretim planlaması, stok kontrolü, portföy seçimi, işyeri düzenlemesi, kaynakların dağıtımı ve ulaştırma problemleri gibi birçok alanda kullanılır. (Hodgetts,1997:195; Tekin,1999:36).

Karar Ağacı, bireysel ya da grup kararı olmasına bakmadan kullanabilinen daha çok sayısal ağırlıklı bir tekniktir (Hodgetts,1997:193). Karar ağacı; bir karar verme probleminin bir ağaç biçiminde gösterilmesine ve çözümüne yardımcı olan grafiksel bir metodudur (Doğan,1985:176). Yatırım projeleri, pazarlama satış kararlarının değerlendirilmesinde, finansman, AR-GE kararları başta olmak üzere birçok alanda kullanılır.

GANT, bir işletme içinde belirlenen bir işin başlangıç ve bitiş noktaları ve zamanının belirlenmesinde kullanılır. O işin tamamlanması için yapılması gerekenler belirlidir ancak, işler arasındaki bağlantılar ve alt işler belirli değildir. Bu nedenle GANT cetveli günümüzde yetersiz kalmıştır.

PERT – CPM ise, Gant cetvelinin geliştirilmiş biçimidir. İlk olarak 1959'lı yıllarda ABD'de Polaris füze planlamasında kullanılmıştır. İkisinin de esas amacı proje planlaması ve kontrolünü kolaylaştırarak, projede yer alan boş zamanları saptayarak, boş zamanları ortadan kaldırmak ve projeyi önceden planlanan zamanında bitirmeye çalışmaktır. Her iki metod daha çok baraj, otoyol, köprü gibi mühendislik faaliyetleri ve uzun projeler, fabrika tasarımları ve köklü yatırım projelerinde kullanılır. (Tekin,1999:127; Esin, 2003:11).

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Türkiye'deki köklü aile işletmeleri üzerine yapılan bu uygulamada anket yöntemi kullanılarak bilinen en eski işletmeden(1777) başlayarak 1955'lere kadar kurulmuş olan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır (Tablo 2.1). Anket formunun uygulandığı 20 işletme ile yüzyüze görüşülmüş, diğerleri ile fax ve e-posta yöntemi ile bağlantıya geçilmiştir. Tüm uygulamada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamını oluşturan 48 işletmeden 6 tanesi faaliyetlerine devam etmediklerinden anket kapsamından çıkartılmıştır. Geri kalan 42 işletmeden 27 tanesi anket uygulamasına katılmıştır. Uygulamada ölçümü sağlanan seçeneklerin belirlenmesinde literatürdeki karşılaşılma, uygulama ve kullanım sıklığı ve sınıflandırma biçimleri gibi kriterler dikkate alınmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE YORUMLAR

Anket uygulaması tanımlayıcı ve karşılaştırmalı tablolar ve tek yönlü t test ile yorumlanmıştır.

4.1.1. Anketi Yanıtlayanlara Ait Demografik Bilgiler

Ankete katılan işletmelerin çoğunluğu (19 tanesi, %70) İstanbul'da kurulmuş ve faaliyetlerine İstanbul merkezli devam etmektedirler. İstanbullu %11 ile Ankara izlemektedir. Faaliyet alanlarına bakıldığında ise; ağırlık Gıda sektörü %33', Tekstik %25, Kimya-Sağlık-Temizlik %14 olmak üzere sıralanmıştır. Uygulama sırasında özellikle aile üyesi yöneticiler ya da üst düzey profesyonel yöneticiler ile çalışılmak hedeflenmişti. Görüşülen kişilerin %85.1'i bu kapsamdadır. Diğer görüşülen kişiler ise hissedar ve 5 sene ve üzeri aynı işletmede çalışanlardan oluşmuştur.

4.1.2. Kuruluş Nedenleri

Anket sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda ülkemizdeki köklü aile işletmelerinin iki ana kuruluş nedeni olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar; finansal bağımsızlık, varlık yaratmak (%40)ve aileye finansal güvenlik sağlamak olarak belirtilmiştir (%40). Toplumsal fayda yaratmak % 18 ile 5 işletme tarafından kuruluş nedeni olarak belirtilmiştir. ABD'de yapılan benzer bir araştırma da ise çocuklarına fırsat yaratmak ve aile mirasını ölümsüzleştirmek ön plan çıkan iki neden olarak belirtilmiştir (Soylu,2003).

4.1.3. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

Uygulama sonucunda ülkemiz köklü aile işletmelerinin 15'i en önemli üstünlüklerinin örgütsel üstünlükler olduğu belirtilmiştir. 11 işletme yönetsel, 1 işletme ise finansal üstünlüklerinin altını çizmiştir. Aile bireylerinin uyumu, sadık kadro ile çalışabilmeleri, ülkeye olan bağlılıkları sayesinde diğer işletmelere göre daha üstün olduklarını düşünmektedirler

4.1.4. Aile İşletmelerinin Sakıncaları

Diğer bir taraftan 13 işletme en önemli sakıncalarının örgütsel kaynaklı olduğunu, 11 işletme ise yönetsel ve 2 işletmede finansal kaynaklı olduğunu belirtmiştir.

4.1.5. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Köklü aile işletmelerinde görülen temel sorunlara bakıldığında % 29.6 ile eski alışkanlıklara olan aşırı bağlılık en temel sorun olarak yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Eski alışkanlıkları kuşak çatışması (%25), profesyonelleşememe (%22) ve nüfus problemleri (%7) izlemektedir.

4.1.6. Çözüm Önerileri

Bu işletmeler yaşadıkları sorunlar için en çok kurumsallaşma isteklerini ifade etmişlerdir (%44). Aile anayasası oluşturmak (%18), işletme içi kariyer planlaması (%18) ve profesyonel yönetici transferi (%14) düşünülen diğer çözüm önerileridir.

4.1.7. Karar Vericiler

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde kararın % 48 ile patron tarafından verildiği belirtilmiştir. Aile üyesi yöneticiler de eklendiğinde % 81.4 ile işletmelerde kararın aile tarafından

verildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Karar verme işini profesyonel yöneticilere bırakan işletmeler ise %18 oranında kalmıştır.

4.1.8. Karar Verici Tipleri

Sağlamcı, Mantıklı ve Kumarbaz olarak tanımlanabilen karar verici tiplerinde anketi yanıtlayanların % 51.9 ile sağlamcı oldukları ortaya çıkmıştır. Mantıklı kararlar verilir diyen işletme oranı %37 iken kumarbaz olarak sadece 3 işletme kendini nitelendirmiştir.

4.1.9. Karar Tipleri

Araştırma sonuçlarına göre; %55.6 ile bireysel kararların ağırlık kazandığı görülmüştür. Grup kararlarının ağırlığı %44 olmuştur.

4.1.10. Karar Verme Yöntemleri

İşletmelerin karar verme yöntemlerine bakıldığında ise 18 işletme (%66) hala geleneksel yöntemlerle karar verdiğini açıklarken, 9 işletme bilimsel karar verme yöntemlerini kullandığını belirtmiştir.

4.1.11. Bilimsel Karar Verme Teknikleri

Bilimsel karar verme teknikleri sorgulandığında ise bu işletmelerin çoğunlukla beyin fırtınası (%30) ve SWOT analizini(%31) kullandıkları ortaya çıkmıştır. Balık kılıcı(%12) ve karar ağacı(%14) diğer kullanılan teknikleridir.

4.1.12. Karar Vermedeki Üstünlükler

Karar verme sürecinde bu işletmeler %44 ile uzun vadeli kararlar alabilmelerini diğer işletmelere göre birer üstünlük olarak görmekteyiz. Belirtilen diğer üstünlükler ise Hızlı karar verme %40, Risk alabilmeleri %7, Kararın benimsenmesi ise de %7 olarak sıralanmıştır.

4.1.13. Karar Verme Sakıncalar

Karar verme sürecinde karşılaşılan en önemli sorun %48 ile karara katılımın az olması olarak tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise bireysel kararların ağırlıklı olarak kullanımıdır denilebilir. Diğer bir sakınca ise geleneksel karar verme yöntemleri (%44) olarak ankete katılanlar tarafından belirtilmiştir.

4.1.14. Karar Sürecinin İyileştirilmesi

Yapılan görüşmeler sonucunda karar verme sürecini iyileştirmek için alınması gereken önlemlerin başında: profesyonelleri karar sürecine dahil etmek (%40) ve bilimsel karar verme tekniklerinin kullanılması (%22)gelmektedir. Karar katılımı artırmak (%19) ve grup kararlarına ağırlık vermek (%18) ise diğer iki çözüm önerisi olarak belirtilmiştir.

4.1.15. Karar Vericiler ve Risk Tipleri

Karar vericiler çoğunlukla (%51) sağlamcı olmakla beraber, bu oran patronların karar verici olduğu durumda daha dikkat çekmektedir (%30). Aile üyesi yöneticilerin karar verici olduğu durumlarda kendilerini mantıklı, profesyonel yöneticiler ise sağlamcı olarak nitelendirmiştir.

4.1.16. Karar Vericiler ve Karar Tipleri

Karar verici pozisyonunda patronlar bulunuyorsa işletmede çoğunlukla bireysel kararların verildiği tespit edilmiştir. Aile üyesi yöneticilerin karar verdiği işletmelerde ise grup kararlarının ağırlık kazanmaya başladığı görülmüştür. Profesyoneller karar verici pozisyonunda ise grup kararları verilmektedir.

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin sınanması için SPSS 13.0 programında tek örnekli t testi (one sample t test) kullanılmıştır. Likert ile ölçeklendirilmiş anket sorusu %95 güvenilirlik aralığında (0.05 anlam düzeyine göre) sınanmıştır.

H₀: Aile işletmelerinde kararı Patron ya da Aile Üyesi yönetici verir.

Tablo 4.1. T Test Uygulaması

Tek örnekli t test

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Soru9	27	3,67	,961	,185

	Test Degeri = 4					
	T	Sf	Anlam (2 kuyruklu)	Ortalama Farki	95% Güven Aralığı Farki	
Soru9	-1,803	26	,083	-,333	-,71	,05

% 95'lik güven aralığında, hesaplanan anlam değeri (çift kuyruklu) 0.083 bulunmuştur.

0.083>0.05 olduğundan sıfır hipotezi: aile işletmelerinde kararı patron ya da aile üyesi yönetici verir hipotezi **kabul edilmiştir**.

Aile işletmeleri ve karar verme sürecinin irdelendiği bu uygulamada her işletme bulundukları konum itibari ile kendilerine özgü sorunlar yaşamaktadırlar, dolayısıyla çözüm önerilerinin de işletmeden işletmeye farklılık göstereceği kesindir.

Aile işletmeleri ikinci nesil ile birlikte alarm vermeye başlar bu alarm üçüncü nesil ile iyice belirginleşir. Birinci nesil kurucu ve çevresidir. Kurucuya bağlılık ve hatta hayranlık vardır. 2. Nesilde kardeşler ve kurucunun çocukları yönetime geçer. Ama sıra 3. nesile geçildiğinde bir çok ortak ile karşı karşıya kalınır. İşte bu noktada en azından bilinçli 2. nesil tarafından hazırlanmış olan aile anayasasının devreye girmiş olması gerekmektedir. Bu sayede yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş ve aile çıkarlarının optimize edilmesi konuların sorun olmaktan çıkarılabilir. Sürekli büyüme aşmasına gelmiş aile işletmelerinde kurumsallaşma aşmasına geçilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmaya olan ihtiyacın belirlenmesi ve planlanan bir süreç içerisinde sistematik bir biçimde kurumsal bir kimliğe bürünülmesi büyürken ve kalıcılık sağlanırken atılan büyük bir adımdır.

Karar verme sürecinde yaşanan problemlerin büyük bir kısmı bireysel kararlara verilen ağırlık ve bilimsel karar verme metodlarının az kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bireysel karar veren işletmeler ne yazıkki, bir çok konuyu, veriyi gözden kaçırabilmekte ve geleneksel karar verme yöntemlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Grup kararlarına doğru geçiş yapabilen işletmeler ise birçok bakış açısına aynı anda sahip olup, daha çok bilimsel tekniklerden daha kısa sürede yararlanarak optimal kararlara ve sonuçlara ulaşabilmektedirler.

Günümüzün hızla değişen rekabetçi ortamında kendilerini ve sahip oldukları özellikleri iyi bilen, girişimcilik ruhunun avantajlarını kaybetmemiş, karşılaştıkları sorunları doğru zamanda doğru çözümlerle geçmeyi bilen, hızlı, katılımcı, ve bilimsel esaslara dayanarak karar verebilen aile işletmeleri ayakta kalabilecektir.

KAYNAKLAR

- AIK, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.
- ALACAKLIOĞLU, H., "İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık" www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt, 2003
- ATILGAN, T., "Tekstil Sektöründe Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç" <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>, 2003
- AYDIN, N., Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim Organizasyon Sorunları, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Y.L. Tezi, 1984.
- DEMİR, H., B. BİRCAN, H. TÜTEK, Yönetimsel Karar Verme, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985.
- DİNÇER, Ö., F. YAHYA, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 5. Baskı, Beta Basım, 2003.
- DOĞAN, M., İşletmelerde Karar Verme Teknikleri, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985.

- DRUCKER, P. F., 21. yy için Yönetim Tartışmaları, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1999.
- EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 7. Basım, Beta Yayınları, 2001.
- ESİN, A., Yöneylem Araştırmasında Kullanılan Karar Yöntemleri, Ankara, Gazi Kitabevi, 1989
- HAMMOND, J., R. KEENEY, H. RAIFFA, "Karar Alma Sürecindeki Gizli Tuzaklar" Harward Business Review, Çev: Ahmet KARDAM, MESS (2001), 1965.
- HODGETTS, R., Yönetim, Teori, Süreç Ve Uygulama, Çev. Canan ÇETİN, İstanbul: Der Yayınevi (1990), 1977.
- İMREK, M. K., Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri, İstanbul, Beta Basım, 2003.
- KARCIOĞLU, F., N. GENÇ "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama", T. KOÇEL (Ed), 1. AİK Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.
- KARPUZOĞLU, E., "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", T. KOÇEL (Ed), 1. AİK Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.
- KARPUZOĞLU, E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul,, 2002.
- KIRIM, A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 8. Basım, Beta Basım, 2001.
- KONIKS, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar"
[http://www.koniks.com./topic.asp? TOPIC ID=65923.042004,2004.](http://www.koniks.com./topic.asp?TOPICID=65923.042004,2004)
- LEWIS, P., Management, NY, West Publishing Company, 1995.
- ÖZDEN, K., Yöneylem Araştırması, İstanbul, Hava Harp Okulu Yayınları, 1989.
- PAPATYA G., B. HAMŞİOĞLU "Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama", T. KOÇEL (Ed), 1. AİK Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2001.
- SOYLU, R., Aile İşletmelerinin Yapısı" http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_ aile_sirket_1.htm,2003
- SPINA, C., "Managing the Family in the Family Business" Family Business Consultants LLC, March 7. 2003.
- STEVENSON, W., Production Operations Management, Chicago, Von Hoffman Pres, 5th Edition, 1996.
- TEKİN, M., Kantitatif Karar Verme Teknikleri, Konya, 4. Baskı, Eğitim Kitabevi, 1988.
- YAKUPOĞULLARI C., Aile İşletmelerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- YALÇIN, A., Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim Organizasyon Sorunlarının Analizi, Adana, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1991.

TEKSTİL (İPLİK) SEKTÖRÜNDEKİ BİR AİLE İŞLETMESİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Yard. Doç. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Tel: (0212) 473 70 70 – 18296

Faks: (0212) 590 40 00

e-posta: aulgen@istanbul.edu.tr

Arş. Gör. Ali Özgür KARAGÜLLE

İstanbul Üniversitesi

Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu

Tel: (0212) 473 70 70 – 19070

Faks: (0212) 473 71 49

e-posta: ozgurk@istanbul.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri, tüm girişimlerde olduğu gibi uzun dönemde varlığını sürdürebilmek amacındadır. Bunun için de bu işletmelerin sürekliliklerini korumaları gerekmektedir. Kuruluş aşamasında işletme sahibi ve aile bireylerinden oluşan işletme yapısı, sonraki kuşakların da işletmede aktif hale gelmesiyle birlikte, profesyonel yöneticilerin de katılımıyla değişime uğramaktadır. Zaman içerisinde karar almada yetkili kişiler ve karar alma şekilleri de değişmektedir. Bu değişim, kurumsallaşma yolunda atılacak adımlarla ilişkilendirilebilir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde kurumsallaşmanın varlığından söz etmek mümkündür. Bu örnek olay çalışmasında; aile işletmelerinde kurumsallaşmanın belirtisi olan boyutlar kapsamında tekstil (iplik) sektöründeki bir işletmenin kuruluş ve gelişim sürecine değinilerek kurumsallaşma düzeyi değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsallaşma, iplik sektörü

1.GİRİŞ

Aile işletmeleri; birkaç nesildir bir ailenin sahip olduğu, bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilen ve kontrolün/oy hakkının belli bir aileye ait olduğu işletmeler şeklinde tanımlanabilir (*Arıkan, 2002*). Aile işletmelerinin özelliklerine bakacak olursak. Bunlar; yönetici olarak seçilecek veliahtın aile üyesi olması, şu andaki veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocukları yönetim kurulunda olması, kurumsal değerleri aile ile ilişkilendirmesi, aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtmaması veya yansıttığının düşünülmesi, akrabaların işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde bile şirketin hisselerini ellerinde tutma

konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri, aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun ailedeki yerini etkilemesi ve aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken, işletmeyle olan ilişkisi hakkında anlaşılmaya varması olarak sıralayabiliriz. Yukarıda sıralanan bu faktörlerin tamamının bir aile işletmesinde olması söz konusu olmayabilir. Bunların olmaması demek o işletmenin aile işletmesi tanımını etkilemesi anlamına gelmemektedir. Ancak aile işletmesi denildiğinde yukarıda sayılan özelliklere sahip işletmeler gelmektedir. Aile içinde ekonomik görüşün ortak olması nedeniyle maliyetlerin düşük olması, plan ve stratejilerin daha uzun dönemi kapsamı, halka açık işletmelerden farklı olarak karı dağıtmak yerine işletmede bırakarak işletmenin büyümesi ve kazancın aile içinde paylaşılması ve katlanılan fedakarlıkların ailenin kendisi için olması gibi nedenlerden dolayı aile işletmelerinin ekonomik performansının yüksek olduğu söylenilebilir. (Akingüç Günver, 2002)

Güçlü sermaye yapısıyla kurulmuş olan aile şirketlerinin yanısıra mütevazı olanaklarla kurulmuş ancak zaman içinde gelişerek sermaye yapısını güçlendirmiş şirketler de günümüz iş hayatında yer almaktadır. Aile şirketlerinin gelişimi sürecinde artık bu şirketlerdeki karar konuları daha makro düzeyde olmaktadır. Bu kararları sağlıklı alabilmek için de alışlagelmiş iş görme usulleri yerine profesyonelliğe, uzmanlığa dayanan, kurucu ya da iş sahiplerinin kişisel tercihlerinden çok işin, sektörün ve gün geçtikçe bilimsel bir boyut alan yönetim uygulamaları gündeme gelmektedir.

Pek çok aile şirketi yöneticisi, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketi kurup bugüne kadar gelmesinde kendi düşünce, inanış ve iş yapış usulleri olduğunu düşünmekte ve şirketinin kendi kararları olmadan varolamayacağını düşünmektedir. (Ural, 2004) Ancak gelişen iş hayatının bir sonucu olarak, şirketlerin kalıcılığını koruyabilmesi, kişilere bağlı olmaktan çıkıp kendi içerisinde yapısal bir işleyişi olan kurumlara dönüşmesiyle mümkün olacaktır.

Kurumlar, programlanmış hareketleri ifade eden sistemlerdir, olaylara karşı ortak bir algılayış ve inanışa sebep olurlar. (Gürol, 2005) Kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci olarak tanımlanabilir. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde kurumsallaşmanın bir şekilde yaşandığından söz edebiliriz. İş değerleri, aile değerlerinden daha önemli hale gelmiş, işletme içinde bilgi ve yetenek sahibi kişilere görev verilmiş ve misyon, vizyon çalışmaları yapılmıştır. Bu işletmeler, bulundukları sektörde olumlu bir imaj elde etmek için çaba gösterirken, kar etmenin yanında toplumsal amaçları da gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu tip işletmelerde, departman başarısı değil işletmenin bütününe başarılı olması hedef alınır.

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamla biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. (Karpuzoğlu, 2002) İşletmenin mülkiyet yapısından, organizasyon yapısına; karar alma yetkisinden, karar alma şekline kadar bir çok önemli faktör kurumsallaşmayı belirleyen faktörler arasındadır. İşletmenin değerleri belirlerken neyin ön planda olduğu, esnekliği, özerkliği, çatışmalar karşısında uygulanan çözüm yolları, planlama düzeyi, bilgi paylaşımı ve koordinasyon, oryantasyon, performans değerlendirme ve tabii ki kültürün oluşumu kurumsallaşma göstergesi olmaktadır. (Kılınç, 1996) Bu çalışmada Diktaş A.Ş.'nin yönetsel uygulamaları bu faktörler açısından ele alınarak değerlendirilmektedir.

2. AMAÇ:

Çalışmanın amacı Türkiye'nin önde gelen entegre dantel ve endüstriyel iplik üreticilerinden biri olan Diktaş Dikiş İplik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin kuruluşundan günümüze kadar gelen süre içerisinde tipik bir aile işletmesi olarak kurumsallaşma düzeyinin incelenmesidir. Dikiş ipliği sektöründe ortalama % 45 payla sektöründe öncü kuruluşu

konumunda olan bir aile işletmesinin yönetsel uygulamalarından yola çıkarak kurumsallaşma düzeyinin değerlendirilmesidir.

3. YÖNTEM:

Çalışmada yüzyüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda şirketin fabrika ve satış merkezi ziyaret edilerek şirketin yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüştür. Görüşmenin yanısıra şirkete ait web sayfası ile internetteki bilgiler ve diğer basılı belgelerden yararlanılmıştır.

4. ŞİRKET BİLGİLERİ:

Diktaş Dikiş İpliği San.Tic.A.Ş., 1945 yılında Mustafa Denizer tarafından İstanbul- Yeşildirek'te kurulmuş, günümüzde ise Kartal – Cevizli fabrika ve merkez olmak üzere Türkiye çapında faaliyet gösteren, 12.000.000 YTL sermayesi, 900'ü mavi yakalı 300'ü beyaz yakalı olmak üzere yaklaşık 1200 çalışanıyla (Şubat 2006 itibarı ile) tekstil sektörünün dikiş ipliği, entegre dantel ve endüstriyel iplik üretimi altsektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesidir.(www.diktas.com.tr) Diktaş, katlama-bükme-gaze-çile üniteleri ile modern boyahane ve otomatik sarma-ambalajlama teknolojilerine sahiptir. Mısır pamuğu ile ithal polyester elyaftan 5 Ne'den 60 Ne'ye kadar her çeşit tek ve çok katlı iplik üretilen Diktaş Tesisleri'nde, istenilen miktar ve renkte pamuk, polyester ve naylon iplik boyanabilmektedir. Yıllık 6.000 ton paketlenmiş son kullanım mamulü kapasitesi ile Türkiye'de 1. Dünya'da ise 5. sıradadır. Diktaş'ın kurumsallaşma düzeyini değerlendirmeden önce şirketin tarihsel gelişimine değinmek yerinde olacaktır.

1944 yılında Yeşildirek'te İtalyanlar'dan aldığı 180m² dikiş ipliği atölyesiyle tekstil işine girmiş olan Mustafa Denizer, 1945 yılında ortağından ayrılarak işi tek başına yürütmeye başlamıştır. Mustafa Bey'e o dönemde yardım edebilecek en uygun kişi ortaokulda okuyan ve 3 çocuğunun en büyüğü olan M.Yaşar Denizer olmuştur. Aynı dönemde Mustafa Bey, Ticaret Yüksek Okulun'da okuyan Hayati Bey ile tanıdık vasıtasıyla çalışmaya başlamış ve 1953 yılında Mustafa Bey'in vekaletini alacak düzeye gelmiştir. Bundan bir sene sonra Hayati Bey, Mustafa Bey'in kızı ile evlenerek aileye katılmıştır.

Babası Mustafa Denizer'in etkisiyle 16 yaşında tekstil piyasasına adım atan büyük oğlu M.Yaşar Bey, eniştesi Hayati Zırh ve 1961 yılında kardeşi Ziya Bey'in de fabrikada çalışmaya başlamasıyla tekstil dünyasında söz sahibi olmak için yeni atılımlar yapma ihtiyacı duymuştur. Yeşildirek'teki atölyenin, piyasanın talebini karşılamakta yetersiz kalması üzerine 1972 yılında Maltepe Cevizli'de 40 bin metrekare kapalı alanı olan Türkiye'nin ve dünyanın sayılı iplik üretim tesislerinden Diktaş İplik Fabrikası kurulmuştur.

Altınbaşak, Oltalı, Üçbaşak gibi markaların yaratıcısı Diktaş, 1200'den fazla çalışanıyla tam bir aile şirketi yapısındadır. Günümüzde, ikinci kuşak Denizerler'den sonra üçüncü kuşak da yönetimdeki yerini almıştır. M. Yaşar Denizer, kendisinden sonra gelenlerin eğitim alması konusunda çok hassas davranmıştır. Başta kardeşi Ziya Bey olmak üzere oğlu Ahmet, kızı Sinem, yeğenleri Mustafa, Selim ve Aylin üniversite eğitimi almıştır. Bunun içindir ki aile şirketi görünümündeki Diktaş'ın yönetiminde profesyonel bir ekip bulunmaktadır.

Yaşar Bey'in başarısının ardında yanında çalıştırdığı kişilerle yakın diyalog içinde bulunması, bunun ötesinde onların özel sorunlarıyla birebir ilgilenmesi yatmaktadır. Yanında çalışanların huzursuzluğunun yapılan işe yansıtacağına inanan Denizer, onların sorunlarını çözmek için kapısının her zaman açık olduğunu söylemektedir. Diktaş'ta işe başlayan bir işçi emekli olana kadar fabrikada çalışmaktadır. Çalışanların tazminatları, paraya ihtiyacı oldukları zamanlarda dağıtıldığı için şirketin tazminat gideri sıfırdır. Bu durum çoğu çalışanın ev, arsa v.b. gibi mülklere sahip olmasına imkan tanımıştır.

Tamamı aile bireylerinden oluşmakta olan Diktaş A.Ş.'nin pay sahipleri ve bu pay sahiplerinin şirketteki hisselerin dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo-1: Diktaş A.Ş. Pay Sahipleri ve Hisse Dağılımı

Pay Sahipleri	Hisse Dağılımı
Mustafa Denizer	% 13
Selim Denizer	% 13
Mehmet Yaşar Denizer	% 12,5
Kemal Zırh	% 11
Ahmet Turgay Denizer	% 9
Şenol Denizer	% 8
Ziya Denizer	% 5,6
Sinem Denizer Büke	% 5
Nilgün Köseoğlu	% 5
Aynur Şeber	% 4
Melahat Zırh	% 4
Lütfiye Denizer	% 3,9
Aylin Denizer	% 3
İlhan İzmen	% 1
S.Hayati Zırh	% 1
Yaşar Deniz	% 1
Toplam	% 100

Diktaş A.Ş.'nin yönetim kurulu üyelerinin tamamı aile bireylerinden oluşmaktadır. Tablo 2'de şirketin yönetim kurulu üyeleri ve bu üyelerin kaç yıldır yönetim kurulunda oldukları gösterilmektedir.

Tablo-2: Diktaş A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yönetim Kurulu'nda Bulunma Süreleri

Yönetim Kurulu Üyeleri	Kıdem (yıl)
M. Yaşar Denizer	60
Hayati Zırh	55
Ziya Denizer	44
Yaşar Denizer	31
Ahmet Denizer	23
Kemal Zırh	22
Mustafa Denizer	6

5. DİKTAŞ A.Ş.'NİN YÖNETSEL UYGULAMALARININ KURUMSALLIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Diktaş A.Ş. ile ilgili olarak yapılan çalışmada bir işletmede kurumsal bir işleyişin göstergesi olan yönetsel uygulamalar irdelenmiştir. Bu uygulamaların kurumsallığı ne düzeyde yansıttığı belirlenerek işletmenin kurumsallık düzeyi değerlendirilmiştir.

Öncelikle şirkette yönetim değişikliğinin belirli kriterlere göre mi yapıldığı yoksa bu mevkiilerdeki aile bireylerinin ölüm , yaşlanma gibi nedenlere şirketten ayrılması sonucu mu değiştiği sorgulanmıştır. Yönetim kurulunda kuşaklar arası yetki değişimi yapılmasına neden olarak yetki sahiplerinin şirketten ayrılması (ölüm, yaşlılık v.b. gibi nedenlerle) yerine konularında eğitim almış aile bireylerinin zamanla bu yetkileri devraldığı gözlemlenmektedir. Tablo-2'de görülen yönetim kurulu üyelerinin kaç yıldır şirket yönetiminde olduklarını gösteren

dağılıma bakıldığında yetki açısından ön planda gözüken 2. kuşak yöneticilerin uygulamada kararları 3. kuşak yöneticilere bıraktıkları tespit edilmiştir. Buna göre, karar verme yetkisinin kurumsal bir şekilde kuşaktan kuşağa geçtiğini söylemek mümkündür. Şirket kararlarında kıdemden ve yaştan çok, kararların gerektirdiği uzmanlık alanlarında bilgi sahibi olan aile bireylerinin kararlarının geçerli olduğu görülmektedir. Ancak şirkette aile bireyleri için belirlenmiş emeklilik planı bulunmamaktadır. Bu aşamaya kadar şirket aile bireylerinin zamanla kendi rızalarıyla yetkiyi devretmeleri nedeniyle kurumsal bir işleyiş yerleştirmiş gibi gözükürken gelecekte üst yönetimde yapılacak değişikliklerin yine aile bireylerini kapsayacak olması ve profesyonel yöneticilerin yönetim kurulunda yer almayacak olması nedeniyle bu işleyişin tam anlamıyla kurumsal olduğunu söylemek mümkün değildir.

Organizasyon yapısı incelendiğinde basit olarak nitelendirilebilecek bir organizasyon şemasına sahip olan şirkette yönetim kademeleri yukarıdan aşağı doğru sırasıyla önce fonksiyonel, sonra ürün temelli son olarak da prosese göre bölümlere ayırma biçimlerinden yararlanılmıştır. Aile üyeleri yalnızca "yönetim kurulu üyesi" unvanını taşımaktadır. Ancak yönetim kurulu üyeleri, geçmişleri, eğitim alanları ve ilgilerine göre departmanları kontrol görevini formel organizasyonda gözükmese de üstlenmiş durumdadır. Ancak departmanların başında profesyonel yöneticiler yer almaktadır ve bu profesyonel yöneticiler yönetim kurulu üyelerinden (aile bireylerinden) bağımsız olarak şirketin günlük faaliyetlerini sürdürecektir yetkilere sahiptir. Bu açıdan şirketin kurumsallaşmış olduğunu söylemek mümkündür.

Şirketin yönetim kurulu üyeleri yalnızca stratejik kararlarla ilgilenmektedir. Orta ve alt düzeydeki kararlar aile bireyleri düzeyinde gündeme gelmeden hiyerarşi içinde ilgili birimlerde verilmektedir. Örneğin, siparişlerle ilgili planlamalar, planlama departmanında yapılmakta ve buradaki kararlar bu departmanın profesyonelleri tarafından verilmektedir. Başta planlama olmak üzere, şirket fonksiyonlarının konusunda uzman profesyoneller tarafından yapılıyor olması şirketin bu yönüyle kurumsal olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, şirkette çatışmaların organizasyonel hiyerarşi içinde çözümlendiğini söylemek mümkündür. Böylelikle, yaşanan sorunlar, ilgili birimlerin profesyonel yöneticileri tarafından çözümlenmekte, aile üyeleri bu tür sorunlarla muhatap olmamaktadır.

Şirketin değerleri, kurucu ya da aile bireylerinin şahsi değerlerinin benimsenmesi yerine iş hayatının gerekleri doğrultusunda alınan kararlarla şekillenmektedir. Örneğin, ailenin uzun yıllardır yapmakta olduğu pamuk ipliği üretimi yerine polyester ipliğe geçiş kararı alınmasının işle ilgili tercihlerin ön planda olduğunun bir göstergesi olduğunu kabul edebiliriz. Aile bireylerinin kişisel yaklaşımlarından ziyade iş hayatındaki güncel gelişmeler ön plana çıktığı için şirket değerlerinin oluşturulması yönünden kurumsallaşmış olduğu söylenebilir. Şirket, girdi ve çıktıya bağımlılık açısından incelendiğinde ise oldukça esnek bir yapıda olduğu görülmüştür. Şirketin güçlü bir markası olması nedeniyle gerek alıcılarına gerekse de tedarikçilerine karşı gücü fazladır. Bu da şirkete değişen koşullara karşı esnek olma kabiliyeti vermektedir.

Şirket 2001 yılında Ören Bayan markasını bünyesine kattıktan sonra geçen sürede kademeli olarak yeni alınan şirketin kültürünü kendi kültürüyle değiştirmiştir. Bu nedenle şirketin bir kültürü olduğunu söylemek ve satınalma gibi stratejik adımlarla diğer işletmelerin kültürünü özerk bırakmayıp kendi değerlerini yerleştirdiklerini söylemek doğru olacaktır. Bu durum, kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olan kendine has normlara sahip olma ile örtüşmektedir. Şirket hem kendine has normlar oluşturmuştur hem de bünyesine kattığı şirketlere bu normları benimsetmiştir.

İşletmede yıllardan beri uygulanmakta olan bir oryantasyon programı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra eğitimden sorumlu birim, çalışanların sürekli eğitimini sağlamaktadır. Çalışanlar işe girdikleri anda aldıkları oryantasyon eğitiminin ardından iş süresince de ilgili birim tarafından gözlem ve eğitime tabi tutulmaktadır. İşletmede yerleşmiş bir eğitim sisteminin varlığı ve eğitimlerin yalnızca işe girişle sınırlı kalmayıp düzenli olarak sürdürülmesi işletmede bir eğitim

kültürü olduğunu göstermektedir. Şirkette oluşturulmuş performans değerlendirme kriterleri bulunmamaktadır. Kurumsallaşmış yapılarda insan kaynakları departmanları tarafından yapılması beklenen performans değerlendirme şirkette ilgili birim yöneticisinin astlarını değerlemesi şeklinde yapılmaktadır. Şirkete eleman alımında öncelik eğitime uygun, gelecek vaad eden kişileri istihdam etme üzerinedir. Şirket içinde performansları beğenilen elemanlardan, iş konusu olarak birbirlerine yakın birimlere yapılan atamalara da sıkça rastlanmaktadır. Şirketin yaklaşık 1200 çalışanından yaklaşık 100'ünün aile ile bağlantısı (akrabalık, hemşehrilik v.b.) bulunmaktadır.

Sonuç olarak, Diktaş A.Ş.'de yapılan vak'a çalışması sonucunda şirketin yukarıda belirtilen bazı uygulamaları ile kurumsal bir yapıda olduğu ancak bazı yönetsel uygulamalarda kişiye ve aileye bağlılıktan ödün vermediği için kurumsallaşmamış olduğu görülmüştür. Her ne kadar şirketin tam anlamıyla kurumsal bir işleyişi olduğunu söyleyemesek de işletmede bu yönde bir bilincin olduğunu, yönetsel uygulamaların gün geçtikçe kişiye bağlı olmaktan çıkıp sistematik bir işleyiş kazandığını söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Akingüç Günver, B., Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No.18, 2002, s.21
- Arıkan, S., Girişimcilik, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.231
- Gürol, Y., Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma, Beta Yayınevi, İstanbul, Mayıs 2005, s.24
- Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72
- Kılınc, T., Ertaş, A., "Özel Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, Nisan 1996, s.44-45
- Ural, A.,Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma" Sendromu,Sistem Yayıncılık,İstanbul,Ağustos 2004,s.15
- (Çevrimiçi) www.diktas.com.tr, 24 Ocak 2006

AİLE ŞİRKETLERİNDE BAŞKACILIK VE KORUMA: VEKÂLET MALİYETLERİ

Aylin ATAAY

Galatasaray Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Çırağan Caddesi No:36 Ortaköy İstanbul
Tel: (0212) 227 44 80
Faks: (0212) 2582283
e-posta: aataay@gsu.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı aile sahipliğinin şirketlerde yarattığı vekâlet sorunlarının araştırılması sürecinde aile şirketlerinde karşımıza çıkan başkacılık ve koruma özelliklerini yorumlamak ve ampirik çalışmalara bu konuda yol gösterebilmektir. Aile şirketlerinde karşılaşılabilecek vekâlet sorunları diğer şirketlerin karşılaştıklarından çok farklı olabilmektedir. Aile şirketlerinin ekonomik olduğu kadar ekonomik olmayan amaçlar için de kurulmaları, çıkar ilişkilerinin aktörlerinin farklı ve şirket işleyişi ve performansı üzerinde etkilerinin farklı olması bu farklılığın temel nedenlerini oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin önemli teorilerinden olan vekâlet yaklaşımı çerçevesinde aile şirketlerinin dinamikleri incelendiğinde başkacılık ve koruma özelliklerinin aile şirketlerinde vekâlet maliyetlerini hem azaltabilecek hem de çoğaltabilecek etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Vekâlet teorisinin bu çift yüzlülüğü ve olası etkisi nedeniyle aile dinamiklerinin şirket yönetim yapısı ve tarzı üzerindeki etkisi, aile şirketlerinin kendine özgü özellikleri ve şirkette görev alan aile üyelerinin özellikleri incelenmeli ve yorumlanmalıdır. Aile birimi, işletme sistemi ve bireyler çok farklı özellikler taşıyabilmektedir, genelleme yapabilmek mümkün değildir. Her bir sistemin iç dinamiklerini ve karşılıklı etkileşimlerini iyi çözümlemek ve yorumlamak gerekmektedir. Aile şirketinin ölçeği, yaşı, hayat eğrisinin hangi evresinde olduğu, şirket sahiplik yapısı ve aile üyelerinin şirkette istihdam düzeyi ve yeri değişkenleri de başkacılık ve korumanın etkilerini ölçen araştırmalarla dikkate alınması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketleri, vekâlet maliyetleri, başkacılık, koruma

Giriş

Birçok ülkede ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik faaliyetlerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketleri tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001; Chrisman, Chua & Steier, 2000). Ekonomi ve işletme hayatı üzerinde böylesine etkin bir rolü olan aile şirketleri akademik dünyanın da oldukça fazla ilgisini çekmiştir ve bu alanda yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmakta ve çeşitli teori ve yaklaşımlar aile şirketleri bakış açısından değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bununla beraber birçok araştırmacının aile şirketlerini aile sahipliğinde olmayan diğer işletmelerden ayıran özelliklerini belirleyerek, teori ve araştırma sonuçları ile açıklayamadıkları için bir aile işletmesi ortak tanımı üzerinde uzlaşamadıkları ve aile şirketlerini incelemek için çeşitli araştırmacılar tarafında kullanılan stratejik yönetim, örgüt teorisi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji kökenli yaklaşımların bütünleştirilebilmesine yardımcı olabilecek teorik bir çatının oluşturulamadığını da söylemek mümkündür (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Son 10 yılda 44 farklı araştırma makalesi aile işletmesi için araştırma yaklaşımlarına bağlı olarak 44 farklı tanım verdiği gözlenmiştir (Habbershon & Williams, 1999). Bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için ailenin sahiplik yapısına ve yönetimine katılımı yeterli değildir. Aile şirketlerini, aile sahipliği ve yönetiminde olmayan diğer şirketlerinden ayıran en önemli özellikler, aile şirketlerinde firmanın stratejik yönelimi üzerinde sahip ailenin etkisinin olması, ailenin kontrolü elinde tutma isteğini, şirket işleyişinin kendine özgü olduğunu, aile içi dinamiklerin şirket yönetimini de yansıması ve ailenin katılımı ve etkileşimiyle ortaya çıkan benzersiz ve sinerji yaratan kaynak ve yetenekleri sayabiliriz (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Görüldüğü üzere birçok alanda aile şirketleri aile sahipliğinde olmayan şirketlerden farklılık göstermektedir. (Chrisman, Shua & Sharma, 2005). Bu kavramsal çalışmanın amacı ise vekâlet teorisi kapsamında ele alınan başkacılık ve kendini koruma kavramları ve aile şirketlerinin başarı veya başarısızlıkları üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini ve bu etkileri oluşturan ailesel, organizasyonel ve bireysel unsurları kaynağa dayalı firma görüşü (Barney, 1991) ve hizmetkârlık teorisi (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) kapsamında da ele alarak incelemek ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunabilmektir.

Aile İşletmelerinde Vekâlet Maliyetleri

Tarafların farklı çıkarları olabileceği ve bilgi eşitsizliği bulunabileceği temel varsayımına dayanan vekâlet teorisi (Jensen & Meckling, 1976), bir iş ilişkisinde vekâlet veren (şirket sahip ve hissedarları) ve vekil (yöneticiler) arasındaki çıkar ilişkilerini açıklamakta kullanılmaktadır. Bu teori, hissedarların vekilleri olan yöneticilerin hissedarların refah düzeylerini maksimize etmeyecek davranışlarda bulunup, kararlar alabileceklerini varsaymaktadır (Daily, Dalton & Rajagopalan, 2003). Vekâlet teorisinin temel fikri şirkette ortaklığı olmayan yöneticilerin sahip-yöneticiler kadar işleri dikkatli ve gayretli bir şekilde takip etmeyecekleri (Chrisman, Chua & Litz, 2004), vekillerin aldıkları riskler sahipler tarafından parasal olarak tam karşılanmazsa bunu şirkete zarar verecek şekilde kendilerinin yapacakları ve karar verme yetkisinin vekile devir edilmiş olması nedeniyle yönetici ve sahip arasında bilgi asimetrisinin bulunacağıdır (Schulze et al., 2001). Bu kapsamda, sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılması nedeniyle ortaya çıkan çıkar çatışmalarını vekâlet veren- vekil sorunları, bu sorunları gidermek ve vekil yöneticiler ile vekâlet veren sahiplerin çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek için geliştirilen tüm faaliyet, özendirici ve sistemlere yapılan harcamaları ise vekâlet maliyetleri olarak tanımlamak mümkündür (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Şirket sahibi veya hissedarı olmayan yöneticilerin sahip-yöneticilere göre kendi bireysel çıkarlarını daha ön planda tutabileceği ve daha az özen ve gayret göstereceği varsayılmakta, aksini gerçekleştirmek için ise şirket sahiplerinin bazı vekâlet maliyetlerine katlanmaları gerekmektedir.

Bu kapsamda geleneksel bakış açısına göre, sahiplik ve yönetimin/kontrolün genellikle birbirinden ayrılmadığı aile işletmelerinde vekâlet maliyetlerinin söz konusu değildir veya çok düşüktür çünkü aile bireyleri akrabalık ilişkileri ve genel ahlak kuralları çerçevesinde birbirlerinin düşünürler, çıkarlarını dikkate alırlar ve korurlar (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Fakat diğerlerini düşünme, başkacılık, bazı vekâlet maliyetlerini düşürebildiği gibi diğer başka maliyetlere de neden olabilmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları da bize aile şirketlerinde vekâlet konularının daha karmaşık olduğunu göstermektedir (Gomez-Mejai, Larraza-Kintana & Marki, 2003; Steier, 2003). Bazı araştırmacılar (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Schulze et al, 2001; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003; Steier, 2003) asimetrik başkacılığın, korumacı sahiplik yapısının ve etkin olmayan hatta şirkete zarar veren yöneticilerin korunmasının vekâlet sorunları ortaya çıkardığını ve performans açısından bunların kontrol altına alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu açıdan, vekâlet teorisinin temel yapı taşları olan başkalarını kendi yerine daha fazla düşünme (başkacılık, alturism) ve kendi çıkarlarını müdafaa etme (kendini koruma, entrenchment) eğiliminin vekâlet maliyetleri açısından aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özellikler olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Becker (1974) sahip- yönetici aile şirketlerinde, aile üyelerinin bireysel refahlarının bireysel çıkarlarını korumaya bağlı olmasına rağmen aile gelirlerini maksimize etme eğiliminde olduklarını belirtmiş, diğer bazı araştırmacılar da aile arası başkacılığın vekâlet sorunlarını ortadan kaldırdığını (Eisenhardt, 1989; Daily & Dollinger, 1992), yapıları daha etkin ve daha az maliyetli hale getirdiğini (Daily & Dollinger, 1992), hatta tek sahipli aile işletmelerinde vekalet maliyetlerinin sıfıra yakın olduğunu bulmuştur (Ang et al., 2000). Bununla beraber, dengesiz başkacılık eğiliminin ve koruyucu sahiplik yapısının aynı zamanda kendini kontrol sorunları yarattığını ve ikinci kuşak çocukların performansları hakkındaki birinci kuşağın önyargılı algıları, aldatıcı davranışlar, aile içi anlaşmaları yürütmekte karşılaşılan zorluklar ve aile üyelerine yapılan bazı olağan dışı ödemelerin vekâlet maliyeti oluşturduğu da saptanmıştır (Schulze et al. 2001; 2003). Özetle, bu alanda yapılan araştırmalar başkacılık ve korumanın aile işletmelerinin performansı üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz etkilerinin de olduğunu ortaya koymuştur (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Başkacılık (Alturism) ve Koruma (Entrenchment):

Başkacılık- diğerlerinin de refahını düşme- davranışı aile şirketlerinde sıklıkla görülmektedir ve karar alma ve kaynak dağılımı süreçlerinde etkin rol oynamaktadır (Steier, 2003). Bazı araştırmacılar (Becker,1974; Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Daily & Dollinger, 1992) aile şirketlerinin, aile içi başkacılık olgusu nedeniyle yönetim ve kontrolün birbirinden ayrı olması sonucu ortaya çıkan vekâlet sorunları ile karşılaşmadıklarını öne sürmüşlerdir. Birçok toplumda genel ahlak kuralları aile içi başkacılığı desteklemektedir ve bu sayede bazı vekâlet maliyetlerini hafifletmektedir. Diğer aile üyeleri tarafından reddedilme, onaylanmama ve cezalandırılma olasılığının aile çıkarlarına ters düşecek davranışları engellediği, aile üyelerine karşı bencil olmayı önlediği, sadakati ve güveni arttırdığı ve aile adına zarar vermeme sosyal baskısı ve ortak aile yaşantısı nedeniyle oluşan şeffaflık nedeniyle diğer aile üyelerinin ve aile şirketinin de çıkarlarını göz ederek çalışmayı sağladığı varsayılmaktadır (Steier, 2003). Ayrıca aile üyelerinin performanslarını gözetme ve kontrol gerekliliğinin azalması ve şirket içindeki iletişimin ve işbirliğinin artması nedeniyle de aile üyeleri arasındaki bilgi asimetrisinin azalacağı ve karşılıklı bağımlılığın artacağı düşünülmektedir (Schulze et al. 2003). Bu nedenle araştırmacılar aile şirketlerini daha az maliyetli ve daha etkin örgütlenme şekli olarak tanımlamışlardır. Hatta bu nedenle biçimsel yönetim uygulamalarının gereksiz bile olabileceğini savunmuşlardır (Jensen & Meckling, 1976). Aile şirketlerinin performansı üzerinde olumlu etkisi olan başkacılığı hizmetkarlık perspektifinin (Davis et al., 1997) yardımıyla yorumlamak mümkündür. Bu yaklaşıma göre yöneticilerin kendi bireysel hedefleri ön planda değildir, onları

şirketin psikolojik sahipleri olarak tanımlamak mümkündür dolayısıyla şirket sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranırlar, amaç birliği oluşturmaya çalışırlar ve işletmeyi sahip yönetiyormuşçasına titizlikle yönetirler (Corbetta & Salvato, 2004; Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Temel prensiplerinde biri başkacılık (güven, ilişkisel sözleşmeler, finansal olmayan aile hedeflerinin yanı sıra) olan bu perspektif aile şirketinin hissedarlarının vekil olarak değil de hizmetkâr olarak davranacağı varsayılmaktadır. Diğer bir deyişle, karşılıklı başkacılık (hem yöneticilerin hem de sahiplerin karşılıklarının çıkarlarına aynı önemi vermeleri durumu) kendini hizmetkârlık şeklinde gösterdiğinde stratejik kararları olumlu etkilemektedir (Zahra, 2003). Bu nedenle hizmetkârlık teorisine göre aile şirketlerin hedefleri, başkacılığı, güven ilişkileri ve ilişkisel sözleşmeleri diğer şirketlerden farklıdır ve farklılık şirkette çalışan aile üyelerinin ve sahip-yöneticilerin davranışlarını olumlu etkilenmekte, vekâlet maliyetlerini ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla da şirket performansın arttırmaktadır (Corbetta & Salvato, 2004). Bu kapsamda hizmetkârlık teorisini vekâlet teorisini "özel durumu" olarak tanımlamak ve aile işletmelerini incelenmesinde vekâlet yaklaşımı yerine hizmetkârlık yaklaşımı kullanmak mümkün olabilecektir (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Bununla beraber, başkacılık ve korunma eğilimleri, kendini kontrol sorunlarının ve vekâlet maliyetlerinin oluşmasına veya daha karmaşık hale gelmesine de neden olabilmektedir. Aile üyesi olan veya olmayan vekiller kendilerini koruma ve şirketteki sürekliliklerini devam ettirmek için iç denetim mekanizmalarını etkisiz hale getirme eğilimindedirler. Yöneticiler, olumsuz durumları sahip ve hissedarlardan saklama, aldıkları kararları meşru hale getirmek için danışmanlar istihdam etmek, kararlar ve aksiyonlar üzerindeki çevresel gereksizliğin (determinizmin) baskın etkileri olduğu konusunda yönetim kurullarını ikna etmek, bilgi manipüle etmek veya filtrelemek ve bireysel bilgi ve yeteneklerine dayanan şirket stratejileri geliştirerek kendilerini vazgeçilmez kılmak gibi politikalar izleyerek kendilerini koruyabilirler. Aile üyelikleri nedeniyle oluşan duygusal bağlar, yetkinliklerinin abartılmasına neden olduğu gibi denetlemenin etkililiğini de azaltabilir. Diğer bir deyişle aile statüsü yönetici kararlarının etkinliğinin önyargılı değerlendirilmesine neden olabilir (Gomez-Mejia, Nunez- Nickel & Gutierrez, 2001). Başkacılık sorunları ise sahip yöneticinin başkalarına yardım etmeye çalışırken (örn. çocukları, akrabaları vs.) kontrolsüzlük, başına buyruklu, gereksiz ve fazla ödeme yapma ve kaytarma gibi durumları teşvik etmeleriyle ortaya çıkmaktadır (Chrisman, Chua & Steier, 2003). Örneğin, ebeveyn başkacılığına göre, sahip yöneticilerin çocuklarına karşı gereken çabayı göstermeseler (işten kaytarsalar) ve yetkin olmasalar ve/veya firmanın refahını sürdürme niyetleri olmasalar dahi daha bonkör davranabildiklerini göstermektedir (Schulze et al. 2001). Başkacılık aynı zamanda sahip yöneticilerin aile üyelerinin performansları hakkındaki algılarını da etkilemekte ve düşük performansın cezalandırılmasını şirket dışındaki aile ilişkilerine farklı etkileri olabileceği için daha güç hale getirmektedir (Schulze et al., 2003). Aileden olmayan bir üst düzey yönetici de diğer aile üyesi yöneticilerin ve çalışanları kontrol etmekte ve disiplin sağlamakta zorluklarla karşılaşabilmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki dengesiz başkacılık nedeniyle bazı aile üyelerinin şirket için yaptıkları fedakârlıklar fazlalaşabilmekte ve algılanan adaletsizlik ve destek eksikliği nedeniyle bu aile üyesinin başka uğraşlara kayması söz konusu olabilmektedir (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Aile kontrolündeki şirketlerde denetim görevi olan ve aile üyelerinden oluşan yönetim kurulları elde edilen beklenmedik sonuçları aile üyesi üst düzey yöneticiler yetkinsizliğine veya performans düşüklüğüne bağlamak yerine kötü şans veya talihsiz koşullarla açıklayabilmektedirler (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana & Marki, 2003). Ayrıca aile şirketlerinin işe alma süreçlerinde kayırmacı tutumlar ve aile çıkar ve dengelerini ön planda tutan seçim süreçleri (nepotizm) nedeniyle "açık yetkinsizlik" ve uzmanlık eksikliği ile ilişkili vekâlet problemleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Hendry, 2002). Kaynağa dayalı firma görüşüne göre (Barney, 1991), aile, işletme ve bireysel sistemlerinin birleşimi taklit edilmesi çok zor yetkinlikler veya Habbershon ve arkadaşlarının (1999; 2003) tanımladığı "ailesellik-

familiness" oluşturmaktadır. Aile işletmesi sosyal sistemi kontrolü elinde tutan ailenin tarihi, gelenekleri ve hayat evresi, şirket amaçları, stratejileri, yapısı ve ilişkileri ile tanımlanabilen işletme sistemi ve farklı çıkar, yetenek, bakış açısı, aile şirketinde rolü, deneyimi ve ağırlığı olan bireysel aile üyelerinin karşılıklı etkileşimleriyle oluşmaktadır (Habbershon et al., 2003). Bu sosyal sistem şirkete özgüdür ve aile işletmesinden farklı dinamikler bileşimiyle oluşmaktadır. Şirket içi ve aynı zamanda şirket dışı paydaşlarla uzun dönemli ilişkiler sosyal sermaye oluşmasını (Carney, 2005) ve kaynak elde etme ve yönetme konusunda benzersiz üstünlükler kazanılmasını sağlamaktadır (Aldrich & Cliff, 2003). Fakat olumsuz başkacılık ve koruma davranışları aile şirketlerinin bu yetkinlikleri korumasını veya geliştirmesini engelleyerek performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Olumlu başkacılık aile üyelerinin birbirlerini dikkate almalarını ve aileye üyeliğin değerli hale gelmesini ve aralarındaki bağı güçlendirmek ve korumak için çaba sarf etmelerini sağlamaktadır. Bu bağ ailenin tarihine, kimliğine ve anlaştıkları ortak dile yansımakta ve şirketi benzersiz hale getirmektedir (Schulze et al., 2003). Fakat olumsuz başkacılık ve koruma aile kontrolünü devam ettirme niyetiyle birleştiğinde, yönetime ve kararlara aile katılımının etkilerini değiştirmekte; ailesellik, benzersizlik, birbirinden ayrılmazlık ve sinerji gibi rekabet üstünlüğü sağlayıcı yetkinlikleri kaybolmasına veya geliştirilememesine neden olmaktadır. Aile mensubu yönetici ve çalışanların öncelikli hedeflerini değer maksimize etmek yerine refahlarını maksimize etmek olarak tanımlamalarına neden olmaktadır (Chrisman, Chua & Steier, 2003).

Sonuç: Aile işletmelerinde Vekâlet Problemlerinin Janus Yüzü

Şirketlerin gittikçe daha karmaşık ve istikrarsız hale gelen ekonomik çevrede rekabetçi üstünlüklerini devam ettirmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Şirketler için performanslarını nelerin olumlu veya olumsuz etkilediğini bilmek ve bunları doğru yönetmek gittikçe daha fazla önem taşımaktadır. Bu durum ekonomilerin baskın örgütlenme birimleri olan aile şirketleri için daha da önemlidir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote şirketlerin yüzde 80'den fazlasının aile işletmesinin oluşturduğu (Yurtoglu, 2003), yüzde 75'inde en az bir aile üyesinin yönetim kurulunda yer aldığı (Bolak, Yamak & Ataay, 2003) ve aynı özelliğin büyük ölçüde tüm büyük ve küçük ölçekli şirketlere yansıdığı Türkiye ve bu makro çerçevede inceleme yapacak araştırmacılar için de ayrıca önemli olacaktır. Çalışmanın amacı aile sahipliğinin şirketlerde yarattığı vekâlet sorunlarının araştırılması sürecinde aile şirketlerinde karşımıza çıkan başkacılık ve koruma özelliklerini yorumlamak ve ampirik çalışmalara bu konuda yol gösterebilmektir. Aile şirketlerinde karşılaşılabilecek vekâlet sorunları diğer şirketlerin karşılaştıklarından çok farklı olabilmektedir. Aile şirketlerinin ekonomik olduğu kadar ekonomik olmayan amaçlar için de kurulmaları, çıkar ilişkilerinin aktörlerinin farklı ve şirket işleyişi ve performansı üzerinde etkilerinin farklı olması bu farklılığın temel nedenlerini oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin önemli teorilerinden olan vekâlet yaklaşımı çerçevesinde aile şirketlerinin dinamikleri incelendiğinde başkacılık ve koruma özelliklerinin aile şirketlerinde vekâlet maliyetlerini hem azaltabilecek hem de çoğaltabilecek etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Özetle Janus'un çift yüzleri' metaforu (Arnold, 2003) ile açıklayabileceğimiz bu durumda vekâlet maliyeti yaklaşımı açısından aile şirketlerinin her iki özelliği ve etkiyi de bünyesinde barındırabilmektedir. Bakış açısının ve inceleme biriminin özelliklerine göre bulgularımızın değişebilmektedir.

Vekâlet teorisinin bu çift yüzlülüğü ve olası etkisi nedeniyle aile dinamiklerinin şirket yönetim yapısı ve tarzı üzerindeki etkisi, aile şirketlerinin kendine özgü özellikleri ve şirkette görev alan aile üyelerinin özellikleri incelenmeli ve yorumlanmalıdır. Aile birimi, işletme sistemi ve bireyler çok farklı özellikler taşıyabilmektedir, genelleme yapabilmek mümkün değildir. Her bir sistemin iç dinamiklerini ve karşılıklı etkileşimlerini iyi çözümlemek ve yorumlamak gerekmektedir.

Aile şirketlerinde aile üyelerinin bulundukları pozisyon için her zaman en ideal aday olmamaları, disiplin eksikliği ve akrabalık bağları nedeniyle işten kaçınma ve kaytarma

olasılığının yüksek olması, disiplin arayışında olmamaları ve yönetimin çeşitli nedenlerle etkin denetim sağlanamaması, şirket çıkarları, aile çıkarları ve bireysel çıkarların yeri geldiğinde çatışması ve denge bulmanın kişisel ilişkiler nedeniyle daha da zor olması nedeniyle aile şirketlerinin daha fazla vekâlet maliyetine maruz kalacağı varsayılabilir gibiⁱⁱ hizmetkârlık teorisine göre çalışanları dar ekonomik bakış açısından tanımlamak mümkün değildir, şirketle bütünleşmeleri ve kolektif çıkarlar karşısında bireysel çıkarlarını ikinci plana atmaları vekâlet maliyetleri üzerinde olumlu etki yapabilmektedir (Greenwood, 2003). Diğer bir deyişle, şirkette görev alan aile üyelerinin ve sosyal ilişkilerin aile şirketleri için ayırdıci bir kaynak veya özelliik olup olmadığı aile şirketlerinin vekâlet maliyetleri dolayısıyla rekabet üstünlükleri ve performansları üzerinde etkilidir. Aile şirketinin ölçeğı, yaşı, hayat eğrisinin hangi evresinde olduğu, şirket sahiplik yapısı ve aile üyelerinin şirkette istihdam düzeyi ve yeri değişkenleri de başkacılık ve korumanın etkilerini ölçen araştırmalarla dikkate alınması gerekmektedir. Örneğın, aile şirketlerinin ölçeğı büyüdükçe olumsuz ailesel başkacılık ve koruma sorunları, geleneksel vekâlet sorunlarıyla (yönetim ve kontrolün birbirinden ayrılması nedeniyle oluşan vekâlet sorunları) yer değıştirebilecektir çünkü aile üyesi olmayan yöneticilerin işletmeye katılma olasılıkları artacaktır (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Ayrıca ölçek büyüdüğünde şirketten elde edilebilecek çıkarlar da büyüdüğünden vekâlet sorunları farklı boyutlara geçebilecektir. Aile şirketinin sahiplik yapısı, ailenin yönetimde temsil edilme düzeyi (aile dışından hissedarların ve yöneticilerin bulunmasına, aile üyelerinin aktif katılma düzeyi), bir arada bulunan nesil sayı ve şirketin hayat eğrisinde hangi aşamada (örneğin, şirketin kurucusunun hala genel müdür olması, yönetimin üçüncü kuşağı bırakılmış olması veya tam profesyonelleşme gibi) olduğuna göre aile şirketleri farklılaşmakta ve vekâlet ve hizmetkârlık dinamikleri farklı şekillerde işleyebilmektedir. Kurucu ve/veya sahip ailelerin yönetim ve şirketteki rolleri şirketin mevcut performansı ve geleceğı üzerinde etkilidir. Örneğın tek kişinin sahip pozisyonunda olduğu bir aile şirketinde asimetrik başkacılıktan ve bu nedenle doğabilecek vekâlet maliyetinden söz etmek mümkün değildir. Yine aynı şekilde, sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılması nedeniyle ortaya çıkan vekâlet maliyetleri kurucunun yönettiğı şirketlerde sıfırken, azınlık hisse sahiplerinin yönetimde olduğu (örn. kuzen konsorsiyumları) hatta hiç hissesi olmayan profesyonellerin yönettiğı (örn. halka açık büyük ölçekli aile şirketleri) şirketlerde bu maliyet aile sahipliğinde olmayan şirketlerinkine yakındır (Corbetta & Salvato, 2004). Aile bireylerinin güven, aileye bağlılık, sadakat ve yönetim anlayışları ile kişilik özellikleri de bilgi, beceri ve yetkinleri yanı sıra vekalet maliyetlerini etkileyen unsurlardır ve bu alandaki çalışmaların daha mikro düzeyde nitel yöntemlerle yapılmasını bir anlamda zorunlu hale getirmektedir.

Ayrıca, bilindiğı üzere vekâlet sorunlarını gidermek için kullanılan yöntemlerden bir tanesi de özendirici ücret sistemleri kullanarak yöneticinin gelirini firma performansına bağımlı hale getirmektir. Bu sayede riskin vekâlet verenden vekile aktarılması ve vekilin vekâlet verenin çıkarlarına ters düşebilecek kararlar alması ve/veya bilgiyi sadece kendisinde tutması engellenebilecektir. Olumlu başkacılık yaklaşımına göre aile mensubu çalışan veya yöneticilere bu türde parasal özendiriciler sunulmasına gerek bulunmamaktadır çünkü bu kişiler şirkete ortaklıkları nedeniyle zaten gelirleri açısından şirket sonuçlarına bağılıdırlar. Başka bir yaklaşıma göre ise, aile ilişkileri çatışmaların çözülmesini ve verimsiz davranışların engellenmesini bazen zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle özendirici ücret sistemleri veya stratejik planlama gibi vekâlet maliyeti kontrol mekanizmalarının kullanımının performans üzerindeki etkisi daha güçlü olabilecektir. (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin yüzde 73 ve 85'inde nakit ikramiyelerin kullanıldığını göstermektedir (Schulze et al., 2003). Aile şirketinin sahiplik yapısı ve ailenin yönetimde temsil edilme derecesi, başkacılık ve parasal özendiricilerin rollerini açıklamakta etkin rol oynayabilmektedir. Bu kapsamda kontrol mekanizmaları kullanımı ile başkacılık arasındaki ilişkiler de daha ayrıntılı incelenmelidir.

KAYNAKLAR

- Aldrich, H.E. & Cliff, J.E. (2003); "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective", *Journal of Business Venturing*, 18: 573-596.
- Ang, J.S. Cole, R.A. & Lin, J.W. (2000); "Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Finance*, 55(1):81-106.
- Arnold, M. (2003); "On the Phenomenology of Technology: The "Janus-Faces" of Mobile Phones", *Information and Organization*, 13: 231-256.
- Barney, J.B.(1991); "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Becker, G.S. (1974); "A Theory of Social Interaction", *Journal of Political Economy*, 82: 1063-93.
- Bolak, M., Yamak, S. & Ataay, A.; "Characteristics of Board of Directors and Corporate Leadership Structure: Implications on Performance", *GBATA Readings Book*, 209-215.
- Carney, M. (2005); "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 249-265.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. (2004); "Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 335-354
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005); "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 555-575.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L.P. (2003); "An Introduction to theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18: 441-448.
- Corbetta, G. & Salvato, C. (2004); "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 355-362.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. & Rajagopalan, N.(2003); "Governance Through Ownership: Centuries of Practice, Decades of Research", *Academy of Management Journal*, 46(2): 151-159.
- Daily, C.M. & Dollinger, M.J. (1992); "An Empirical Examination of Ownership Stucture in Family and Professionally- Managed Firms", *Family Business Review*, 5,117-136.
- Davis, J.A., Schoorman, F. & Donaldson, L. (1997); "Toward a StewardshipTheory of Management", *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- Eisenhardt, K.M. (1989); "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983); "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26(2):301-325.
- Greenwood, R. (2003); "Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firm", *Journal of Business Venturing*, 18: 491-494.
- Gomez-Mejia, L.R., Larraza-Kintana, M. & Makri, M. (2003); "The Determinants of Executive Compensation in Family Controlled Public Corporations", *Academy of Management Journal*, 46(2): 226-237.
- Gomez-Mejia, L.R., Nunez-Nickel, M. & Gutierrez, I. (2001); "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *Academy of Management Journal*, 44(1): 81-95.
- Habbershon, T.G. & Williams, M. (2001); "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Habbershon, T.G., Williams, M. & MacMillan I.C. (2003); "A Unified System Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.
- Hendry, J. (2002); "The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives", *Academy of Management Review*, 27: 98-113.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976); "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 5: 305-360.

- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N.(2003); "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firm", *Journal of Business Venturing*, 18: 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., R.N. & Buchholtz, A.K. (2001); "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, 12: 99-116.
- Steier, L. (2003); "Variants of Agency Contracts in Family Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities", *Journal of Business Venturing*, 18: 597-618.
- Steier, L.P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2004); "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 295-303.
- Yurtoglu, B.B. (2003); "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", *Corporate Ownership & Control*, 1(1): 72-86.
- Zahra S.A. (2003); "International Expansion of US Manufacturing Family Business: The Effect of Ownership and Involvement", *Journal of Business Venturing*, 18: 495-512.

ⁱ Janus iki suratı olması ve aynı zamanda hem ileriye hem geriye aynı anda bakması, gelirken aynı zamanda da gitmesi, bir yere girerken aynı zamanda çıkması için lanetlenmiş ve takdis edilmiş bir başı iki yüzlü Roma Tanrısıdır.

ⁱⁱ Literatürde vekâlet maliyetlerinin tanımı ve kapsamı konusunda da bazı tartışmalar söz konusu olabilmektedir. Örneğin, aile şirketi yöneticilerinin gözünde aile şirketlerinin ekonomik hedeflerinin yanı sıra ekonomik temelli olmayan bazı amaçlarının da olması bu türdeki bazı vekâlet maliyetlerine katlanılmayı rasyonel hale getirdiğini varsayan bir görüş söz konusudur (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Buna göre, vekâlet maliyetlerinin firmanın faaliyetleri sahibin çıkarları ile çatıştığında söz konusu olur eğer şirket sahibi akrabaları için asgari bir yaşam standardı sağlamak için ödemeler yapıyorsa, nepotizm yüzünden ortaya çıkan performans düşüklüğü vekâlet maliyeti olarak tanımlanamaz. Bu nedenle aile şirketlerinde vekâlet maliyeti tanımı ve kapsamı da araştırma amacına göre daha iyi yapılmalıdır.

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE ADANA İLİNDE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tel: (0322) 338 72 57
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. Literatürde aile işletmelerinin bir nesilden diğerine geçişte başarılı olamamalarının dört temel sebebi bulunmaktadır. Bunlar işletmenin gelişme -yaşama kabiliyetinin azlığı, planlama yetersizliği, firma sahibinin şirketi devretmedeki isteksizliği ve bir sonraki kuşağın şirkete katılmadaki gönülsüzlüğüdür. Aile işletmelerinde yönetim devri planlanırken; zamanında yapılması ve kurucunun yedeklemeye bağlı kalması önemlidir. Yönetimin devri planlanırken bu süreci etkileyecek bazı faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmamızda aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri ve bu devir sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak Adana ilinde 150 firma üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler esas alınarak aile işletmelerinde yönetimin devri ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, devir planlaması

Aile İşletmelerinde Devir

Aile şirketi alanındaki araştırmalar/araştırmacılar, devirin çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Devir, şirketin varlığı için o kadar hayattır ki Ward (1988) aile şirketlerini devir potansiyeli terimleriyle tanımlar: "aile şirketlerini yönetimin ve kontrolün, ailenin bir sonraki

nesline geçtiği şirket olarak tanımlarız." Teorisyenlerde şirketin devamlılığını büyük oranda devir planlamasına bağlı olduğunu kabul ederler (Christensen,1953; Lansberg,1988). Ancak planlamanın önemine rağmen yapılan araştırmalar, planlamanın aile şirketlerince genellikle yapılmadığını belirtmektedir (Christensen,1953; Lansberg,1988).

İstatistikler, devrin tipik bir sorunlu konu olduğunu doğrulamaktadır. Aile şirketlerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçişi başarırken 3. kuşağa devreden aile şirketi oranı %10'dur. (Beckhard and Dyer,1983). Şirket kurucusunun ortalama ömrü ortalama 24 yıldır ki bu rakam aynı zamanda kurucunun firmadaki ortalama ömrüdür (Beckhard and Dyer,1983). Araştırmacıların çoğu devri sağlama sorumluluğunun kurucu yada sahipte olduğunu iddia etmiştir. Diğerleri ikinci kuşağın deneyimi ve ikinci kuşağın ebeveynleri ile olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Lansberg (1988) devir komplosunun aile şirketi sistemi içerisindeki unsurları (aile üyeleri, çalışanlar, çevre, kurucu) nasıl etkilediğini göstermiştir. Handler ve Kram (1988) da devir planlamasına karşı direnişin kişilerarası, grupsal, örgütsel ve çevresel katmanların yanı sıra kurucudan da kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Araştırmacılar devirin bir olaydan çok bir süreç olduğunu kabul etme eğilimindedirler . Devir yönetim esasını devretmenin ötesinde, varislerin şirkete dahil olmasında da önce başlayan çok aşamalı bir süreçtir. Dahası devirin verimliliği yalnızca iyi bir başkan dizayn edilmiş olmasına bağlı olmayıp, firmanın halihazırdaki sağlığı, hayat kalitesi ve aile dinamikleri de bu konuda hayati öneme sahiptir.

Devretme Tanımı

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. (Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn, 1999,289).

Devretme örgütleri durağanlaşmaktan kurtarabilir. Başka bir deyişle, yaratılan değişiklik örgütün bugünkü şartlara ayak uydurmasına katkıda bulunabilir. Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır. Aile şirketlerinde kişisel yaşam ile profesyonel yaşamın iç içe geçmesi sonucu meydana gelen çatışmalar şirketlerin sonunu hazırlar. Bu şirketlerin kurucuları uzun yıllar yönetici olarak çalışmış, küçük olarak başlayıp büyüyen ve gelişen şirkete önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak birinci nesil tarafından kurulmuş ve geliştirilmiş bu şirketlerde yönetimin bir sonraki nesile devri konusunda hiçbir plan yapılmamış, devir olayının kendi kendine gerçekleşmesi yolu seçilmiştir. Pekçok aile devretme konusunu ihmal eder, bu konuda konuşmayı kurucuya saygısızlık olarak değerlendirir. Oysa aile şirketlerinin sürekliliği için liderlik gücünün planlı bir şekilde devredilmesi esastır.

Leon Danco devretme sürecini öyle açıklar: "Aile şirketlerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. Şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi tercih ederler. Bu, kurucunun kendi gücünden memnun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapılması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor"

Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmada kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır (Dascher & William, 1999).

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Kurucunun, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ettiği şirketi bir sonraki nesile devretmesi kolay değildir. Şirket kurucunun yaşamında çok önemli bir parçadır. Şirketi bir sonraki nesile devretmek, yaşamında ciddi bir değişiklik gerektirir. Şirketin yönetimini ve kontrolünü bırakmak istemediği için devretmeyi erteler.

Pekçok aile şirketi kurucusu, şirketin gerek mülkiyetini gerekse yönetimini aileden birine devretmek ister. Bu aşama 'bayrağı devretme' olarak adlandırılır. Yapılan çalışmalar bu aşamayı uzun dönemi kapsayan bir süreç olarak değerlendirilir. Birkaç evreden oluşan bu süreç yavaş ilerleyen, evrimsel ve iki nesil arasındaki karşılıklı rol tanımlarını kapsayan bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç kolay değildir. Şirketi, aileyi ve sistem içinde yer alan bütün hak sahiplerini yakından ilgilendirir. Kurucu, varis, diğer aile üyeleri, yöneticiler, iş çevresindeki kişiler devretme sürecinin başarısını etkiler (Lansberg, 1999).

Devretme Planları

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir (Gersick, 1999).

Pekçok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini salar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır. Devretme planının yaratacağı gerilime aile hazır olmalıdır. Devretme planı en mutlu ailelerin bile kaçınacağı konularda açık iletişimi gerektirir. Yaşlanma, ölüm ve miras konuları pek çok aile için tabu olarak algılanır. Bu süreçte en önemli görev şirketin kurucusuna düşer. Kurucu gelecek nesile olan inancını göstermelidir ve devretme planı sürecine katılımlarını sağlamalıdır. Devretme planının tüm ayrıntıları aile üyeleri, ortaklar ve yöneticilerle paylaşılmalıdır. Tüm aile şirketlerinde, şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kaba dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devretme planı yapmaktan kaçındığını yapılan araştırmalar ortaya koymuştur.

Devir planı yapmayan aile şirketleri, lider hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulurlar. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır.

Ward, aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa ömürlü olmasını birkaç sebebe bağlamaktadır. Bunlar, devretmenin doğru zamanda gerçekleşmemesi, kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve kurumsallamanın olmamasıdır. Goldwasser (1986), aile şirketlerinin ömrünün ortalama 24 yıl olduğunu, bunun da kurucunun şirketteki kariyer süresi ortalaması ile çakıştığını belirtmektedir. Aile şirketlerinde, girişimcilerin, liderlik pozisyonunda kalma sürelerinin diğer birçok tipteki genel müdürlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Devretme planlamasının eksik oluşuyla ilgili yedi sebep ileri sürülmektedir.

- Yönetim ekibinin büyüklüğü: Şirket ne kadar küçükse muhtemel bir aday yönetici olasılığı o kadar düşecektir.
- Büyüme: Şirkette hiç büyüme gerçekleştirilmezse, genellikle devretme planlaması gerçekleşmez.
- Mülkiyet: Küçük şirketler aile şirketi olmasa da aile şirketine benzerler. Devretme, aile şirketlerinde fazla yaygın değildir.
- Kısa vadeli düşünme: Birçok küçük şirket kısa vadeli projelerle ilgilenir. Devretme planlaması kendi kendine ortadan kalkar.
- Dış danışmanlık: Küçük şirketler şirket dışı kaynakları daha az kullanma eğilimindedir. Bu da devretme planlaması ihtimalini düşürmektedir.
- Emeklilik: Birçok küçük şirket patronu emekli olmayı düşünmediğinden, devretme planlamasına ihtiyaç duymamaktadır.
- Erteleme: Geleneksel olarak küçük şirketler, devretmeyi gelecekteki bir konu olarak düşünürler.

Devretme planında önemli bir basamak da, gelecek kuşak yöneticinin, başka bir deyişle varisin seçimi ve yetiştirilmesidir. Şirketin bir önceki aşamada oluşturulan vizyonuna uygun kişiyi seçmek zor bir evredir. Seçme evresinde, gelecek nesil yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişim becerileri saptanır ve konuma uygun aday yöneticiler belirlenir.

Bir Süreç Olarak Devir

Yönetim devrine ilişkin çalışmalar göstermektedir ki devir bir süreç olarak değerlendirilebilir. Devir öncesi ve sonrası safhaları olan bir süreç olup, sürecin farklı aşamalarında meydana çıkan karakteristik sorunları belirlenebilen bir süreçtir. Davis, şirketin büyürken bir alt aşamadan daha ileriki bir aşamaya geçişinde mevcut kişisel becerilerin, ailenin ve örgütsel gelişmenin önemine değinmektedir.

Churchil ve Hatten (1987) bir aile şirketine babadan oğla devir sürecini tanımlayabilmek için bir hayat halkası yaklaşımını geliştirmişler ve dört farklı aşama tespit etmişlerdir.

1. şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren "iş sahibi-yönetici" aşaması
2. alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması
3. baba ve oğul arasındaki partnerlik aşaması
4. sorumlulukların halefe kaydığı iktidartransfere aşaması

Bu yapı Longenecker ve Schoen (1978) tarafından daha önce tasarlanmış olan baba-oğul devri aşama modeline benzemektedir. Longenecker ve Schoen devir sürecini 7 aşamaya ayırır, ilk üç aşama halef şirkette tam zamanlı çalışan olarak başlamadan evvel gerçekleşir. Üçüncü 24 yaşında sona erer ve şirkete daha yoğun katılımın gerçekleştiği 4 aşama daha vardır. Dolayısıyla

1. halefin örgütün bazı özelliklerini pasif olarak farkında olduğu şirket öncesi aşama
2. halefin part-time bile olsa şirkette çalışmazken jargonu ve örgüt üyelerini tanıdığı giriş aşaması
3. halefin part-time olarak şirkette çalışmaya başladığı giriş-fonksiyonel aşama
4. halefin şirkette full-time çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama
5. halefin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama
6. halefin başkanlığı devraldığı erken devir aşaması
7. halefin örgütün de-facto lideri olduğu olgun devir aşaması mevcuttur.

Aile şirketleri birçok sistemin üst üste binmesine tekabül ettiği için kurucunun veya sonraki neslin rol-seti bu sistemin bir alt sistemi olarak kavramsallaştırılabilir. Rol seti insanların kendi rollerini oynadıkları kolektif bir kalıp veya bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Katz and Kahn, 1987). Diğer bir ifadeyle ötekinin yapı süreçlerini algıladığı müddetçe kişi diğer insanların da dahil olduğu bir sosyal süreçte bir rol oynayabilir. Bu durum kişisel yapılar psikolojisine bir çıkarsamadır. Handler (1990), devir sürecinde kurucu ve ikinci neslin karşılıklı rol düzenlemesi üzerinde durmuştur.

Bu karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme erkinin ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer almaktadır. Özellikle kurucu-sahibin tek yetkiliden daha önemsiz yetkilerle donatılmış monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesidir. Aynı zamanda ikinci kuşak kişinin rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinde yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüşmesidir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmezler. Benzer biçimde birçok ikinci kuşak mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçmezler. İkinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize eder. Diğer taraftan varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesi kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade eder. Böylece de direnç kırılmış olur.

Devir süreci her zaman için yumuşak veya sürekli değildir. Herz Brown (1993)'un aile şirketindeki kayıp ve devamlılık teorisi, eski kuşağın veya yeni kuşağın ani ölümüyle devir sürecinin nasıl sekteye uğradığını ifade etmektedir. Brown bu kayıpların şirkete ve mülkiyet alanında belirli zorluklar çıkaracağına dikkat çeker.

"ölümün bir kriz noktasında veya yoğun bir dışsal baskı döneminde gelmesi durumunda çok genişler. Mesela aile üyelerinden birinin ölümünün zor bir hayat geçişi döneminin ortasında meydana gelmesi durumunda birçok çözümsüz gerilimi ve bitmemiş işleri ortada bırakır. Girişimcilerin, planlamacı değil aksiyon adamı olmaları münasebetiyle ölüm gerçekliğinin talep, sigorta veya diğer finansal düzenlemelere karşı bir hazırlıksızlık ortaya çıkabilir."

4.2.5. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü

Mal sahiplerinin karakteristikleri liderliğin psikodinamiklerine odaklanan teorisyenlerin ilgisini oldukça çekmektedir (Zaleznik & Kets de Vries, 1985). Bu özellikler kendileri başarı ve iktidar ihtiyacı olarak gösterir. Aynı zamanda kontrolün içsel bir mevkisi olarak ve bu istekler derinde yatan bir töre tanımazlığı ve ticarete ilişkin bir zaruret hissini yansıtır. Bu psikolojik özelliklerin kökeni birçok teoriyen tarafından çalışılmıştır. Collins, Moore ve Unwalla (1964) birçok şirket kurucusunun altyapısında ve çocukluk deneyimlerinde belirgin benzerlikler olduğunu keşfetmişlerdir. "fakirlikten kaçış", "güvensizlikten kaçış", "ölüm ve ani ölüm", ve "terk eden ebeveynler" gibi temalar ortalama girişimcinin deneyimlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Warner ve Abegglen'in (1955) başarılı, mobil insan çalışması kişisel güdü ve başarılarını daha önceki hayat travmalarına bağlayan bulgular ortaya çıkarmıştır.

İş(letme), kurucunun gerçekte bağlantısı olabileceği gibi çocukluğu boyunca gelişen kişilik çatışmalarıyla mücadele etme yolu da olabilir. Kişi geçmişinde reddedildiği öz-itibar ve iktidar hissini biçerek, kendi kırılğan süper egosunu desteklemek amacıyla kendisini sembolik bir biçimde kurum ile bütünleştirir (Zaleznik & Kets de Vries, 1985). Levinson (1971)'a göre firma kurucu için bebek veya aynı zamanda metresi temsil ettiği için, kendisi için çalışanlar şirketi şekillendirecek birer alettirler. Organizasyon içerisindeyken bir enstrüman olmanın arkasındaki güç inkar edilirse çalışan için tek seçenek ayrılmaktır. Şirket kişinin gelişmesini temsil ede, böylece devir işlemleri, kurucunun arkasında bırakacağı anıtına ilişkin kişisel yorumlarıyla karışır.

Kets de Vries'in (1985) çalışması girişimciliği güdüleyen karakteristiklerin bütüncül bir resmini verir. Girişimcinin tahakkümü, boyun eğme ve otoriteye ilişkin vehim gibi oldukça zor konulardan kaynaklanan bir kontrol etme ihtiyacı neticesinde kendi şirketlerini işletmeyi arzu ederler. Girişimciler aynı zamanda dış dünyaya karşı da büyük bir güvensizlik duyarlar ki bu durum firmanın işleyişine de yansır. Dolayısıyla ticaret sırasında kendi küçük dünyalarını çevreyi domine eden şeytani güçlere korumak yoluyla paranoyalarını kuvvetlendirmenin yolunu ararlar. Nihayet girişimcinin baskın takdir arzusu devirin dinamik terimler içerisinde gerçekleşmesi ve şirketin geleceğinin sağlanması konularındaki başarısızlığı bir nebze açıklar.

Birçok yazar kurucuların ve CEO'ların doğasında, yarattığı ve yönettiği şeye son vermekte zorlukların olduğunu belirtmektedir. Bu zorluğu birçok üretken olmayan yollarla davranışa dönüştürme yetisine sahiptirler. Danco, (1982) kurucuyu "corporeuthanasia" işlemekle suçlar. Bu suçu ise şu şekilde tanımlamaktadır: " sevdiği şey olan şirketini, kendi ömrü içerisinde düzgün bir sürekliliği sağlayacak bir örgütlenme ortaya koyamamak yoluyla öldürmek" olarak tanımlar. "Bu felaket meydana gelir çünkü şirket sahibi günün birinde ayrılması gerektiği ve ayrılacağı gerçeğiyle yüzleşemez. Bir şirketi yoktan var etme yeteneğine vizyonuna sahip bir şirket sahibi gelecekteki problemler ile yüzleşme cesareti gösteremezse bunu bankacısı veya avukatı şirket sahibinin cenazesinin dönüşünde gerçekleştirecektir." (Danco,1982)

Sonnenfeld (1988), kuruculara ve CEO'lara ilişkin farklı emeklilik stilleri olduğunu belirtmiştir. "Monarklar" atılana veya ölene kadar ayrılmazlar. "Generaller" sadece atıldıklarında terk ederler ama şirketi yetersiz bir haleften kurtarmak veya tekrar iktidara gelme planları yapar. "Elçiler" gönül rızasıyla ayrılırlar ve şirkete danışman olurlar. "Amirler" bir süre görev yapar

sonra başka tehlikeli işleri kovalarlar. Dahası birçok kurucu halef olarak başarısızlığa mahkum kişileri seçerler (Levinson,1974). Levinson "kraliyet hizmetçisi", "uyanık garson", ve "yanlış peygamber" terimlerini kurucuya seçme şansı verildiğinde seçtiği yetersiz halefleri tarif etmekte kullanır. Birincisi merhametli bir yardımcı fakat yetersiz bir liderdir. İkincisi bazen belirli olmayan bir süre boyunca iktidara geçmek için beklemesi gereken firma dışından başarılı bir performansla sahip olan kişidir. Üçüncüsü, yanlış peygamber, başarı alanı istenen rolle çakışmayan, dolayısıyla da halef olarak gerçekçi olmayan bir tercihtir. Başarısız veya sorunlu halefin bir tipi (Hall,1986) şirket sahibinin veya üst düzey yöneticinin gelecekteki liderini kendi imajı doğrultusunda sürdürmeyi istediği durumlarda ortaya çıkar.

Kurucunun devir sürecindeki direncini yok etmek için farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Birincisi, girişimcinin kendisini daha iyi tanımasına yardımcı olmaktır (Zaleznik & Kets de Vries, 1985). Bir diğer yaklaşım girişimciyi başka bir riskli işe kaymaya cesaretlendirmektir. " kendisini değiştirmeye çalışmaktansa yine bir öncü olarak devam edebilir ama farklı sınırlarda." (Zaleznik and Ketz de Vries, 1985). Ancak şirket onsuz devam edecekse bir halef gerekli olabilir ve halef ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi devir sürecinin kritik bir belirleyicisi olacaktır.

4.2.6. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi

Devire ilişkin araştırmaların üçüncü akımı aile üyesi sonraki neslin perspektifini ele alır. Aile şirketi devrine ilişkin ilk çalışmalar, aile şirketi sisteminin merkezi kişisi olarak kurucu veya girişimci üzerinde odaklanmıştır. Ailenin üyeleri bir araya gelerek aileyi oluşturur.istisnalar, Danco'nun eşlerin analizi, J.Davis'in baba-oğul ilişkileri ve P.Davis'in bireysel ihtiyaçlar ve farklı aile üyelerinin realiteleri arasındaki çelişmeyi anlatan çalışmalarında yer almaktadır. Bunun yanı sıra Patrick'in zürriyet çalışması, Birley'in varis çalışması, Blotnick'in isteksiz varis tanımı ve aile şirketlerine sonraki neslin girişi stratejisi çalışması, devire varisin perspektifinden bakmaya çalışan çalışmalardır.

Patrick 150 oğul ve kız ile yaptığı çalışma bireylerin tatmin algılamaları ve babaları ile çalışma ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bulgular ki aile şirketinde baba ile bir patron olarak çalışmanın tatmin edici bir deneyim olduğunu göstermektedir. Bir kimsenin babasıyla işte iyi ilişkilere girmesi rollerin, ihtiyaçların ve kılavuzluğun kabullenilmesine bağlıdır. Blotnick (1984), ikinci kuşak mal sahibi-yöneticiler arasında birinci konumda olma konusunda büyük direnç vardır. Birley'in (2001) kolej öğrencilerinin okul sonrası aile şirketine dönüş kararına ilişkin çalışması aile şirketine karşı sorumluluğun yalnızca en büyük çocukta görülmediği bulgusuna ulaşmıştır. Son olarak geciktirilmiş giriş stratejisinin büyük avantajları vardır . Aile şirketi dışında deneyim edinmek tercih edilen bir faaliyettir (Barach, Gantisky, Carson & Doochin, 1988).

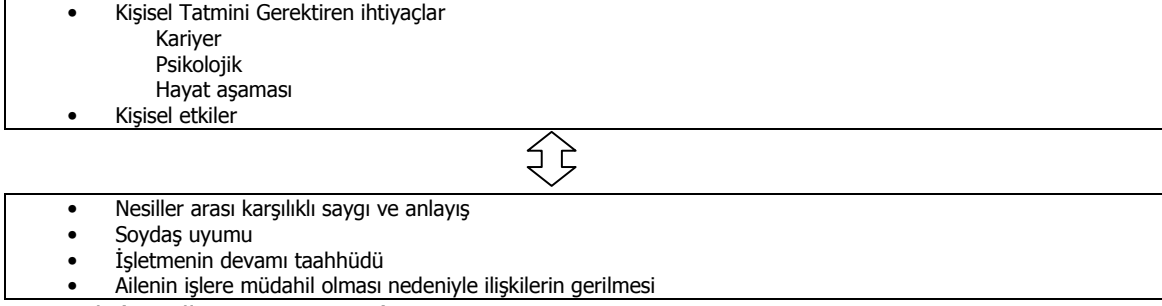
Rogal'in teorisi bir insanın kariyeri için doğru karar vermenin ve planlamanın bir ihtiyaç olduğunu tarif eder. Rogal kariyer hedefleri ve halef rolünün birbirini karşılamaşının gelecek nesil aile fertlerinin devir planlaması için kritik bir nokta olduğuna inanır. Rogal kariyer seçeneklerine ilişkin ailenin diğer üyeleriyle ilişkisinin de önemli olduğundan bahseder. Aile sisteminin diğer üyelerinin de kendi kendini tayin deneyimlerinden geçmesi ve tavır ve beklentilerin değişimi devir sürecinde tarafların yükünü azaltacaktır.

Handler sonraki nesli etkileyen faktörleri incelemiştir. 32 ikinci nesil aile üyesi ile yapılan detaylı araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak tanımlayıcı bir yapı oluşturmuştur. Handler'ın ortaya koyduğu bu yapı şekilde gösterilmektedir.

Aile üyelerinin kariyer, psikolojik ve hayat ile ilgili ihtiyaçları ne kadar yüksek bir oranda karşılanırsa bireyin pozitif bir devir deneyimi şansı o kadar çok artacaktır. Aile üyelerinin aile şirketindeki etkisine ilişkin potansiyeli ve yeteneği ne kadar çoksa bireyin pozitif bir devir deneyim şansı o kadar çok artacaktır. Gelecek nesil aile üyesi kendinden önceki nesil ile ne kadar yüksek anlama ve saygı seviyesine ulaşırsa başarılı bir devir şansı o kadar fazla olacaktır. Kardeşler ne kadar çok uzlaşma içinde olurlarsa pozitif bir devir deneyimi şansı o kadar fazla olacaktır. Aile şirketini idame ettirme konusu aile değeri olarak ne kadar çok görülürse devir

deneyimi şansı o kadar çok artar. Aile şirketine ne kadar çok nesil müdahil olursa bireyin o kadar az pozitif bir devir deneyimi geçirme şansı vardır.

Şekil: İkinci Nesil (İhtiyaçlar-İlişkiler)



Kaynak (Handler & Kram,1998)

Iannarelli'nin (1992) 15 aile şirketi üzerinde yaptığı kalitatif çalışma, sonraki neslin kariyer deneyiminin aile şirketine erken sosyalizasyon süreci sonrasında ufak yaşlarda başladığını göstermektedir. Aile şirketinde liderliğe alakayı arttırmanın faktörleri şunlardır:

- şirkette baba ile geçirilen vakit
- şirketin çeşitli yönlerini keşfetme
- şirkette yetenekleri geliştirme
- babadan işe ilişkin cesaretlendirme ve pozitif yaklaşım
- takıma bireysel bir katkı sağlamak
- katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi

Iannarelli kızların erkek kardeşlere oranla bu sosyalizasyon sürecinde farklılıklar gösterdiğini belirtmektedir. Özellikle erkek kardeşlerine göre şirkette daha az vakit geçirirler, yetenekleri daha az gelişir ve daha az cesaretlendirilirler. Tercihleri çoğunlukla mevcut seçeneklerin farkında olmaksızın erken yaşlarda oluşur. Bu durum aile şirketi liderliğinde erkeklerin sayısının kadın sayısından fazla olduğunun nedeni hakkında da ipucu vermektedir.

Dumas (1989) ilk evlat düşüncesinin birçok aile şirketine hala canlı olduğunu belirtmektedir. Şirketin oğullara devredileceğine ilişkin yaklaşım hala devam etmektedir.

Swogger (1991)'ın 5 aile şirketiyle yaptığı vaka çalışmaları nesiller arası geçiş süreci için önem arzeden kardeş ilişkileriyle ilgili 3 boyut tanımlar. Bunlar, bağlılık-rekabet; otonomi-bağımlılık ve liderlik-felce uğratmadır. Friedman (1991) rekabeti engellemenin bir yolunun kardeşlerle özel yetenekleri ve ilgileri olan tek bireyler olarak çalışmak olduğunu söyler. Bu yolla kardeşler bireyselleşme süreci içerisinde stereotype olmaktan unique olmaya doğru yol alırlar. Gücenmeden, darılmadan dürüstlüğü doğru ilerleme de kardeşler arası karşılıklı empatinin gelişimini gerçekleştirmek için önemlidir. Değiştirilmiş rolleri tasavvur etmek ve adaletsizlik duygusuna neyin sebebiyet verdiğini tartışmak gücenmeyi azaltmanın bir yoludur. Otonomiden bağımlılığa geçiş babayı güvenmek olan eski tip sorun çözme biçimi yerine yeni daha yetişkin olan sorun giderme biçiminin kullanılmasını gerektirir.

Çoklu Aşamalı Analizler

Davis'in (1982) 154 kişi ile yaptığı çalışması baba ve oğul arasındaki gelişimsel ilişkiye odaklanmıştır. Baba 50-59, oğul 23-32 yaşları arasında iken ilişkileri ahenklidir. Diğer taraftan baba 60-69 ve oğul 34-40 yaşları arasında iken ilişkileri görece sorunludur. Baba 41-45, oğul 17-22 yaşlarında iken baba-oğul arasında sorunlu ilişki olduğu hipotezini destekleyen çok veri bulunamamıştır. Davis ve Taguiri (1989) baba-oğul arasındaki ilişkinin kaliteli olmasının sorumluluğunun her iki tarafta olduğunu belirtmişlerdir.

Seymour'un (1993) 77 şirket üzerinde yaptığı çalışma nesiller arası ilişkiler ve devir üzerine yoğunlaşmıştır. Nesiller arası iş ilişkileri kalitesi ile halefin eğitimi arasında belirgin bir

ilişki olduğunu gösterir. Ne var ki iş ilişkisinin kalitesi ile yasal devir süreci arasında çok belirgin ilişki olmadığı görülmektedir.

Lansberg (1988) ve Handler ve Kram (1988) çoklu aşamalı analizden yola çıkarak devre ilişkin iki kilit teori önerirler ki her iki teoride genel sistem teorisi çerçevesinde şekillenmektedir. Bu teorisin temelinde şu yatmaktadır: İlgili alt sistemlerin birbirine bağımlılığı sistemin bütününe nasıl çalıştığını anlamada önemlidir. Miller ve Rice (1967) aile şirketinin iki alt sistem olan aile ve işletmenin ortak hareketinden oluştuğunu ve bu iki alt sistem arasında sorun yaşanması potansiyelinin bulunduğunu belirtir.

Devir farklı hissedarların perspektiflerini doğru şekilde anlayabilmek için ailenin yönetimin ve sahiyet sisteminin farklı perspektiflerden analiz edilmesini gerektirir. Lansberg, devir planlamasının kararsızlık ile yaklaşılacak bir konu olduğunu söyler. Çünkü aile şirketi içerisinde çok büyük değişimlerin yaşanmasına sebebiyet verir. Aile ilişkileri yeniden düzenlenmelidir, geleneksel nüfuz kalıpları yeniden dağıtılır ve uzun zamandır devam eden yönetim ve mülkiyet yapıları yeni yapılara yol verecektir. Lansberg şirket sahibinden başlayarak aile, yöneticiler, sahipler ve çevrenin devri nasıl etkilediğini gösterir. Her biri kendi içerisinde bir devir planı oluşmaması kumpas kurarlar.

Lansberg'in teorisine göre kurucu kontrol kaybindan korkar ki bu da şirketten emekli olmanın aile içerisindeki rolünü de azaltacağı düşüncesiyle ilişkilidir. Şirket içerisindeki kimlik ve iktidar kaybı toplum içerisinde de itibar kaybı demektir. Ailenin devir planı ile ilgili görüşleri devir sürecinde atılan adımlar ile yakından ilişkilidir.

Tablo : Değişime Direnç (Faktörler)

DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER	DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER
DEVİR PLANLAMASI	
Sağlık	Sağlık problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş/işletme ile özdeşleşme	İş/işletmeden ilgisini kesebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu delege edebilme
Yaşlanma, emeklilik ve ölüm korkusu	Yeni bir yaşam ve kariyer planlaması için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Self-reflection kapasitesi
Teknik destek ve danışmanlık almadan kaçınma	Teknik destek ve danışmanlığa önem verme
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Minimum güven	Maksimum güven
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun olmayan varis	İşletmede aktif ve gönüllü olarak yer alan yetenekli varis
Minimum eğitim (iş)	İş başında eğitim teşvik edilir
Dengesiz güç dağılımı	Paylaşılan güç
Aile içindeki problemler işletmeyi etkiler	Aile dinamikleri işletmeyi ilgilendiren konulardan ayrı tutulmuştur
Çok fazla varis adayı olması	Tek çocuğun varis adayı olması
Gelişimi engelleyen kültürel yapı	Gelişimi teşvik eden kültürel yapı
Örgüt yapısının korunması	Fonksiyonel yapı
Problemsiz çevre	Problemlili çevre
Birçok endüstri gereksinimi	Az endüstriyel ihtiyaç
Özel profesyonel gereksinimler	Minimum profesyonel gereksinimler

Kaynak (Handler & Kram,1998)

Firmadan ayrılma ve sorumlulukları diğerlerine delege etme yetkisi de önemlidir (Handler ve Kram, 1988). Lansberg, Handler ve Kram şu bulguya ulaşmıştır : Hastalık ve ölümle ciddi şekilde yüzyüze gelmek, kurucunun planlama sürecini başlatmasına yol açabilir. Kendini ifade etme ve başkalarının tavsiye ve destekleri de önemlidir. Ailenin, kurucunun gitmesinin kendisi için ne kadar acı verici olduğunu anlaması gerekir ve kurucunun da planlamanın öneminden haberdar olması gerekir.

Farkına varmanın artması, sorun hakkında somut düşüncelerle birleşmelidir. Devir planlamasındaki temel konular şunlardır.

- Kurucunun aile şirketinde çalışmayacağı gelecek dönem için geçerli bir vizyon formüle etmek ve bunu paylaşmak
- Kurucunun gelecekteki tepe yönetimi takımını ve halefini seçerek bunların eğitilmesi
- İktidarın şimdiki kuşaktan sonraki kuşağa aktarımına ilişkin bir süreç tasarlamak
- Ailenin mal varlığının ve şirketin mülkiyetinin varislerce ne şekilde bölüşüleceğini belirleyen miras planı geliştirmek
- İleride edinilecek rollerin getirdiği haklar ve sorumluluklar konusunda aile üyelerini eğitmek (Lansberg,1988).

Aile direncinin üstesinden gelmek demek, aile üyelerinin devri kendi aralarında ve alt gruplarla tartışabilmesi için iletişim kanallarının açılması demektir. Aile konseyinin oluşturulması bu süreç için önemli olabilir. Aile üyeleri işte aktif olarak çalışmak, kılavuzlar aramak ve değerli deneyimler yaşamak noktasında cesaretlendirilmelidirler. Son olarak yönetim kurulunu aktif hale getirmek bütün süreç için önemli olabilir ve ilerdeki mülkiyet yapısının oluşturulmasında büyük katkısı olacaktır.

Etkili Devirlerin Temel Özellikleri

Ward'ın (1987) aile şirketlerinin başarısızlık nedenlerine ilişkin çalışmaları alarm verici istatistikler sunar. Fortune'daki 500 şirket " 1955'ten günümüze sadece 188 şirketin listedeki yerini koruduğunu belirtmiştir. %60'tan fazlası ya satılmış, ya el değiştirmiş yada son otuz yılda satışlarında ciddi azalışlar görülmüştür. (Ward, 1987). Paralel bir biçimde 1924-1984 yılları arasındaki başarılı 200 üreticinin ömürlerinin incelendiği bir çalışmada %80'inin artık var olmadığı ve %20'sinin de hala bağımsız olarak devam ettiği görülmüştür. Bu %20'nin de sadece %13'ünün sahibi 1924 'teki sahibidir. Başarısızlığın nedeni çeşitlidir. "işin miadının dolması, Pazar ve teknolojik değişiklikler, ürün ve hizmetlerin elimine olması, tedarikçiler ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri veya rakiplerin kısa sürede başarılı strateji uygulamaları." Bu değişimlerin herhangi biri firmayı bir sürprizle karşı karşıya getirir ve satışlar ve karlılıkta düşme görülür. Ward ayrıca aile şirketlerinin yok olmasında ileriye dönük planlamanın yapılmamasının başarısızlıkta önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Dean'ın (1992) 236 Afrika-Amerika şirketi üzerinde yapmış olduğu araştırma şirketlerin sadece %17,2'sinin bir halef seçtiğini göstermektedir. Welsch'in 260 aile şirketine ilişkin çalışma araştırmaya katılanların %70'i yönetim devrinin firmaya dahil olan herkesin görüşlerinin açık olarak tartışılmadığını ortaya koymaktadır.

En iyi adayın seçilmesi ve eğitilmesi sürecin önemli bir parçasıdır. (Ward,1987). Varisin kariyerine nail olması, bireysel ve yaşamsal ihtiyaçların firma içerisinde sağlanması fırsatlarının verilmesi, şirkette tatminkar bir çalışma oluşması için hayati önemdedir. Özellikle varisler kariyer ihtiyaçlarına nail olmak, kendileri olmak, keşfetmek, dengeyi aramak şanslarının verilmesini isterler (Handler,1989). Eğitim formal eğitim olabileceği gibi meslek içi eğitim de olabilir . "bir aile üyesinin kendi pozisyonunu kazanması gerekliliği" durumunda varisin üstleneceği sorumlulukların derecesi, yaptığı işlerdeki performansa bağlı olarak kolayca ölçülebilir. Bununla ilişkili olan şey şirket sahibinin zamanı, çabası ve delege etme kapasitesidir. Sonraki neslin de yetenekleri ve işi yapmaya yönelik bütüncül yeteneğidir (Lansberg,1986). Bireyin değerlendirmesinde performans değerlendirmesi ve takdir etme yer almalıdır (Danco, 1982) ki bu resmi kariyer geliştirme sürecinin bir parçası olabilir.

Kariyer gelişimi için, üstün kılavuzluğunun da önemli bir fonksiyonu olduğu belirtilir (Kram,1985). Ancak kılavuzluğun ebeveyn tarafından mı yoksa görevdeki akraba tarafından mı yapıldığında en verimli olacağına ilişkin bir netlik yoktur. Kılavuzluğun, başka birçok rolleri de olduğu için ebeveyn tarafından gerçekleştirilmesi uygun görülmemektedir (Ward, 1987), ancak yine de şirket sahibinin bilgilerinin halefe iletilmesinde tek yol olduğu için şiddetle tavsiye edilmesi de söz konusudur (Danco, 1982). Şirket dışında deneyim de tavsiye edilmektedir (Danco, 1982).

Malone, 335 tüccar üzerinde yaptığı çalışmada stratejik planlama ve devamlılık planlamasının birbiriyle ilişkili olduğu ve dışarıdan domine edilmiş kurulla devamlılık planlamasının seviyesi arasında da belirgin bir ilişki saptandığı görülmüştür. Ward (1987), yapılacak olan planların aile felsefesini içermesini gerektiğini vurgulamıştır.

Ailenin şirketteki misyonunun aile için önemi aile şirketi ve aile şirketi olmayan şirketlerde stratejik planlamanın farklılaşmasına yol açar. Dyer (1986), şirketin, ailenin, kurulun ve bunların kültürel konfigürasyonunun devirde etkili olduğuna inanmaktadır. Dyer aile şirketlerindeki devri destekleyen şirket, aile ve kurul koşullarını şu şekilde tanımlamaktadır.

Şirket Koşulları:

1. geçiş, organizasyonun görece sağlıklı olduğu dönemde gerçekleşmiştir.
2. kurucu firma operasyonlarına aktif müdahalesini derece derece azaltmıştır.
3. halef için iyi-geliştirilmiş eğitim ve sosyalizasyon programı mevcuttur.
4. kurucu ve halefler arasında karşılıklı bağımlılığa dayanan ilişki mevcuttur.

Aile Koşulları:

1. aile hakkaniyete ilişkin aynı görüşleri paylaşmıştır.
2. aile acil durumlar ve beklenmedik olaylar için planlama yapmıştır.
3. aile çatışmaların çözümüne ilişkin mekanizmalar geliştirmiştir.
4. aile üst amaçları paylaşmaktadır.
5. aile üyeleri içerisinde yüksek bir güven mevcuttur.

Kurul Koşulları:

1. güç ilişkileri nettir
2. kurul hem şirket hem de aileye ilişkin sorunları yönetmek için yeterli deneyime sahiptir.

Buna ilaveten, Stempler (1988)'in 15 aile şirketine yönelik yaptığı çalışmada sonraki nesil aile üyeleri ile örgütsel lider arasındaki saygı, anlayış ve tamamlayıcı davranışın başarılı bir devir için önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Handler (1989) 32 aile şirketi üzerine yaptığı çalışmada, firmayı işleten kurucu ile ikinci kuşak arasındaki saygı ve anlayışın iyi bir devirin önemli bir parçası olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetimsel devir üzerine yapılmış çalışmalar bu bulguları destekler ve genişletir. Friedman'ın devir sistemleri analizine göre önemli bir bulgu kümesi, CEO katılımının sonuçlarla karşılıklı ilişki derecesidir. Bu durum CEO'nun devir üzerine harcadığı zaman yüzdesi ve devir olayının farklı aşamalarındaki müdahalesi ile ilişkilidir. Herhangi bir aktivite programının başarısı için tepe yönetiminin taahhüdüdür bir önkoşuldur demek bir genelleme olur, ancak bu durum devir işlemleri için kesinlikle doğrudur (Friedman, 1986).

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN FAKTÖRLERİN ANALİZİ-ADANA İLİNDE YAPILAN ÇALIŞMA

Araştırmanın Amacı

Literatürde aile işletmelerinin firmayı nesilden nesile aktarmalarında başarısız olmalarının dört temel sebebi bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin gelişme-yaşama kabiliyetinin azlığı, planlama yetersizliği, firma sahibinin şirketini devretmedeki isteksizliği ve bir sonraki kuşağın şirkete katılmadaki gönülsüzlüğüdür. Literatürdeki faktörler temel alınarak yapmış olduğumuz bu uygulamanın amacı, aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunları belirleyen faktörlerin analiz edilmesidir.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Adana ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Adana Sanayi Odasına üye firmalar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme ile seçilen 150 firma oluşturmaktadır. Anket gönderilen 150 firmadan 60 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. (%40 geri dönüş oranı).

Araştırmanın Bulguları

1.Cinsiyet Dağılımı: Araştırmaya 60 firma firma katılmıştır. Anketi dolduran firma yetkililerinin

49'sı erkek, 11'i ise kadındır. Erkek katılımcıların oranı % 81,7 iken kadın katılımcıların sayısı % 18,3 dır.

2.İşletmelerin Faaliyet Yılları: Ankete katılan aile işletmelerinin 27 tanesi 0-10 yıllık, 24 tanesi 11-25 yıllık, 5 tanesi 26-50 yıllık şirketlerdir. 50 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren firma sayısı ise 4 tanedir. Firmaların faaliyette bulundukları yılların yüzde dağılımlarına bakacak olursak; 0-10 yıllık işletmeler % 45, 11-25 yıllık işletmeler % 40, 26-50 yıllık firmalar % 8,3 ve 50 yıldan fazla faaliyet gösteren firmalar ise % 6,7'dir.

3.Firmaların Yasal Statüleri: Araştırmaya katılan firmaların 40 tanesi Limited Şirket, 10 tanesi Anonim Şirket ve 9 tanesi de Tek Şahıs Şirketidir. Bunların dışında bir yasal statüye sahip olduğunu belirten ise 1 şirket bulunmaktadır. Firmaların yasal statülerinin yüzde dağılımları ise; Limited Şirket %66,7, Anonim Şirket % 16,7, Tek Şahıs Şirketi %15 ve Diğer %1,7'dir.

4. Ortak Sayısı: Araştırmaya katılan firmalardan 9 tanesi Tek Şahıs Şirketi olduğundan ortak bulunmamaktadır. 2-5 ortağı bulunan işletme sayısı 47, 6-10 ortağı bulunan firma sayısı ise 4'dür. Bu ise Tek Şahıs Şirketlerinin %15, 2-5 ortağı bulunan işletmelerin %78,3 ve 6-10 ortağa sahip işletmelerin % 6,7'lik bir yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

5.Çalışan Sayısı: Araştırmaya katılan firmalardan 18 tanesinde 1-9 çalışan bulunmaktadır. 10-49 çalışanı bulunan işletme sayısı 34, 50-250 çalışanı bulunan firma sayısı 7 ve 250'den fazla çalışanı bulunan firma sayısı ise 1 tanedir. Bu rakamlar 1-9 çalışanı bulunan firmaların % 30, 10-49 çalışanı bulunan işletmelerin % 56,7, 50-250 çalışanı bulunan şirketlerin %11,7 ve 250'den fazla çalışanı bulunan firmaların % 1,7'lik bir yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

6. Hisse Yapısı: Araştırmaya katılan firmalardan 35 tanesinde hisselerin tamamı aile üyelerine aittir. Bu rakam % 58,3'lük bir orana karşılık gelmektedir. 22 firmada aile üyelerinin hisse oranı %50-%99 arasındadır. Bu ise %36,7'lik bir yüzdeyi temsil etmektedir. Sadece 3 şirkette aile üyelerinin hisse oranının %50'den az olduğu belirtilmiştir ki bu da % 5'lik bir oranı temsil etmektedir.

7.Nesil: Araştırmaya katılan firmalardan 39 tanesi 1.nesil tarafından yönetilmektedir. 2.nesil tarafından yönetilen işletme sayısı 19, 3. ve 4.nesiller tarafından yönetilen firma sayısı ise 1'er tanedir. Bu ise 1.nesil tarafından yönetilen şirketlerin %65, 2. nesil tarafından yönetilen şirketlerin %31,7 ve 3. ve 4. nesiller tarafından yönetilen işletmelerin %1,7'lik oranlar ile temsil edildiklerini göstermektedir.

8.Aile Üyesi Çalışan: Araştırmaya katılan firmalardan 53 tanesinde 1-5 aile üyesi çalışan bulunmaktadır. 6-10 aile mensubu çalışanı bulunan işletme sayısı 5, 11-20 ve 21-50 çalışanı bulunan firma sayısı ise 1'er tanedir. Bu rakamlar 1-5 aile üyesi çalışanı bulunan firmaların % 88,3, 6-10 aile mensubu çalışanı bulunan işletmelerin % 8,3, 11-20 ve 21-50 aile mensubu çalışanı bulunan şirketlerin ise %1,7 'lik bir yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

9.Eğitim Durumu: Anketi dolduran yöneticilerden 6 tanesi İlköğretim mezunudur. Lise mezunu olanların sayısı 22, lisans mezunlarının sayısı ise 32'dur. Bu ise ilköğretim mezunlarının % 10, lise mezunlarının %36,7 ve lisans mezunlarının %53,3'lük yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

10.Hissedar Yapısında Değişim: Ankete katılan firmaların %23,3 lük orana tekabül eden 14 tanesinin ortaklık yapılarında değişiklik olmuştur. Ankete katılan firmaların %85'lik kısmının 0-25 yıllık şirketler olduğu bu firmaların %65'inin 1.nesil tarafından yönetildiği göz önüne alındığında hisse yapısındaki bu değişim oranı önemli sayılabilir.

12.Yönetmeyi Devretmeyi Düşünme: Ankete katılan firma yöneticilerinden % 6,7'lik bir oranı temsil eden 4 tanesi yönetimi devretmeyi düşündüğünü belirtmiştir. Yönetimi devretmeyi düşünen 4 yönetici yaşlandıkları için, kendilerine ve ailelerine daha fazla vakit ayırabilmek için ve şirketin büyümesi için yönetimi devretmeyi düşündükleri belirtmişlerdir. Yönetimi devretmek istediğini belirten yöneticilerden 1 tanesi ise diğer nedenlerden dolayı devri düşündüğünü

belirtmiştir. Yöneticilerden 3 tanesi 1-5 yıl içerisinde, 1 tanesi ise 6-10 yıl içerisinde yönetimi çocuklarına bırakmayı düşündüklerini belirtmişlerdir.

13.Güvenilirlik Analizi: Soruların birbirleriyle tutarlılığını ölçmek için elde edilen verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda ankette yer alan soruların türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlayan Cronbach alpha değeri 0,918 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterlerine göre bulduğumuz sonuç yüksek derecede güvenilir ölçek sınıfına girmektedir.

14.Faktör Analizi: Değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak, değişkenleri tek bir faktör altında birleştirerek yeni açıklayıcı ortak faktör yapılarına ulaşmak amacı ile ankete faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi 2 bölüm halinde uygulanmıştır. 1.kısımda yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların analiz edildiği faktör analizi uygulanmıştır. 2.kısımda ise halefin eğitimi, yönetim kurulu, danışmanlık hizmetleri gibi unsurlara yönelik olarak faktör analizi uygulanmıştır. Verilere principal component analizi uygulanmış ve ortak yapıları basit olarak anlayabilmek ve değerlendirebilmek amacıyla sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan varimax rotasyon seçeneği kullanılmıştır. Elde edilen scree plot dağılımına göre özdeğerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör yükleme oranı 0,50'den az olan değişkenler, konunun daha belirgin olarak ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır.

1. Bölüm: Bu kısımda yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların analiz edildiği faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1690,712, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,581 kabul edilebilir değerler olarak gerçekleştirmiştir. Verilere principal component analizi uygulanmış ve ortak yapıları basit olarak anlayabilmek ve değerlendirebilmek amacıyla sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan varimax rotasyon seçeneği kullanılmıştır. Elde edilen scree plot dağılımına göre özdeğerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Şekil 5.1'de sunulan scree plot grafiğinin analizi sonucu görülmektedir. Faktör yükleme oranı 0,50'den az olan değişkenler, konunun daha belirgin olarak ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Yapılan analiz sonucunda 33 değişken 10 faktör altında toplanmış özdeğeri 0,50 nin altında olan 6 faktör değerlendirme dışında kalmıştır.

Faktör Yükleri (1.Kısım)

	FAKTÖR ADI	ÖZDEĞER	FARK YÜZDESİ	KÜMÜLATİF FARK YÜZDESİ
1	ÇALIŞAN-ÇEVRE	7,056	18,568	18,568
2	VARİS	3,358	8,836	27,405
3	PLANLAMA	3,052	8,031	35,436
4	ÖNEMLİLİK	2,624	6,905	42,340
5	PSİKOLOJİK	2,539	6,682	49,022
6	POZİTİF AİLE İLİŞKİLERİ	2,510	6,605	55,627
7	KİMLİK	2,407	6,335	61,962
8	NEGATİF AİLE İLİŞKİLERİ	1,717	4,517	66,480 *
9	KURUCU 1	1,694	4,457	70,937 *
10	KURUCU 2	1,421	3,739	74,676 * ¹

2. Bölüm: 2.kısımda yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların analiz edildiği faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 695,649, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,766 kabul edilebilir değerler olarak gerçekleştirmiştir. Verilere principal component analizi uygulanmış ve ortak yapıları basit olarak anlayabilmek ve değerlendirebilmek amacıyla sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan varimax rotasyon seçeneği kullanılmıştır. Elde edilen scree plot dağılımına göre özdeğerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Şekil 5.2'de sunulan scree plot grafiğinin analizi sonucu görülmektedir. Faktör yükleme oranı 0,50'den

¹ Diğer faktörler olarak tabloda gösterilmiştir.

az olan değişkenler, konunun daha belirgin olarak ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Yapılan analiz sonucunda 21 değişken 6 faktör altında toplanmıştır.

Faktör Yükleri (2. Kısım)

FAKTÖR ADI	ÖZDEĞER	FARK YÜZDESİ	KÜMÜLATİF FARK YÜZDESİ
POTANSİYEL VARİSLER	3,241	15,434	15,434
YÖNETİM	3,024	14,399	29,833
DIŞ FAKTÖRLER	2,819	13,423	43,256
AİLE ÜYELERİ	2,525	12,022	55,279
GELECEK	1,965	9,359	64,638
DİĞER	1,521	7,242	71,880

15. Pearson Ki-Kare Testi

İşletmenin aile şirketi olarak devam etmesini istiyorum sorusu sabit değişken olarak alınarak diğer değişkenlerle olan ilişkisi Pearson Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. 0,05 değerinin altındaki değerler kabul edilebilir değerlerdir. İşletmenin aile işletmesi olarak devam etmek istemeleri ile yönetimi devralacak adayın hazırlanması ve eğitimine verilen önem arasındaki ilişki Pearson Ki-Kare testi yaparak analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır. (P-değeri=0,042 < 0,05) Sonuç olarak, şirketin aile şirketi olarak devam etmek istemesi ile yönetimi devralacak adayın hazırlığı ve eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır. Aile şirketi olarak devam etmek isteyen şirketlerde, yönetimi devralacak adayın hazırlığına ve eğitimine önem verilmektedir. Yapılan analize ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,948	16	0,042
Likelihood Ratio	15,120	16	0,516
Linear-by-Linear Association	2,650	1	0,104
N of Valid Cases	60		

İşletmenin aile işletmesi olarak devam etmek istemeleri ile Şirketini varlığını sürdürebilmesi için planlamanın ne derece önemli olduğu arasındaki ilişki Pearson Ki-Kare testi yaparak analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır. (P-değeri=0,002 < 0,05) Sonuç olarak, şirketin aile şirketi olarak devam etmek istemesi ile planlamaya önem verilmesi arasında ilişki vardır. Yapılan analize ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,030	12	0,002
Likelihood Ratio	17,833	12	0,121
Linear-by-Linear Association	5,086	1	0,024
N of Valid Cases	60		

İşletmelerin aile işletmesi olarak devam etmek istemeleri ile yönetimi devralacak adayın seçimine önem vermeleri arasındaki ilişki Pearson Ki-Kare testi yaparak analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır.(P-değeri=0,006 < 0,05) Sonuç olarak, şirketin aile şirketi olarak devam etmesi ile şirkette yönetimi devralacak kişinin seçimine önem verilmesi arasında ilişki vardır. Aile şirketi olarak devam etmek isteyen şirketlerde, yönetimi devralacak kişinin seçimine önem verilmektedir. Yapılan analize ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,634	16	0,006
Likelihood Ratio	23,090	16	0,111
Linear-by-Linear Association	4,251	1	0,039
N of Valid Cases	60		

İşletmelerin aile işletmesi olarak devam etmek istemeleri ile potansiyel varislerin yerinizi dolduracağına ne derece inanıyorsunuz değişkeni arasındaki ilişki Pearson Ki-Kare testi yaparak analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır. (P-

değeri=0,047 < 0,05) Sonuç olarak, her iki değişken arasında ilişki vardır. Aile şirketi olarak devam edilmesini isteyen şirketlerde, potansiyel varislere inanılmaktadır. Yapılan analize ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,568	16	0,047
Likelihood Ratio	27,922	16	0,032
Linear-by-Linear Association	6,034	1	0,014
N of Valid Cases	60		

Aile üyelerinin şirkette çalışmak istemeleri ile aile üyelerinin birbirlerine olan güvenleri arasındaki ilişki ilişki Pearson Ki-Kare testi yaparak analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır (P-değeri=0,018 < 0,05). Sonuç olarak ile üyelerinin birbirlerine güvenmeleri aile şirketinde çalışma isteği arasında ilişki vardır. Yapılan analize ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,317	12	0,018
Likelihood Ratio	25,273	12	0,014
Linear-by-Linear Association	8,966	1	0,003
N of Valid Cases	60		

SONUÇ

Aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunları kurucu açısından, aile ilişkileri açısından, çalışanlar ve çevre açısından, varisler açısından sınıflandırmaya tabii tutmak mümkündür.

Kurucu açısından olarak, güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, faaliyetlerden çekilme korkusu, kıskançlık ve rekabet, ölüm endişesi ve varisler arasında tercih yapamama; Aile açısından, iletişim, güven, bağlılık, aile içi huzursuzluk, paylaşılmış değer ve gelenekler, kıskançlık, çatışma, rekabet, kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmada isteksizliği, hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama, çocuklar arasında ayırım yapamama; Personel 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; Varisler açısından, biçimsel eğitimleri, işle ilgili eğitimleri, iş deneyimleri, giriş düzeyi pozisyonları, firma ve endüstride çalışma yılı, firmaya katılma konusundaki motivasyonları, kendini hazır olarak algılaması gibi unsurlar ön plana çıkan faktörlerdir. Bu faktörlerin yanı sıra örgütsel yedekleme, vergi planlaması, dışarıdan yönetim kurulu kullanma, aile işletmesi danışmanı kullanmak, aile konseyi oluşturmak gibi unsurlar da şirketlerin gelişimi için önemlidir.

Bu çalışmada, aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunsal faktörler incelenmiştir.

Yapılan çalışmada firmaların işletmelerinin aile işletmesi olarak devam etmelerini istedikleri görülmektedir. Ancak iş başındaki yöneticiler sağlıklarında yönetimi devretmeyi düşünmemektedirler. Planlamaya önem verdiklerini belirtmelerine rağmen birçok firmanın geleceğe yönelik planlarının hazır olmadığı tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

- Alcorn, P.B., (1982), Success & Survival in the Family-Owned Business, McGraw-Hill, New York
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., & Doochin, B.A. (1988), "Entry of the Next Generation: Strategic Challenges for Family Business" Journal of Small Business Management, 1(1)
- Barnes, L. B., Herson, A. S., (1976). "Transferring Power in the Family Business". Harvard Business Review. 54 (4):105-114.
- Beckhard, R., Dyer, W. G. Jr., (1983). "Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies". SMR Forum, Sloan Management Review, Spring.
- Beckhard, R., Dyer, W.G. Jr., (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business", Organizational

- Dynamics, 12: 5-12.
- Birley, S., (2001), " Succession in the Family Firm: The Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*
- Blotnick, S., (1984). "The Case of Reluctant Heirs", *Forbes*, July
- Bowman, N., (1991), "Transferring Management in the Family-Owned Business", *U.S. Small Business Administration*
- Brown, H. (1993), " Loss and Continuity in the Family Firm", *Family Business Review*, 1993, 6 (2)
- Christensen, C. (1953), *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business School
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): Summer .
- Churchill, N.C., and Hatten, K.J., (1987), "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business", *American Journal of Small Business*, 11(3)
- Collins, O.F., Moore, D.G., and Unwalla, D.B., (1964), "The Enterprising Man" Michigan State University
- Cox, E. S. (1996). "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities." *Family Business Research*, Cornell University:
- Danco, L. (1982), *Inside the Family Business*, Cleveland
- Danco, L.A., (1975). *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. University Press, Cleveland.
- Dascher, P. E., Jens, William G., (1999), " Family Business Succession Planning", *Business Horizons*
- Davis, J. A., Tagiuri, R., (1989). " The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review*, 2: 47-76.
- Davis, P. S., Harveston, P. D., (1999). "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm." *Family Business Review*, 12 (4): 311-32.
- 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
- Dean, S.M. (1992), "Characteristics of African-American Family-Owned Business in Los Angeles", *Family Business Review*, 5 (4).
- Donnelly, R. G., (1964). "The Family Business". *Harvard Business Review*, 42: 93-105.
- Dumas, C.A. (1989). " Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Business", *Family Business Review*, 2 (1)
- Dyer, W.G. Jr., (1988). *Culture and Continuity in Family Firms*. *Family Business Sourcebook*.
- Dyer, W.G. Jr., (1989). "Integrating Professional Management into a Family Business." *Family Business Review*, 2 (3).
- Dyer, W.G. Jr., (1994). "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, 7: 109-131.
- Dyer, W.G. Jr., Sanchez, M., (1998). "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review" *Family Business Review*, 11 (4), December.
- Dyer, W.G. Jr., (2001). "What Management Scholars can Learn by Studying Family Owned Businesses. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field Conference", University of Alberta, Edmonton, September.
- Dyer, W.G. Jr., (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Freidman, S. E., (1998). *The Successful Family Business*. Upstart Pub. Co., Chicago.
- Friedman, S. (1991), "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms", *Family Business Review*, 4(1)
- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999). "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12 (4): 287-297, December .
- 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
- Goldberg, S. D., Wollridge, B., (1993). "Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession". *Family Business Review*, 6 (1), Spring.
- Goldwasser, T., (1986). *Family Pride: Profiles of Fire of America's Best-Run Family Business*. Dodd Mead and Co., New York.

- Hall, D.T (1986), "Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning" *Human Resource Management*, 25 (2)
- Handler, W. C. (1992). "The Succession Experience of the Next Generation". *Family Business Review*, 5 (3), Fall .
- Handler, W. C., (1991), "Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms", *Journal of Small Business Management*
- Handler, W. C., Kram, K. (1998). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 1 (4), Winter.
- Handler, W. C., (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Hollander, B. S., Elman, N. S. (1998). "Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry". *Family Business Review*, 1(2): 145-164.
- Ianerelli, C.L., (1992), "The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business". Unpublished Doctoral Dissertation
- Jaffe, D. T. (1990). *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Conari Press, Berkeley, CA.
- Jeffrey, A. B., Joseph, B.G. (1995). "Successful Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 8 (2), Summer
- Karlof, B., (1993), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, İnkılap Kitapevi
- Katz, D., Kahn, R. (1987), *The Social Psychology of Organization*, New York, Wiley
- Kets de Vries, (1985), "The Dark Side of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 63
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.
- Kimhi, A., (1997), "Intergenerational Succession in Small Family Business: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession", *Small Business Economics*
- Knight, A. (1974). *Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experience: 74-76*, George Alex Irwin Ltd., London.
- Lansberg, I. (1988). "The Succession Conspiracy." *Family Business Review*, 1(2), Summer.
- Lansberg, I. (1999), "Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business" Boston: Harvard Business School Press
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that Plague Family Businesses". *Harvard Business Review*, March-April: 90-98.
- Levinson, H. (1974), "Don't Choose Your Own Successor", *Harvard Business Review*, 52
- Lindon, C., Fisher, D., (1994), *Family Business and Other Pieces*, Cambridge Press
- Longenecker, J.G & Schoen, J.E. (1978), "Management Succession in the Family Business", *Journal of Small Business Management*, 16
- Lotti, F., Santarelli E., (2002), "The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties"
- Malone, S.C. (1989), "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business" *Family Business Review*, 2 (4)
- Matthew, C., "First Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison
- Miller, E.J., & Rice, A.K. (1967), *Systems of Organizations*, London
- Miller, W. D. (1998). "Sibling and Succession in the Family Business." *Harvard Business Review*, January-February: 23-36.
- Morris M, Williams R, Nel D., (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol:2, No:3
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J., Avilla, R. A. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions." *Journal of Business Venturing*, 12: 385-401.
- Muray, B., (2003), "The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective", *Family Business Review*, Vol:16, No: 1
- Potobsky, G. V. (1992). "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law". *International Labour Review*, 131 (6).
- 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
- Rosenblatt, P. C. (1990). *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm: 4-5*. Jossey Bass

- Publishers, San Francisco.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P. (1985). *The Family in Business*: 204. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif.
- Santiago, A. (2000). "Succession Experience in Philippine Family Businesses". *Family Business Review*, 13 (1), March.
- Seymour, K. C. (1993). "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession". *Family Business Review*, 6 (3), Fall.
- Sharma, P. (2000). "The Mosaic of Indian Family Firms". *Family Business Review*, 13 (4), December.
- Sharma, P., Chrisman, J. F., Chua, J. H. (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review* 10 (1), 135.
- Sharma, P., Rao, S. A. (2000). "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study". *Family Business Review*, 3 (4), December.
- Sonnenfeld, J. (1988), *The Hero's Farewell*, Oxford University Press, New York,
- Sorenson, R. L. (1999). "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses". *Family Business Review*, 12 (4), December.
- Stempler, G., (1988), *The Study of Succession in Family Owned Business*, George Washington University
- Swogger, G. JR. (1991). "Assesing the Successor Generation in Family Businesses". *Family Business Review*, 9 (4), Winter.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). "On the Goals of Successful Family Companies." *Family Business Review*, 5(1), 105-117.
- Ward, J. L. (1988). "The Special Role of Strategic Planning for Family Business". *Family Business Review*, 1(2): 105-117.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices". *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- Ward, J. L. (1997). "Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership". *Business Owner Resources*, Marietta, GA.
- Ward, J. L. (1998). "The Special Role of Strategic Planning for Family Business." *Family Business Review*, 1 (2), Summer.
- Ward, J. L. (2000). "Reflections on Indian Family Groups". *Family Business Review*, 13 (4), December.
- Warner, W.L., & Abegglen, J. C., (1955), *Big Business Leaders in America*, Harper Collins, New York
- Welsch; J.H.W., (1993), " The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession", *Family Business Review*, 6 (1)
- 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
- Zaleznik, A., & Kets de Vries., (1985), *Power and the Corporate Mind*, Chicago

AİLE İŞLETMELERİ VE GELECEK KUŞAK AİLE BİREYLERİNİN EĞİTİMİ

Dr. Bahar Akıngüç GÜNVER
Kültür Okulları Genel Müdürü
e-posta: bahar.gunver@kultur.k12.tr

GİRİŞ

Aile işletmeleri ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer göstergelerine bakıldığında aile işletmelerinin ülkenin hem sosyal hem de ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülür. Ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde lokomotif görevi üstlenen aile işletmelerinin geleceğinin planlanması, süreklilik göstermesi çok önemlidir.

Her ailenin farklı kültürel kalıpları vardır. Genel olarak kültür “grubun paylaştığı temel değerler ve varsayımlar” olarak tanımlanır¹. Öncelikle kurucunun benimsediği değerler daha sonra çalışanların birlikte oluşturduğu değerler ile birleşir ve aile işletmesinin kültürünü oluşturur. Aile işletmelerinin kültürü ailenin, işletmenin ve yönetim kurulunun kültürü ile birleşerek aile işletmesinin geleceğine yön verir. Aile işletmesinin aile üyeleri tarafından sürdürülmesi kararından, aile üyelerinin kariyer planlarına kadar pek çok konunun belirlenmesinde aile işletmesinin kültürel kalıbı rol oynar.

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ya ölür ya da süreklilik planları yaparak yaşamını sürdürür. Aile işletmelerinin yaşam dönemlerine bakıldığında her yaşam döneminde farklı dinamikler önem kazanır, farklı özellikler gelişir. Bu özellikler ailenin, işletmenin ve mülkiyetin evrimine göre değişir. Bu değişim sürecinde her aile işletmesi yeniden yapılanmak ister, önceliklerini, amaçlarını, etkinliklerini, onu yönlendiren değerleri gözden geçirir. Bu dönemde ikinci kuşağa devretme konusu ve aile bireylerinin eğitimi ve yetiştirilmesi önem kazanır. Her ailenin bir önceki evredeki deneyimlerinden süzülerek tasarlanmış olan bu eğitim aileye özgüdür.

Bu çalışmanın birinci bölümünde aile işletmelerinin karakteristikleri ve yaşam dönemlerinin özellikleri ele alınacaktır. İkinci bölümünde ise aile işletmelerindeki kültürel kalıplardan söz edilecek daha sonra üçüncü bölümde gelecek kuşak aile bireylerine yönelik bir eğitimi modeli sunulacaktır.

¹ Gibb Dyer, Cultural Change in Family Firms, San Francisco; Jossey-Bass inc. Publishers, 1986, 15-21.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Aile işletmeleri, aile ve iş olgularını birlikte kullanılmasıyla oluşmuş bir kavramdır. Aile işletmeleri en genel olarak "iki yada daha fazla aile üyesinin şirketin finansal kontrolüne sahip olduğu işletme" diye tanımlanır.²

Aile işletmelerinin tanımlarını inceleyen Litz'e göre, aile işletmelerinin tanımının unsurları üç ana başlıkta toplanabilir; Mülkiyet ve yönetim durumu, ailenin işe katılım derecesi, ailede kuşaklar arası geçiş durumu.³

Tanımlamadaki esas problem, Aile işletmelerinin kenedi içinde çok farklılık göstermesindedir. Aile işletmelerini açıklarken, aile kontrolünde işletme, ailenin yönetiminde işletme ve ailenin etkisindeki işletme gibi farklı terimler kullanılır. Bu tanımlamaların tümü ailenin işletmeye etki tipi ve derecesinin belirler. Bu etki mülkiyet, kontrol ya da yönetimden kaynaklanır.⁴

Stay Hayvard ve London Business School tarafından yapılan araştırmada kullanılan aile işletmeleri tanımlaması" ailenin bir yada daha fazla üyesinin şirket kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50 sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu işletmelerdir."⁵

Aile İşletmelerinin karakteristikleri aile işletmesinin içinde bulunduğu yaşam dönemine bağlı olarak farklılık gösterir. Girişimcilik evresi aile işletmelerinin ilk evresidir. Kurucunun örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışması sermaye arayış ürün geliştirme ve pazardan pay alabilmesi bu evrenin en önemli özellikleridir. Girişimcilik evresinde aile işletmesi girişimciye çok bağımlıdır. İşletme henüz formal bir yapıya dönüşmemiştir. İlişkiler ve işler informal bir şekilde yürütülmektedir. Girişimcilik evresindeki aile işletmeleri iş başında eğitim ve yetiştirmeye yeterince önem vermezler. Diğer aile üyelerinin kendilerini girişimci ile karşılaştırmaları sonucu kendilerini yetersiz hissetmeleri bu evrede ortaya çıkan önemli bir sorundur. Gelecek kuşak tarafından hissedilen bu duygular kuvvetli bir baskı yaratır. Bu baskı iki türlü ortaya çıkar; Gelecek kuşak, ya kurucuya karşı kıskançlık duyguları besler ve işletmeden ve aileden kendini uzaklaştırır, yabancılaştırır. Ya da bu duygular ile başedemez ve kendine zarar verir (Alkol, ilaç bağımlılığı ,vb) Literatürde gelecek kuşağın başarısızlığa etken olan bir dış faktör bulması ve kişisel sorumluluklarını yerine getirememesine "kendini özürülü kılmak"denir. Her iki durumda kendini özürülü kılmak ve aileye yabancılaşmak ciddi psikolojik sorunlar yaratır. Girişimcilik evresindeki aile işletmelerinin temel sorunu aile liderinin gücü paylaşması ve delege etmesidir.

Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme evresindeki özellikleri farklıdır. Şirketin genişlemesi ile birlikte formal yapının oluşması organizasyonun revize edilme zorunluğu işletmenin iş gücünü niceliksel artışı gibi konular gündeme gelir. İş dünyasındaki değişiklikler aile işletmesini stratejik kararlara sürükler. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arayışı kişiler arası rekabeti artırır. Bu evrede emeklilik, mülkiyet planları servetin dağılımı gibi konular gündemdedir.

Aile işletmelerinin bir sonraki evresi olan ikinci kuşağa devretme evresinde hem aile hem işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Farklı grupların yer alması çatışmalara zemin yaratır. Genellikle bu evrede ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. İkinci kuşağa devretme evresini en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arası rekabet, hizipleşme eğilimi, ciddi sorunlar yaratır.

² John .1. Ward and Craig E. Aronoff, **Nation's Business**, (February, 1990).

³ Litz, R.A. **The Family Business: Towards Definitional Clarity**, Academy of Management Best Papers, 55th Annual Meeting, Vancouver, British Columbia, Canada, 1995.

⁴ Alcorn, P. B. **Success and Survival in the Family Owned Firms**, New York: McGrawhill,(1982).

⁵ Stoy Hayvard. "Managing the Family Business in the UK", **Paper** at London Business School, London. 1989.

Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatabilmişse halka açılma ve profesyonel yönetim evresine ulaşır. Bu evrede işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır. Halka açılma bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kayıt ettirerek satmasıdır. Aile içinden yeterli yönetici yoksa profesyonel yönetime geçme de bu evrenin önemli bir karardır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL KALIPLAR

Bugün dünyada işletmelerin başarısında önemli faktörlerden biri de kurum kültürü ve değerleridir. Aile işletmelerinde kurum kültürü çok daha fazla değer kazanır. Aile işletmelerinde dört tip kültürel kalıptan söz etmek mümkündür⁶. Bu farklı tip kalıplar işletmenin üyelerinin farklı kontrol edilme biçimlerinden kaynaklanır.

- 1- Ataerkil Kültür
- 2- Serbest Kültür
- 3- Katılımcı Kültür
- 4- Profesyonel Kültür

Ataerkil Kültür

Ataerkil Kültürün en önemli özelliği işletmenin her türlü kararının kurucu tarafından verilmesi ve işletmedeki ilişkilerin hiyerarşik olmasıdır. Aile üyelerinin yönetim pozisyonlarına öncelikli tercih edilmesi ve profesyonellere güvensizlik bu kültürün en temel özellikleridir. Bu tip işletmelerde aile gelenekleri hüküm sürer ve işletme kurucunun mirası olarak algılanır.

Serbest Kültür

İşletmenin amacı kurucu ve ailesi tarafından belirlenir, bu amaç doğrultusunda çalışanlara serbesti sağlanır. Serbest kültürü olan işletmede çalışanlar ile aile arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven hakimdir.

Katılımcı Kültür

Katılımcı kültür ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. Bu kültürde kişisel gelişim ve eğitim çok önemlidir. Bugün ve gelecek üzerine odaklanılır. İlişkiler güvene dayalıdır. İşletmenin sorunlarını çözmede her çalışan kaynak bir kişi olarak görülür. Değerlendirme, grubun birlikte çalışma performansına göre yapılır.⁷

Profesyonel Kültür

Profesyonel kültürde bireysel motivasyon ve başarı çok önemlidir. Rekabete dayalı bir sistem geçerlidir. Bu sistem içinde bireysel ödüller önemli rol oynar. Komisyonlar komiteler, eylem gücü gibi birimler karar verme ve bilgi toplama sürecinde çok sık kullanılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK KUŞAK AİLE ÜYELERİNİN EĞİTİMİ

Aile işletmelerinde devretme planının en önemli aşamalarından biri de yetiştirmedir. Bu bağlamda pek çok kurucu affedilmez hatalar yapar ve gelecek kuşak ile çatışma içine girer. Girişimcilik özelliklerini taşıyan kurucunun gelecek kuşağı yetiştirmesi oldukça zordur. Çünkü girişimcilik özellikleri iyi bir öğretmen ya da koç olmak için yeterli değildir. Oysa yeni kuşağın

⁶ Dyer Gibb, 72.

⁷ R.Kilmann, M. Saxton, **The Cycle of Cultural Evolution in Organizations**, San Fransisco: Jossey-Bass, 1985, 42-53

yetiştirilmesi sabır ve özveri ister. Kurucunun gelecek kuşağın eğitiminden önce kendini eğitmesi gerekir.

Kurucunun ebeveyn rolü ile yönetici rolünü karıştırmasından da pek çok sorun doğar. Bazı kurucu ebeveynler, çocukları yetişkin de olsa , ebeveyn davranışlarını sürdürürler, bazıları da çocuklarına küçük yaşta yönetici davranışı gösterirler. Bu bağlamda, aile işletmelerinde kurucu ebeveynin ebeveyn ve yönetici rollerinin dengesini kurması çok önemlidir.

Gelecek kuşak aile bireylerine yönelik eğitim modeli üç aşamadan oluşur:

- 1- Temel Değerler Eğitimi ve Varlık Eğitimi
- 2- Kişisel Gelişim ve Seçim
- 3- İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi

Temel Değerler Eğitimi ve Varlık Eğitimi

Temel değerler eğitimi ailenin gelecek kuşak üyesini aile işletmesinde çalışmak üzere hazırlamaz, onlara aile işletmesinde çalışsın ya da çalışmasın yaşam için gerekli olan değer ve erdemlerini geliştirmelerinde yardımcı olur. Erdemler iyi insan olmamızı sağlar. Sokrates, felsefesinin temelini alçak gönüllülük üzerine kurmuş ve "kendini tanı, "benim tek bildiğim bir şey bilmediğimdir" diyerek kendini geliştirmenin önemini vurgulamıştır.⁸ Erdemler içinde anahtar niteliğinde olan erdem alçak gönüllülüktür. Kişi böylece kendini gözden geçirip geliştirmesi gereken yönleri farkeder ve geliştirme olanağı bulabilir. Erdemlerden bazıları alçakgönüllük, yardım severlik, dürüstlük, girişkenlik, bağımsızlık, entellektüellik, mantıklılık, empati, sevecenlik, kibarlık, öz denetim, çalışkanlık, geniş görüşlülük, yetenek, neşe, sabır, düzenlilik, cesaret, bağışlayıcılıktır. Erdemler tartışılmaz ölçüde gereklidir. Bir insanda her bir erdem ne kadar gelişmişse kişi o kadar iyi insandır. Bu konuda ailenin genç üyesinin kendini tanıması ve ailenin önemle üzerinde durduğu erdemlerin kazanılması için çaba sarfedilmelidir. Özdenetim, çalışkanlık özellikle vurgulanmalı, başarının, çok çalışmanın, sorumlulukların ve emeğin önemi her fırsatta anlatılmalıdır.

Değerler evrenseldir ve iyi- kötü, doğru- yanlış olarak değerlendirilemez. Her ailenin değer sıralaması kendine özgüdür. Rahat bir yaşam, eşitlik, heyecanlı bir yaşam, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, kendi kendi ile barışık olma, güvenlik, aşk, haz, özsaygı (kendine değer verme) başarı duygusu (kalıcı bir katkıda bulunmuş olmak), sosyal saygınlık, gerçek dostluk, bilgelik (yaşamın gerçeklerini görmek) bazı değerler olarak sıralanabilir. Tüm değerlerin oluşum sürecinde, ebeveynlerin rol modeli olduğu unutulmamalı ve arzu edilen davranışları geliştirme sürecinin sağlıklı ve nitelikli olması için çaba sarfedilmelidir.

Temel değerler eğitimini etkileyen önemli faktörlerden biri de gelecek kuşağın içinde bulunduğu yaşam dönemidir. Puberty (12-14 yaş), orta gençlik(15-17 yaş), ve son gençlik (17 ve yukarısı) kişinin kendi kimliğini bulmaya çalıştığı dönemlerdir. Gençlik dönemi olarak tanımlanan bu dönem erdem ve değerlerin oluştuğu aynı zamanda kimlik bunalımı, karar verme, bağımsızlık arayışı gibi nedenlerle içsel çatışmanın yaşandığı dönemdir. Genç bu dönemde hem aileye karşı çıkar hem de kendini güçsüz ve yetersiz hisseder. Başka insanlara ihtiyaç duyar. Bu dönem literatürde "aileden kopma ve geçici bağlar kurma" dönemi olarak bilinir. ⁹ Birçok genç bu dönemde çeşitli sebeplerle alkol ve sigara bağımlılığına ,uyuşturucuya ve intihara teşebbüs eder. Bu devrede aile işletmecisinin kurucusu ise işin sürekliliğini sağlama kaygısı içindedir ve gelecek kuşak ile çatışma içine girer. Girişimcilik özelliklerini taşıyan kurucunun gencin yaşam döneminin özelliklerini anlaması ve gence sabır ve anlayışla yaklaşması kolay değildir oysa

⁸ Whiteside M.F, "How Families Work Together" , Georgia: Business Owner Resources, 1993, 13

⁹ Dr. Tomas Gordon. "Etkili Anne Baba Eğitimi", Sistem Yayıncılık.

gereksinim duyulan ailenin değerlerini paylaşmak bu değerlerin aile için ne ifade ettiğini konuşacak ortam yaratmaktır. Aile bireylerinin kendi davranışları ile model olması genci yargılamadan , suçlamadan dinlemesi değer ve erdemlerin gelişmesinde destekleyici olur. Bu dönemde aile işletmesinin kurucusunun beklentileri ile gencin gereksinimleri arasındaki dengeyi sağlamak ve gerekirse bu konuda dışarıdan destek almak önemlidir.

Temel değerlerin eğitiminde üç ana başlık aile işletmeleri için son derece önemlidir:

1. Kendine Saygı, 2. Başkalarına saygı, 3. Pozitif bakış açısı. Kendine saygı bağlamında dürüst, verilen sözü tutan, sorumlu ve yılmadan çabalayan ; başkalarına saygı bağlamında barışçıl , cömert, tutkulu, bağışlayıcı aile ve anlayışlı ; pozitif bakış açısı bağlamında ise esprili, adil, açık fikirli, risk alabilen, iyimser bireyler etkin liderliğe alt yapısı hazırlanmış kişiler olacak ve aile işletmesinin sürekliliğine katkıda bulunabileceklerdir.

Varlık eğitimi birinci kuşağın girişimciliğini, yoktan var etme olgusunu, ailenin ve işletmenin varlıklarının oluşumundaki süreçleri, ailenin ve işletmenin kültürüne sinmiş değerlerini bir sonraki kuşağa aktarmayı amaçlar. Varlık içinde doğmuş yeni kuşağın ailesini ve işletmesinin durumunu bir "ayrıcalık" olarak değil bir "sorumluluk" olarak algılaması için gerekli çalışmalar planlanır. Varlık eğitimi ailenin genç bireylerine gelecekte gerek yönetimde gerek insan ilişkilerinde temel alacakları doğruları öğretir. Çalıştay yöntemiyle planlanan bu eğitim dışarıdan bir koç'un liderliğinde aile işletmesinin kurucusunun varlık, varlık oluşumu, varlık yönetimi konularındaki temel varsayımları üzerine inşaa edilir. Çalışkanlık, sorumluluk, emeğe değer vermek gibi erdemlerin kazanımı için çaba sarfedilir. Bu süreçte en önemli zorluklardan biri gelecek kuşağın aile işletmesinde çalışması konusundaki ilgi ve istekliliğidir. Bu konuda zorlayıcı olmak doğru değildir. Bilgi ve yetenek kazandırılabilir ama ilgi ve istek yoksa sonuç hem aile hem de işletme için hayal kırıklığı olabilir.

Kişisel Gelişim ve Seçim

Kişisel gelişim aşamasında genç aile üyesinin bireysel özellikleri, gereksinimleri, istek yetenek ve bilgileri araştırılır ve izlenir. Bireyin kişisel gelişiminde onun istek ve ilgisine öncelik tanınmalıdır. Aile işletmelerinin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri aday yönetici seçimidir. Kurucu işletmenin yönetimini gelecek kuşaktan birine devretme ve çekilme kararını aldıktan sonra seçim stratejisini geliştirmelidir. Sadece kurucunun varsayımları ve ön yargıları ile yapılan seçim çok sağlıklı olmayabilir. ¹⁰ Ward'a göre en iyi gelecek kuşak yönetici adayını belirlemenin tek yolu şöyledir; ¹¹ "Çeşitli grup aktiviteleri sırasında kendisini doğal olarak ortaya çıkarma fırsatı tanınan kişinin çocuklar tarafından lider olarak seçilmesine izin verilmektedir. Bu tip aktiviteler yeni bir işe (girişim) başlamak gibi ailenin mevcut iş kolunun dışında da olabilir. Nihayi karar, patron veya yönetim kurulu tarafından, çocukların kendi aralarındaki çalışmalarını gözlenmesinden sonra verilebilir. Ailedeki hissedarlar, resmi bir seçim de yapabilirler; bu, özellikle geniş ailelere hitap eden bir yaklaşımdır. Karar vermede baz olacak liderlik nitelikleri güvenilirlik, istikrarlı bir karakter, aile içi fikir birliğini geliştirme becerisi ve gurubu etkin bir ekip olarak yönlendirme becerisidir. En iyi adayın kim olacağına karar verilmesi, sadece liderlik özelliklerine değil şirketin gelecekteki durumuna bağlıdır".

İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi

Aile işletmelerinde gelecek kuşağın işe giriş stratejileri farklılık gösterir. Erken çalışma stratejisini benimseyen aile işletmelerinde aday işletmenin çalışma şekli ve doğası hakkında erken yaşta bilgi sahibi olur. İşletmede çalışanlarla ilişkisi erken yaşta gelişir. İşletme için gerekli

¹⁰ Dr. Thomas Gordon. "Etkili Anne Baba Eğitimi". Sistem Yayıncılık.

¹¹ Dr.Bahar Akingüç Günver. " **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**" T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, 2002.

becerileri geliştirir ve işletme içinde kabul edilir. Ancak adayın doğal hataları yetersizlik olarak algılanır ve aday aile işletmesinin iş çevresi ve bilgisi ile sınırlı kalır ve kendini geliştiremez. Bazı aile işletmeleri ise geç çalışma stratejisini benimser. İşletmecilik ve iş yaşamı deneyimi arttıktan sonra aile işletmesinde çalışmasına izin verilir. Bu strateji adayın kendine güvenini artırır ancak dışarıdaki deneyim aile işletmesi değerleri ile çelişebilir, uzun yıllar aile işletmesinde çalışmış yöneticilerde kıskançlık duyguları gelişebilir. Bu karar tamamı ile aileye özgüdür ve her ailenin doğrusu farklıdır.

İşletmenin gelecek liderinin eğitiminde aile işletmesinin, aile ve mülkiyet yapısının hangi aşamada olduğu önemlidir. İkinci kuşak yöneticinin lider olabilmesi için takım liderliği becerilerine sahip, iletişim becerileri kuvvetli, paylaşımcı, grup ve ekip çalışmasına yatkın olması gerekir. Ayrıca ikinci kuşakta birden fazla kardeş olan aile işletmelerinde liderin güçlü kardeşlik bağları olması esastır. Açık bir vizyon ve takım olarak ödüllendirmeye yatkın olması da önemlidir. Liderin gücü onunla beraber çalışan insanların kalitesi ile anlaşılır.

Ward (1987) gelecek kuşağın devirden önce işe hazır hale getirilmesinde üç konunun altını çizmektedir.¹²

- 1- Gelecek kuşak yöneticinin aile şirketi dışında bir iş tecrübesi kazanması
- 2- Aile şirketine girince gerekli ve belirli bir iş verilmesi
- 3- Yeni kuşak yönetici ile ilgili olarak aileden olmayan bir kişinin öğretim ve değerlendirme konusunda görevlendirilmesi

Liderlik eğitiminde sistemin gelecek ihtiyaçlarının belirlenmesi de önem kazanır. Pek çok aile işletmesi tek bir liderden çok farklı kişilerin güçlü yanlarının birleşmesi ile birden fazla lideri içeren "lider takım" kavramını benimsemiştir. Liderlik eğitiminin içeriğinde güç yönetimine ağırlık vermek son derece önemlidir.

SONUÇ

Aile işletmelerinin karakteristikleri içinde bulundukları yaşam dönemine göre farklılık gösterir, ancak hangi devrede olursa olsun tüm aile işletmelerinin ortak kaygısı sürekliliktir. Aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devredilmesi sürecinde en önemli işlerden biri gelecek kuşak aile üyesinin eğitimidir. Aile işletmesinin geleceğini ilgilendiren ve etkileyen kararları alacak, karar ve politikaları uygulayarak, işletmede yapılması gereken görevleri çalışanlara adil olarak paylaştıracak, emeğin değerini verecek, çalışanları yansız olarak değerlendirecek ve işletmenin kaynaklarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanacak gelecek kuşak bireyin yetişmesinde temel alınacak etik ilkeler son derece önemlidir. Temel değerler varlık eğitimi aşamasında bireyin anahtar erdemleri kazanması ve ailenin değerleri hakkında bilinç düzeyini artırması gerekir. Kişisel gelişim aşaması ise genç aile üyesinin bireysel özellikleri, gereksinimleri, istek, yetenek ve bilgilerinin izlenmesi ve bir kişisel gelişim planı yapılmasıdır. Bir sonraki aşamada çalışma (işe giriş) stratejisi belirlenir ve genç bireyin işe hazır hale getirilmesi ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi için bazı çalışmalar yapılır. Bu eğitim sürecinin planlanması ve uygulanmasında farklı dinamikler önem kazanır. Gelecek kuşak bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, kurucunun ve ailenin beklentileri, aileye ve işletmeye özgü öncelikli değerler, aile işletmesinin kültürel kalıbı ve karakteristikleri bu eğitim planının aileye özgü tasarlanması gerçeğini ortaya koyar.

¹² Dr. Tomas Gordon. "Etkili Anne Baba Eğitimi", Sistem Yayıncılık.

KAYNAKLAR

- Alcorn, P. B. Success and Survival in the Family Owned Firms, New York: McGrawhill, (1982).
- Gibb Dyer, Cultural Change in Family Firms, San Francisco; Jossey-Bass inc. Publishers, 1986, 15-21.
- Gibb Gibb, 72.
- Dr. Tomas Gordon, "Etkili Anne Baba Eğitimi". Sistem Yayıncılık.
- Dr. Bahar Akıngüç Günver. " Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği" T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, 2002.
- R. Kilmann, M. Saxton. The Cycle of Cultural Evolution in Organizations, San Fransisco: Jossey-Bass, 1985, 42-53.
- Litz, R.A. The Family Business: Towards Definitional Clarity. Academy of Management Best Papers, 55th Annual.
- Stoy Hayvard. "Managing the Family Business in the UK". Paper at London Business School, London, 1989.
- Meeting, Vancouver, British Columbia, Canada, 1995.
- Ward J. L., Keeping the Family Business Healthy, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1987, 63.
- John. 1. Ward and Craig E. Aronoff, Nation's Business, (February, 1990).
- Whiteside M.F, "How Families Work Together" , Georgia: Business Owner Resources, 1993, 13.

GELİŞMEKTE OLAN PAZARLARDA ŞİRKET GRUPLARININ ORTAYA ÇIKIŞI VE EVRİMİ: TÜRK AİLE HOLDİNGLERİNE YÖNELİK STRATEJİ ÖNERİLERİ NELERİ GÖZÖNÜNDE BULUNDURMALI?

Bahattin KARADEMİR

Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Balcalı/Adana
Tel: (0322) 338 72 54
Faks: (0322) 338 72 86
e-posta: bdemir@cu.edu.tr

Richard N. OSBORN

Wayne State University
SBA, Management Department, Detroit/Michigan
Tel: (0313) 577 45 19
Faks: (0313) 577 76 64
e-posta: rosborn@worldfront.com

Hüseyin ÖZGEN

Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Balcalı / Adana
Tel: (0322) 338 72 96
Faks: (0322) 338 72 86
e-posta: hozgen@cu.edu.tr

Attila YAPRAK

Wayne State University
SBA, Marketing Department, Detroit/Michigan
Tel: (0313) 577 48 42
Faks: (0313) 577 54 86
e-posta: attila.yaprak@wayne.edu

ÖZET

Özellikle gelişmekte olan pazarlarda önemli bir yere sahip olan şirket gruplarının nasıl ortaya çıktığı ve evrim geçirdiği konusunda araştırmacılar arasında önemli ayrılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmada bu ayrılıklara vurgu yapılarak, şirket gruplarının ortaya çıkışı ve oluşumu, yönetsel bakış açısı içinde, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşım olmak üzere, üç farklı yaklaşım açısından ele alınmaktadır. Çalışmada, konuyla ilgilenen araştırmacılara yön verecek şekilde, şirket gruplarının ortaya çıkışı ve oluşumu, farklı ülkelerden örnekler sunularak, her bir bakış açısına göre genel olarak incelenmekte ve açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. Son olarak, ortaya konulan kuramsal çerçeve ışığında Türk Aile Holdingleri için geliştirilen kurumsal strateji önerilerinin neleri göz önünde bulundurması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Şirket grupları, Türk Aile Holdingleri, gelişmekte olan pazarlar, kurumsal teori, pazar yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım.

1. Giriş

Gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, özellikle de 'şirket grupları' (örneğin, Güney Kore'de chaebol, Latin Amerika'da grupos economicos, Çin'de qiyе jituаn, Tayvan'da quanxi qiyеs, Hindistan ve Türkiye'deki аile holdingleri) üzerine yapılan akademik araştırmalar son yirmibeş yıl boyunca giderek artmıştır. Araştırmacılar gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirket gruplarının ortaya çıkışını ve evrimini açıklamak üzere sosyoloji (bakınız, örneğin, Granovetter, 1994, 1995; Aguliera, 1998; Orru ve diğerleri, 1989; Keister, 1998, 2001; Chung, 2004), ekonomi (bakınız, örneğin, Leff, 1976, 1978; Chang ve Choi, 1988; Foss, 2001; Nolan ve Yeung, 2001; Feenstra, Huang ve Hamilton, 2003; Mahmood ve Lee, 2004; Fisman ve Khanna, 2004), siyaset bilimi (bakınız, örneğin, Encarnation, 1989; Gill, 1999; Schwartz, 1992; Sklair ve Robbins, 2002), yönetim (bakınız, örneğin, Maman, 1999; Khanna ve Palepu, 1999a; Chang ve Hong, 2000; Guillen, 2000, 2002; Khanna ve Rivkin, 2001; Carney ve Gedajlovic, 2003) ve pazarlama (Kim ve diğerleri, 2004; Yaprak ve diğerleri, 2004) bilimleri üzerine temellendirilmiş farklı teoriler üzerinde çalışmışlardır. Gelişmekte olan ülkelerde şirket gruplarının ortaya çıkışı ve oluşumu konusunda araştırmacıların farklı yaklaşımlar içinde olduğu görülmektedir (Khanna ve Palepu, 2000a). İktisat ve sosyoloji kökenli araştırmacılar, şirket gruplarının ortaya çıkışı ve evrimi konusunda daha çok pazar yapısı (Leff, 1976, 1978), sosyal yapı (Keister, 1998; Lincoln ve diğerleri, 1996) ve politik yapı (Encarnation, 1989; Gill, 1999; Schwartz, 1992) üzerinde dururlarken, konuya yönetsel açıdan bakan araştırmacıların, bunların dışında konuya daha çok kurumsal düzenlemeler ve firma kaynaklarının niteliği açısından yaklaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte, farklı yaklaşımların bir arada değerlendirildiği çalışmaların (bakınız, örneğin, Karademir ve diğerleri, 2005) sayısının fazla olmadığı dikkat çekmektedir. Özellikle yönetim ve organizasyon teorileri açısından bakıldığında, kurumsal teori, kaynak tabanlı teori ve pazar tabanlı yaklaşımın şirket gruplarının ortaya çıkışı ve evrimi konusunda dikkate değer fikirler verebileceği görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada, kurumsal teori, kaynak tabanlı teori ve pazar yaklaşımı açısından bakıldığında, şirket gruplarının nasıl ortaya çıktığı ve evrim geçirdiği incelenecektir. Bu çalışmada, özellikle şirket gruplarının ortaya çıkışını ve evrimini bu üç teorinin nasıl açıkladığı üzerinde durulacaktır. Çalışma kapsamında, öncelikle şirket gruplarının tanımları ele alınmaktadır. Şirket gruplarının tanımlarını izleyen bölümde, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı teorinin esas alındığı çalışmalarda gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirket gruplarının ortaya çıkışı ve evrimlerinin nasıl değerlendirildiği ortaya konmaktadır. Daha sonra, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı teorinin oluşturduğu kuramsal çerçeve ışığında Türk Aile Holdingleri'nin geleceği tartışılmaktadır.

2. Şirket Gruplarının Tanımı

Şirket grupları ile ilgili üzerinde fikir birliği sağlanmış bir tanım bulmak oldukça zor görülmektedir. Bu, büyük ölçüde, şirket gruplarının ülkeden ülkeye farklı özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, tanımlarda şirket gruplarının ülkeden ülkeye farklı özellikleri üzerinde durulmaktadır. Örneğin, Chung (2001), Khanna ve Rivkin (2001) ile Maman (2002) tanımlarında şirketler arasındaki bağlara ve şirketlerin eş zamanlı hareketine vurgu yapmaktadırlar. Chang ve Choi (1988) ile Chang ve Hong (2000) tanımlarında daha çok bir ailenin bir grup şirket üzerindeki finansal ve yönetsel kontrolünü vurgulamaktadır. Granovetter (1995) ile Feenstra ve diğerleri (2003) daha geniş bir tanımlama yaparak sanayi öbeklerini şirket grupları arasında göstermektedirler. Tsui-Auch ve Lee (2003) aile şirketleri ve şirket grupları arasında farklılıklar olduğunu vurgulamaktadır. Dewenter (2003), Fukuyama, (1995) ile Hamilton (1997) ise Japonya'daki keiretsu, Güney Kore'deki chaebol ve Çin'deki qiyе jituans gibi farklı şirket gruplarının farklı özelliklerini vurgulamaktadırlar.

Chung (2001) şirket gruplarını çeşitli ekonomik ve sosyal bağlarla ilişki kuran ve eşzamanlı olarak hareket eden bir grup şirket olarak tanımlamaktadır. Daha önceki çalışmalara dayanarak bir sentez yapan, Khanna ve Rivkin (2001), şirket gruplarını tüzel kişilik olarak birbirlerinden ayrı ancak resmi ya da resmi olmayan şekilde birbirleriyle ilişkili olan ve eş zamanlı hareket eden bir grup şirket olarak tanımlamaktadır. Maman (2002) ise benzer şekilde şirket gruplarını tüzel kişilik olarak birbirlerinden ayrı, federasyon halindeki şirketlerin resmi ya da resmi olmayan şekilde bir araya gelen şirketler olarak tanımlamaktadır. Chang ve Choi (1988) şirket gruplarını tüzel kişilik olarak birbirlerinden bağımsız olan, belirli bir ailenin sahip olduğu ve kontrol ettiği şirketler şeklinde tanımlamaktadırlar. Chang ve Hong (2000) ise şirket gruplarını tüzel kişilik biçimsel olarak birbirlerinden bağımsız olan şirketlerin tek bir ailenin yönetsel ve finansal kontrolü altında toplanması olarak tanımlamaktadırlar. Granovetter (1995) ile Feenstra ve diğerleri (2003) şirket gruplarını daha geniş kapsamda tanımlamaktadırlar. Granovetter (1995) şirket gruplarını resmi ya da resmi olmayan biçimde bir araya gelen ve orta düzey bir bağla birbiriyle ilişki içerisinde olan bir grup şirket olarak tanımlamaktadır. Bu tanım kısa süreli stratejik işbirlikleri ve tek bir yapı halinde bütünleşmiş şirketler şirket grubu tanımı dışında tutulmaktadır. Feenstra ve diğerleri (2003) şirket gruplarını aynı değer zincirinin çeşitli seviyelerindeki üreticilerin karlarını azamileştirmek için bir araya gelmeleri olarak tanımlamaktadır. Tsui-Auch ve Lee (2003) ise, aile şirketlerini, konglomere şirketleri ve şirket gruplarını tek bir tanım altında toplamaktan kaçınmaktadır. Bu yazarlara göre ailelerin kontrolündeki şirketler ile diğer şirket grupları arasında önemli farklılıklar vardır. Örneğin, Güney Kore’de bulunan chaebol’ler çok sayıda çok bölümlü, hiyerarşik, dikey bütünleşmiş ve yasal olarak birbirinden bağımsız şirketlerden oluşmaktadır (Fukuyama, 1995). Çin’deki qiye jituan’lar ana bir firmaya bağlı birbirlerinden bağımsız zayıf bağlarla birbirlerine bağlanmış dikey bütünleşmeden ziyade konglomere biçimde örgütlenen ve tek bir örgütten ziyade bir ağ şeklinde organize olan gruplardır. En çok atıfta bulunulan şirket gruplarından birisi Japon keiretsu’dur. Keiretsu’nun iki temel biçimi vardır. Bunlar yatay gruplar ve dikey gruplardır. Dewenter (2003) şirket yatay gruplarını çeşitli sektörlerdeki şirketlerin bir banka etrafında birleşmesiyle oluşan gruplar olarak tanımlamaktadır. Dewenter (2003) dikey şirket gruplarını ise bir değer zincirindeki ana firma ile çok sayıda tedarikçi ve dağıtımçı firmanın oluşturduğu şirketler topluluğu olarak tanımlamaktadır.

3. Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi

Khanna ve Palepu (2000a), gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirket grupları üzerine yapılan çalışmaları üç kategoride toplamaktadır. Birinci kategorideki çalışmalar gelişmekte olan pazarlardaki şirket gruplarının pazar aksaklıkları sorunu nedeniyle ortaya çıktığı üzerinde durmaktadır. Bu kategoriye giren çalışmaların öncülüğünü sermaye pazarlarındaki işlem maliyetleri üzerinde duran Leff (1976, 1978) yapmıştır. İkinci kategorideki çalışmalar sosyoloji kaynaklı olup gelişmekte olan pazarlardaki sosyal yapının şirket gruplarının ortaya çıkmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Keister (1998) ve Lincoln ve diğerleri (1996) gibi yazarların çalışmaları bu kategoriye girmektedir. Üçüncü kategorideki çalışmalar ise politik iktisat kökenli olup, şirket gruplarıyla politik yapılar arasındaki ilişkileri vurgulamakta ve şirket gruplarının faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal yapılarını zedeleyici olduğunu vurgulamaktadır. Encarnation (1989), Gill (1999) ile Schwartz (1992) gibi yazarların çalışmaları bu kategoriyegirmektedir.

Bu çalışmada şirket grupları üzerine yapılan çalışmalar kategorisine iki akım daha dâhil edilmektedir. Bunlar kurumsal teori yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşımdır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda kurumsal teori yaklaşımı, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşım incelenecektir. Birinci akım olan kurumsallaşma yaklaşımı şirket gruplarının ortaya çıkışında ve faaliyetlerini sürdürmeleri üzerinde kurumların ve kurumsal düzenlemelerin etkisini incelemektedir. Maman (2002), Chung (2001), Tsui-Auch ve Lee (2003) bu alana giren

alışmalar yapmışlardır. İkinci akım olan pazar tabanlı yaklaşımı şirket gruplarının ortaya çıkışında ve faaliyetlerini sürdürmeleri üzerinde pazar yapısının etkisini incelemektedir. Khanna ve Palepu (1997, 2000a, 2000b) ile yine Khanna ve Rivkin (2001) bu alana giren çalışmalar yapmışlardır. nc akım olan kaynak tabanlı yaklaşım şirket gruplarının ortaya çıkışlarında ve faaliyetlerini sürdürmelerinde şirket kaynaklarının etkisini incelemektedir. Amsden ve Hikino (1994) ile Kock ve Guillen (2001) bu alana giren çalışmalar yapmışlardır.

3.1. Kurumsal Teori ve şirket Grupları

Kurumsallık yaklaşımı, köken olarak 1970 öncesine uzanmakla birlikte (Selznick, 1949; Gouldner, 1954), yönetim ve organizasyon alanında 1970'lerin son yıllarından bu yana yaygınlık kazanarak çeşitli araştırmacılar arasında ilgi odağı olmaya başlamıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powel, 1983; Meyer ve Scott, 1983; Scott, 1995; Zucker, 1987; Mizruchi ve Fein, 1999). Kurumsallık teorisinin değişik sürümleri bulunmakla birlikte (DiMaggio, 1988; DiMaggio ve Powell, 1991; Scott, 1987, 1995), genel olarak temel güdüsü, örgütsel düzenlemelere ve kurumsal normlara ilişkin eşbiimselliği açıklamaya çalışmaktır. Bu kapsamda, kurumsallık teorisi, esas olarak, içinde faaliyette bulunduğu teknik çevreden çok sosyal çevrenin örgütleri benzer kılıcı özellikleri üzerinde durmaktadır. Bu yüzden, kurumsallık yaklaşımında, örgütsel düzenlemelerin sadece pazar koşullarına göre şekillenmediği, aynı zamanda firmaların içinde bulunduğu sosyal çevrenin de örgütsel düzenlemelerin ve uygulamaların şekillenmesinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallık teorisyenleri tarafından, genel olarak, örgütsel düzenlemelerin şekillenmesinde, sosyal ve kültürel çevrenin üzerinde durularak yerleşik değer ve normların etkisine dikkat çekilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983; Scott, 1995). Bu kapsamda, kurumsallık teorisyenleri, genel olarak örgütleri birbirine benzemeye iten temel güç olarak sosyal çevredeki politik ve kurumsal baskıları görmektedirler. Buna göre, belirli bir sosyal evre içinde faaliyette bulunan örgütler, sosyal çevredeki politik ve kurumsal baskılardan dolayı, çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar açısından birbirine benzemeye başlarlar. Bu doğrultuda, kurumsallık teorisyenleri, başlangıçta önemli farklılıklar içeren örgütsel yaklaşım ve uygulamaların zaman içinde, politik ve kurumsal ortamda yerleşik hale gelen değerlerin baskısıyla homojen bir nitelik kazanmaya başlayacağını ileri sürmektedirler. Bu kapsamda, kurumsallık teorisinde, genel olarak örgütler arasındaki farklılıklardan çok benzerlikler üzerinde durulmakta ve bu benzerliklerde teknoloji ve pazar koşullarından çok rgt kapsayan çevredeki kurumsallaşmış değer ve normların etkisi incelenmektedir.

Kurumsal teoriye göre, şirketleri homojenliğe iten dürtü, etkinlik ve verimlilik kaygısından çok meşruluk kaygısıdır; buna göre, belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren şirketler, etkinlik ve verimlilik kaygısından çok meşruluk kaygısıyla, bulundukları kurumsal çevrenin değerlerine uyum sağlamak zorunda kalabilmektedirler. Bu açıdan, kurumsallık teorisyenleri, kurumsal çevreyi oluşturan baskın gler tarafından desteklenen ve meşruiyetini arttıran örgütlerin ayakta kalabilme olasılıklarının daha fazla olacağını belirtmektedirler (Meyer ve Scott, 1977, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983). Çünkü kurumsallık teorisyenlerine göre, kurumsal çevrede meşruiyetini arttıran şirketler, toplumdaki statülerini geliştirebilecekler, belirli ürün ya da hizmetleri üretme hak ve kabiliyetine ilişkin ortaya çıkabilecek sorgulamaları bertaraf edebilecekler, kaynaklara daha rahat ulaşabilecekler ve dolayısıyla daha verimli ve etkili çalışabileceklerdir (Oliver, 1991). Öyle ki, şirketlerin birçok faaliyetleri, karar vericiler tarafından uygunluğu ya da rasyonelliği çok fazla sorgulanmadan ya kendiliğinden uyumluluk amacıyla oluşmakta ya da şirketlerin içinde bulunduğu kurumsal çevredeki baskın kültürün ya da baskın yetki yapısının baskısına maruz kalarak oluşmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel davranış ve uygulamalar, kurumsallık teorisyenleri tarafından, kurumsal ortamda gelişen fikir, değer, inanç ve normların bir ürünü olarak ifade edilmektedir. (Meyer ve Rowan, 1977; Meyer, Scott ve Deal, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983). Bundan dolayı kurumsallık teorisyenlerine göre, örgütler ayakta

kalabilme derecelerini ya da meşruiyetlerini arttırmak için kurumsal değerlere uymak zorunda kalabilmektedirler; dolayısıyla, aynı kurumsal çevre içinde faaliyet gösteren örgütler, içinde yaşadıkları kurumsal çevrenin değerlerini belirli ölçüde benzer şekilde yansıtan ve çeşitli açılardan ortak özellikler taşıyan yapısal ve davranışsal uygulamalar gerçekleştirebilmektedirler.

DiMaggio ve Powel (1983), bu durumu kurumsal eşbiçimsellik kavramı ile açıklamaktadır. DiMaggio ve Powel'e göre, firmalar, popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin savunduğu gibi (bakınız, örneğin, Hannan ve Freeman, 1977) örgütlerin homojen nitelik taşımalarının tek sebebi rekabet baskısı değildir; örgütler aynı zamanda sosyal baskılardan dolayı da homojenleşme eğilimi taşıyabilmektedirler. DiMaggio ve Powel (1983), kurumsal eşbiçimsellik adını verdikleri homojenleşme sürecinin üç mekanizma aracılığıyla gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler; bunları, (1) zorlayıcı eşbiçimsellik, (2) taklidi eşbiçimsellik, (3) normatif eşbiçimsellik şeklinde ifade etmektedir.

Zorlayıcı eşbiçimsellik, örgütlere, bağımlı oldukları başka örgütler ya da içinde yaşadıkları toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan resmi veya resmi olmayan baskılardan kaynaklanmaktadır; bu tür eşbiçimselliğin kökeninde, esas olarak, politik baskılar ve meşrulaşma kaygısı yer almaktadır. Taklidi eşbiçimsellik, çevredeki belirsizliğe karşı gösterilen standart tepkilerden kaynaklanmaktadır. DiMaggio ve Powel (1983), zorlayıcı güçlerin yanında belirsizliğin de örgütler arasında homojenleşmeye yol açabileceğini belirtmektedir; çünkü örgütler teknolojik gelişmelerin yeterince anlaşılmamasından, amaçlardaki müphemlikten ya da belirsiz ve karmaşık çevresel ortamdan dolayı, başka örgütleri kendilerine model alma ihtiyacı duyabilmektedirler. Eşbiçimsel örgütsel değişimin üçüncü kaynağı olan normatif baskılar, esas olarak profesyonellikten kaynaklanmaktadır; buna göre, değişik örgütlerde çalışan ve şirketlerinin uygulamalarında etkili olan profesyonel kişiler çeşitli açılardan benzer özellikler taşıyarak, şirketlerin homojen bir nitelik kazanmasına yol açabilmektedirler. DiMaggio ve Powel (1983), kurumsal ortamda örgütsel düzenlemelere ilişkin olarak meşrulaşan değer ve normların bu üç farklı mekanizma aracılığıyla yaygınlaşma eğilimi taşıdığını ifade etmektedir. Örgütsel tepkilerin benzeşmesine ilişkin bu süreçler, aynı zamanda değişik çalışmalarda deneye dayalı olarak da gösterilmektedir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989).

Kurumsal teori bakış açısıyla, şirket gruplarının faaliyet gösterdikleri ülkelere özgü pek çok sosyolojik ve kültürel unsur şirket grupları için ortak bir tanım yapılmasını ve durumlarıyla ilgili genel açıklamalar yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden, şirket gruplarının incelenebilmesi için her ülkeye özgü kurumsal ortamın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır (Khanna ve Rivkin, 2001). Örneğin, Maman (2002) İsrail ve Güney Kore'de şirket gruplarının ortaya çıkışını incelemek amacıyla karşılaştırmalı kurumsal analiz yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem farklılıklar ve benzerlikler taşıyan iki farklı kurumsal ortamda benzer örgütsel özellikler taşıyan şirket gruplarının nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Maman yaptığı analizde, kurumsal ortam göz önünde bulundurulduğunda her iki ülkede de devlet ve toplum arasındaki ilişkiler, toplumun elit kesimlerinin inançları ve göreceli olarak yabancı sermayeli kuruluşların eksiklikleri açısından benzerlikler olduğunu tespit etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Güney Kore'deki chaebol isimli şirket grupları büyük ölçüde devletin yönlendirmesiyle ortaya çıkmış, İsrail'deki şirket grupları ise devletin uyguladığı ekonomik politikalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Hem İsrail hem de Güney Kore'deki elitler pazar dinamiklerine bağlı kalmak yerine kalkınmacı bir ekonomi anlayışını benimsemişlerdir. Her iki ülkede de devlet elitleri askeri ve ekonomik olarak ülkelerinin kendi kendine yetebilmesi gerekliliğine inanmışlardır. Bunların yanında, her iki ülkede büyük ölçüde dış kaynaklı borç ve hibe alan ülkelerdir. Bu yüzden de yabancı sermayeli kuruluşların yatırımlarına bağımlı kalmamışlardır. Bu şekilde yerel pazardaki girişimcileri yabancı sermayeli kuruluşların yaratacağı rekabetten korumuşlardır. Başka bir çalışmada ise, Chung (2001), Tayvan'daki şirket gruplarının ortaya çıkışını incelemektedir. Kurumsallaşma yaklaşımı, kültürel bakış açısı ve pazar yaklaşımı

çerçevesinde yaptığı incelemede ülkedeki kurumsal ortamın, Çin aile kültürünün etkisinin ve pazarın genişlemesinin sonucu olarak hiyerarşik örgütler yerine şirket gruplarının ortaya çıktığı değerlendirmesini yapmaktadır.

Tsui-Auch ve Lee (2003) ise, şirket gruplarının evrimini inceledikleri çalışmalarında, Singapur ve Güney Kore’de Asya Krizi’nden önce ve sonra aile işletmelerinin yönetim yapısında ne tür değişiklikler olduğu üzerinde durmaktadırlar. Araştırmacılar, bu ülkelerdeki şirket gruplarının yönetimlerinde profesyonelleşmeyi krizden önce başlattıklarını ancak krizden sonra devletlerin şirket grupları üzerindeki aile kontrolünün azaltılması yönündeki baskılarının yoğunlaştığını, devletlerin ulusal ekonomilerini küresel ekonomiye entegre etmek yönündeki girişimleri sonucunda şirket gruplarının yabancı yönetim modellerini benimseme süreçlerinin hızlandığını tespit etmektedirler.

3.2. Pazar Yaklaşımı ve Şirket Grupları

Pazar yaklaşımı şirket gruplarının faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki pazar yapısının şirket gruplarının ortaya çıkışında ve faaliyetlerini sürdürmeleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu fikrinden hareket etmektedir. Khanna ve Palepu (1997), pek çok şirket danışmanının ve yabancı sermayeli yatırımcının inandığı gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki şirket grupları için en iyi kurumsal stratejinin belirli sektörlerde odaklaşma stratejisi olduğu fikrine katılmamaktadırlar. Gelişmekte olan ekonomilerdeki şirket grupları her ne kadar artan bir şekilde küreselleşmenin yarattığı rekabetle karşılaşsalar da çeşitli sektörlerde farklılaşma, hala bu gruplar için önemli avantajlar yaratmaktadır. Yazarlara göre büyüklük, büyüme hızı, özel sektörün pazardaki payı gibi pek çok kıstastan öte bir pazarın gelişmişliğini gösteren en önemli gösterge ekonominin alıcılar ve satıcıların buluşmasına ne derecede kolaylık sağladığıdır. Gelişmekte olan ekonomilerde enformasyon sorunlarına, etkin olmayan yargı sistemine, amacından sapmış yasal düzenlemelere bağlı olarak mal pazarlarında, işgücü pazarlarında ve sermaye pazarlarında çeşitli derecelerde pazar aksaklıkları vardır. Gelişmiş ekonomilerde pazarın işlevselliğini sağlayan kurumlar gelişmekte olan ekonomilerde ya yoktur ya da etkin değildir. Bu yüzden pazarın işlevsellik kazanması için kurumsal boşlukların doldurulması gerekir. Şirket grupları bu pazar boşluklarını doldururlar. Çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösterirler. Ne var ki kurumsal boşlukların doldurulması zaman ve çaba gerektirir. Bu çaba işlevsel olmayan pazar sistemi yerine, işlevsel olan iç pazarlar yaratılması ile sonuçlansa bile aynı zamanda yönetsel karmaşa yaratır. Bu yüzden, şirket grupları iş çeşitlendirmenin fayda ve maliyetlerini analiz etmeli ve fayda sağlayabilecekleri ölçüde iş çeşitlendirmesi yapmalıdırlar.

Hakim görüşe göre, şirket gruplarının pazar kurumlarının işlevlerini ikame etme yolu ile işlevsel olan iç pazarlar yaratma eğilimleri pazarlar geliştikçe azalır. Buna karşın Khanna ve Palepu (1999a), özellikle geçiş ve yeniden yapılanma dönemlerinde pazar kurumlarının pazar boşluklarını dolduracak hızda gelişmemesinin sonucu olarak şirket gruplarının pazar kurumlarının işlevlerini ikame etme yönünde girişimlerini artıracabilecekleri düşüncesini ortaya koymaktadırlar. Şili ve Hindistan’da yapılan araştırmaların sonuçları, bu ülkelerde şirket gruplarının pazar düzenlemelerinin yoğunlaştığı dönemlerde iş çeşitlendirme stratejisi izlemeye devam ettiklerini, coğrafi faaliyet alanlarını genişlettiklerini, pazar işlevlerini iç pazarlar yaratarak ikame ettiklerini ve grup kimliklerini güçlendiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, Hindistan’da faaliyet gösteren görece olarak daha küçük şirket gruplarının bağlı şirketlerinin herhangi bir şirket grubuyla ilişkili olmayan şirketlere göre daha düşük performans sergiledikleri görülmektedir. Bunun nedeni, görece olarak küçük olan şirket gruplarının iş çeşitlendirmenin yarattığı sabit maliyetlerin üstesinden gelebilmek için yeterli ölçek ve alan ekonomilerine ulaşamamasıdır. Bunun ötesinde, bu şirket grupları güçlü politik bağlara sahip değildirler. Dolayısıyla görece olarak küçük ölçekteki şirket grupları iş çeşitlendirmenin avantajlarından yararlanamamaktadır (Khanna ve Palepu, 2000a). Benzer şekilde, Şili’de iş çeşitlendirme stratejisinin izlenmesi ve şirket performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, iş çeşitlendirme stratejisinin izlenmesi ancak belirli bir çeşitlendirme düzeyinden sonra performansı olumlu olarak etkilemektedir. Bununla birlikte, pazar kurumları geliştikçe bu eşik artmaktadır (Khanna ve Palepu, 2000b). Diğer yandan, Endonezya ve Tayvan'da şirket gruplarına bağlı şirketlerin herhangi bir şirket grubuna bağlı olmayan şirketlere göre daha fazla kar elde ettikleri görülmektedir. Brezilya, Güney Kore, Meksika, Tayland ve Türkiye'de ise şirket gruplarının bağlı şirketlerinin aynı ülkede faaliyet gösteren herhangi bir şirket grubuna üye olmayan şirketlerden önemli derecede farklı performans göstermediği belirlenmiştir (Khanna ve Rivkin, 2001). Ne var ki, gerek bu araştırma sonuçlarını yorumlayanların gerekse de gelecekte bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların gözardı etmemesi gereken bir olgu şirket gruplarının bağlı şirketlerinin performanslarını değerlendirirken esas alınan mali tabloların ve hisse senedi hareketlerinin ne derecede bu şirketlerin gerçek performanslarını yansıttığıdır. Gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirket gruplarının bağlı şirketleri arasında mal ve finans hareketleri gerçekleştirmek suretiyle grup içi pazarlar yarattıkları bilinen bir gerçektir. Bu şirket gruplarının bir kısmı zaman zaman gerek yasal boşluklardan gerekse de denetim mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olmasından yararlanarak grup içi kaynak hareketleriyle bağlı şirketlerinin mali tablolara yansıyan performansları üzerinde etkili olabilmektedirler. Öte yandan, mali piyasaların yeterince derin olmaması nedeniyle halka açık olan bağlı şirketlerin hisse senetlerinde meydana gelen değişimler her zaman bağlı şirketlerin performanslarının doğru bir göstergesi olmamaktadır.

3.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Şirket Grupları

Kaynak tabanlı yaklaşım, esas olarak, şirketler arasındaki ekonomik performans farklılaşmalarının sadece sektörel farklılıklar ile açıklanamayacağı (Schendel, 1994), şirketlerin sahip oldukları kaynakların özgünlüğünün ve işlem maliyetlerinin şirket performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu üzerinde durmaktadır (Peteraf, 1993). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, şirketler, birer beceri ve yetenek demetinden oluşurlar (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Şirket yöneticileri belirsizlik, karmaşıklık, şirket içi çatışma gibi durumlarda kusurlu ve ihtiyari kararlar verebilirler. Aslında, şirketlerin elde ettikleri gelirler, şirket yöneticilerinin şirket kaynaklarını kullanmak ve geliştirmek üzere verdikleri bu kararların sonucunda doğar (Amit, 1993). Dolayısıyla, şirketlerin ekonomik performanslarını en üst düzeye çıkarmak için, şirket stratejileri şirket kaynaklarından elde edilen faydayı azamileştirecek şekilde tasarlanmalıdır (Grant, 1991; Collis, 1994). Bu düşünceye benzer bir şekilde Prahalad ve Hamel (1990) şirket yöneticilerinin şirket becerilerini geliştirebilmek için gerekli olan stratejik yapıyı oluşturmak amacıyla önemli düzeyde zaman ve çaba harcamaları gerektiğini belirtmektedirler. Şirketlerin sahip oldukları beceriler rekabet üstünlüklerinin kaynağını oluşturmaktadır (Porter, 1991). Örneğin, birden fazla sayıdaki işin tek bir şirket tarafından yapılabilmesi şirketin bir takım kaynaklara ve bu kaynakları kullanarak değer yaratabilecek becerilere sahip olmasına bağlıdır (Wernerfelt, 1984). Bununla birlikte, şirketin kaynaklarının maliyetlerini büyük ölçüde faktör pazarlarının durumu belirlemektedir. Faktör pazarlarının yapısı ise, pazar koşulları kadar bu pazarları düzenleyen yasal düzenlemelerden etkilenmektedir (Maijoor ve Witteloostuijn, 1996). Örneğin, hükümetlerin yerel şirketleri ithalatın ve rekabetin kısıtlanması yoluyla koruduğu durumlarda bu şirketler tekeli fayda sağlayabilmektedirler (Bain, 1968).

Kock ve Guillen (2001), gelişmekte olan ekonomilerde şirket gruplarının ortaya çıkmasına ve büyümesine neden olarak pazar aksaklıklarını ortaya koyan açıklamaların (bakınız örneğin, Leff, 1976, 1978; Caves, 1989; Khanna ve Palepu, 1997) tatmin edici olmadığını, zira bu açıklamalardan hareket edilerek yabancı sermayeli şirketlerinde bu ülkelerdeki pazar aksaklıklarından faydalanarak pazardaki boşlukları doldurabileceklerinin iddia edilebileceğini belirtmektedirler. Ne var ki yabancı sermayeli şirketleri bunu yapmaktan alıkoyan şey korumacı ekonomi politikalarıdır. Korumacı ekonomi politikaları yabancı sermayeli şirketlerin gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmasını sınırlandırmakta ve/veya engellemektedir. Böylelikle, sınırlı

sayıdaki yerel girişimci ulusal ve uluslararası kaynaklara ulaşarak hızlı bir şekilde büyümektedirler. Bu girişimciler korumacı ekonomi politikaları sayesinde yabancı sermayeli şirketlerden ziyade birbirleriyle rekabet etmektedirler. Korumacı ekonomi politikaları girişimciliğin ve örgütsel becerilerin az, değerli ve taklit edilmesi zor olmasını sağlamaktadır.

Bir ülkenin sanayileşme düzeyi o ülkedeki girişimcilik ve örgütsel beceriler açısından seçici bir çevre unsuru oluşturmaktadır. Ülke sanayileştikçe şirket grupları bir kaynak pozisyonundan diğerine geçerler. Örneğin, geç sanayileşen ülkelerde sanayileşmenin ilk aşamalarında yerel girişimciler olgunlaşmış sektörler girerken o sektörler daha önce girmiş olan sanayileşmiş ülke girişimcileriyle rekabet edecek becerilere sahip değildiler. Bununla birlikte geç sanayileşen ülkelerde yürürlükte olan korumacı ekonomi politikaları uluslararası şirketlerin yaratacağı rekabeti sınırlandırarak yerel girişimcilerin o sektörlerde var olmalarını sağlar. Sanayileşmenin ilk aşamalarında seçici çevre irtibat kurma becerilerini değerli kılar. Bu durum yerel girişimcilerle yabancı girişimcilerin rekabet etmesi yerine yerel girişimcilerin kendi aralarında rekabet etmeleri sonucunu doğurur. Bu durumda yerel şirketlerin temel becerisi yerel menşeli kaynakları yabancı menşeli kaynaklarla bir araya getirmek için gerekli olan yasal izinleri yasal otoriteden alabilmeleridir. Temel becerisi irtibat kurmak olan yerel girişimciler ilişkisiz iş çeşitlendirmesi stratejisi izlerler ve şirketleri arasında zayıf ilişkiler kurarlar. Bunun sebebi irtibat kurma becerisinin üretilen ürüne özgü bir beceri olmaması ve becerinin girişimcinin bizzat kendi becerisi olmasıdır. Bununla birlikte girişimciler zaman içerisinde aşamalı olarak proje yönetimi, kitle üretimi, operasyonel ve teknik becerilerini geliştirerek irtibat kurma becerileri sayesinde var oldukları sektörlerdeki yerel rakipleriyle rekabet içerisine girerler. Bundan dolayıdır ki, bir sonraki aşamada seçici çevre genel becerileri değerli kılar. Temel becerileri genel beceriler olan girişimciler şirketleri arasında ilişkiler oluşturarak onlar üzerindeki kontrollerini artırmaya başlarlar. Bunun sebebi işlevsel olmayan dış pazarda yeterince mevcut olmayan genel becerilerin iç pazarlar yaratılarak mümkün olan en fazla şekilde kullanılmasının amaçlanmasıdır. Proje yönetimi, kitle üretimi gibi genel beceriler yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde mevcuttur. Bundan dolayıdır ki girişimcinin şirketleri arasında bu becerileri hareket ettirerek kullanabilmesi şirketler üzerindeki kontrol becerisini artırmasına bağlıdır. Seçici çevre, ülke sanayileşme yönünde ilerledikçe ürün ve üretim süreçleriyle ilgili örgütsel ve teknolojik becerileri değerli kılar. Seçici çevre bu yönde evrim geçirdikçe girişimcilerin şirketleri arasındaki ilişki kurma ve kontrol becerileri giderek daha fazla önem taşımaya başlar (Kock ve Guillen, 2001).

Şirket becerilerinin gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirket gruplarının evrimi üzerindeki etkilerini irdeleyen başka bir çalışmada Amsden ve Hikino (1994), Westphal ve diğerleri (1985) ile Bell ve Pavitt'in (1993) çalışmalarına atıfta bulunarak şirketlerin proje yönetimi becerisi, üretim becerisi ve yenilik yapma becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Proje yönetimi becerisi yatırım öncesi fizibilite değerlendirmesi, proje yönetimi, proje mühendisliği, tedarik, inşaat, projeyi başlatma gibi çalışmalarında bulunarak mevcut işlerin genişletilmesine yönelik şirket becerisidir. Üretim becerisi bir kere gerekli yatırımlar yapıldıktan sonra şirketin mal ve hizmet üretimini gerçekleştirme becerisidir. Yenilik yapma becerisi ise, şirketin ürün ve üretim süreçlerinde yenilikler yapabilmesine yönelik şirket becerisidir. Her şirket üretim konusuyla ilgili mal ve hizmetleri kendi bünyesinde üretmek ya da dışarıdan satın almak kararıyla karşı karşıya kalır. Gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren büyüme süreçlerinin ilk aşamalarındaki şirketler için anahtar teslim projeler en uygun seçenektir. Ne var ki, anahtar teslim projeler her zaman alıcının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayabileceği için en uygun seçenek olmayabilir. Öte yandan, içselleştirme yani şirketin kendi teknolojik becerileriyle mevcut yatırımlarını genişletmesi ya da yeni yatırımlar yapması şirket için öğrenme fırsatı doğurur. Şirket kendi kaynaklarını kullanarak mevcut yatırımlarını genişlettikçe ya da yeni yatırımlar yaptıkça elindeki kaynakları daha iyi kullanmayı öğrenir. Bu yüzden ki iş çeşitlendirme stratejisi izleyen şirket grupları odaklanma stratejisi izleyen şirket gruplarına göre proje yönetimi becerilerini daha

iyi geliştirirler. Proje yönetimi becerileri geliştikçe şirket grupları mevcut becerilerini başka sektörlerle girmek için kullanırlar böylelikle sektöre girme maliyetlerini düşürürler. Ayrıca mevcut üretim becerilerinden de girdikleri yeni sektörlerde istifade ederler. Proje yönetimi becerisi özellikle şirketler düşük ve orta düzeydeki teknoloji işlerinden yüksek teknoloji işlere geçerken fayda yaratır. Bunun sebebi şirketlerin teknolojik olarak gelişmişlik düzeyleri arttıkça dışarıdan teknoloji satın almalarının zorlaşmasıdır. Şirketler düşük ve orta düzeyli teknoloji işlerinden yüksek teknoloji işlere geçiş yaptıkça proje yönetimi becerileri de değişir. Örneğin, Güney Kore’de iş çeşitlendirmesi stratejisi izleyen şirket grupları önceleri yabancı sermayeli şirketlerden teknoloji transferi yaparken daha sonraları Ar-Ge yatırımlarına başlamışlardır (Amsden ve Hikino, 1994).

4. Türk Aile Holdingleri’ne Yönelik Strateji Önerileri Neleri Gözönünde Bulundurulmalı?

Önceki bölümde ele alındığı gibi gelişmekte olan pazarlardaki şirket gruplarının ortaya çıkışı ve evrimi büyük ölçüde bu ülkelerde geçerli olan kurumsal mantığa ve kurumsal çevreye, pazar koşullarına, şirketlerin kaynaklara ulaşabilme ve bunları kullanabilme becerilerine bağlıdır. Dolayısıyla, şirket gruplarının ortaya çıkışının ve evriminin doğru bir şekilde yorumlanabilmesi, bu grupların yeniden yapılanmasına yönelik kurumsal strateji alternatiflerinin belirlenebilmesi kurumsal mantığın, kurumsal çevrenin, pazar koşullarının, şirket gruplarının örgütsel becerilerin ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin çözülmesine bağlıdır. Eksik ya da hatalı çözümlemeler şirket gruplarının ortaya çıkışı, evrimi ve gelecekleriyle ilgili sağlıklı değerlendirmelerin yapılmasını zorlaştıracaktır. Örneğin, Gökşen ve Üsdiken (2001), 1980 sonrası ekonomik dönemi liberal dönem olarak tanımladıkları çalışmalarında, 1980 sonrası kurulan şirket gruplarının daha önceki dönemlerde kurulan şirket gruplarına göre daha az sektör çeşitliliğine sahip olacakları varsayımına ulaşmaktadırlar. Ne var ki, araştırma sonuçları şirket gruplarının büyüklüğü kontrol edildiğinde bu varsayımın geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Bu varsayımın geçerli olmamasının öncelikli nedeni, 1980 sonrası dönemde IMF tarafından önerilen ve dönemin hükümetleri tarafından uygulanan ekonomik modelin bir yandan yaygın bir teşvik sistemiyle ihracatın arttırılması, bir yandan da yerel pazarın liberalleştirilmesi gibi iki çelişkili hedef ortaya koyarak (bakınız, örneğin Şensek, 1988) Buğra’nın (1994) deyiimiyle ‘liberal paradoks’ yaratmasıdır. 1980-1989 yılları arasında benimsenen yatırımı ve ihracatı teşvik politikaları piyasa fiyat mekanizmasını bozarak bu dönemin anıldığı şekilde ‘liberal dönem’ değil devletin ekonomi ve şirketlerin evrimi üzerinde etkisini yoğun bir şekilde hissettirdiği bir dönem olmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, şirket gruplarının ilişkisiz iş çeşitlendirme stratejisi izlemelerine neden olan kurumsal ve pazar esaslı nedenler ortadan kalkmamış tam tersine yoğunlaşmıştır. Bir diğer çalışmada, Polat ve diğerleri (2002) Türkiye’de faaliyet gösteren holdingleri uluslararası şirketlerle karşılaştırarak holdinglere gelecekte başarılı olabilmeleri için sektör sayılarını azaltmalarını, bununla birlikte zamansal şirketleşme biçimlerini üstel büyüme haline çevirmelerini yani önce bir sektörde tecrübe edinmelerini sonra bu tecrübelerini alt sektörlerle yaygınlaştırmalarını, daha sonra farklı sektörlerle girmelerini tavsiye etmektedirler. Polat ve diğerlerinin (2002) varsayımlarına benzer varsayımlarla hareket eden bazı şirket danışmanları ve gelişmekte olan ülke hükümetleri sık sık şirket gruplarının gelişmiş pazarlarda faaliyet gösteren şirketlere benzer şekilde yeniden yapılanmaları konusunda tavsiyelerde bulunurlar. Bazı durumlarda hükümetler 1980’li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki yeniden yapılanmaları örnek alarak, Güney Kore’de olduğu gibi şirket gruplarının faaliyet gösterdikleri sektörleri sınırlandırmalarını isteyebilirler. Bu tür yasal düzenlemelerin yapılabilmesi için şirket gruplarının yapılarının ve piyasalardaki işlevlerinin iyi anlaşılması gerekir. Şirket gruplarının pazar kurumlarının işlevlerini ikame ettiği gerçeğini göz ardı eden bazı uygulamalar pazarın etkinliğini kaybetmesi, şirket gruplarının ise başarısız olması sonucunu doğurabilir (Khanna ve Palepu, 1999b).

Türk Aile Holdingleri'nin yeniden yapılanmasına yönelik sağlıklı politika ve strateji önerilerinin geliştirilebilmesi ancak değişken yapıdaki kurumsal çevrenin, pazar koşullarının, grupların örgütsel becerilerinin ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılmasıyla mümkün olabilir. Araştırmacılar açısından bu dinamiklerin tarihsel olarak nasıl geliştiğinin sorgulanması (bakınız, örneğin, Karademir ve diğerleri, 2005) ve gelecekte evrimlerinin ne yönde gerçekleşeceğiyle ilgili varsayımların geliştirilmesi, Türk Aile Holdingleri'ne yönelik doğru strateji önerilerinin oluşturulması için önem taşımaktadır.

4. Sonuç

Gelişmekte olan pazarlarda önemli bir yere sahip olan şirket gruplarının nasıl ortaya çıktığı ve evrim geçirdiği konusunun anlaşılması açısından, yönetsel bakış açısı içinde, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşım önemli fikirler vermektedir. Örneğin, kurumsal teori, şirket gruplarının ortaya çıkışını kültürel değerlere ve kurumsal düzenlemelere, pazar yaklaşımı, ülkelerin pazar yapısı ve niteliklerine bağlarken, kaynak tabanlı yaklaşım, firmaların rekabet avantajı sağlayacak şekilde kaynak sahibi olma ihtiyacından kaynaklandığı üzerinde durmaktadır. Bu farklı yaklaşımların arasında ilişki kurularak kurumsal yapının, pazar koşullarının, örgütsel becerilerin ve şirket gruplarının hareketli yapılarının çözülmesi ve nasıl evrim geçirdiklerinin anlaşılması, Türk Aile Holdingleri'nin geleceğiyle ilgili sağlıklı öngörüler geliştirilmesini ve uygulamaya yönelik olarak strateji alternatiflerinin oluşturulmasını kolaylaştıracaktır.

Teşekkür

Bu bildirinin yazarlarından, Dr. Bahattin Karademir 1998 yılından beri "gelişmekte olan ülkelerdeki şirket grupları" konusunda çalışmalar yapmaktadır. Dr. Bahattin Karademir'in bu konudaki çalışmaları 2001-2004 yılları arasında Türkiye Bilimler Akademisi'nin (TÜBA) Yurtiçi-Yurtdışı Bütünleştirilmiş Doktora Burs Programı kapsamında desteklenmiştir. Yazar Türkiye Bilimler Akademisi'ne sonsuz teşekkürlerini sunar.

KAYNAKLAR

- Aguliera, R.V. (1998), "Directorship Interlocks in Comparative Perspective: The Case of Spain", *European Sociological Review*, 14 (4), 319-349.
- Amit, R. (1993), "Strategic assets and Organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amsden, A.H., T.Hikino (1994), "Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization", *Industrial and Corporate Change*, 3 (1), 111-147.
- Bain, J.S. (1968), *Industrial Organization*, New York, John Wiley.
- Bell M., Pavitt (1993), "Accumulating Technological Capability in Developing Countries", *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1992*, 257-281.
- Buğra, A. (1994), *State and business in modern Turkey*, New York, State University of New York Press.
- Carney, M., E. Gedajlovic (2002), "The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region", *Organization Studies* 23(1): 1-29.
- Caves, R. (1989), "International differences in industrial organization", R. Schmalensee ve R. Willig (ed.) içinde, *Handbook of industrial organization*, vol.2, Amsterdam North Holland, 1226-1249.
- Chang, S.J., J. Hong (2000), "Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions", *Academy of Management Journal*, 43(3), 429-448.
- Chang, S. J., U. Choi (1988), "Strategy, structure, and performance of Korean business groups: A transaction cost approach", *The Journal of Industrial Economics*, 37(2), 141-158.
- Chung, C. (2004), *Institutional Transition and Cultural Inheritance*, *International Sociology*, 19(1), 25-50.
- Chung, C. (2001), "Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s", *Journal of Management Studies*, 38(5), 719-745.
- Collis, David J. (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15(Winter), 143-152.

- DiMaggio, P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", L.G. Zucker(ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment* içinde, MA: Ballinger, Cambridge.
- DiMaggio, P.J., W.W. Powell (1991), "Introduction", Walter Powell ve Paul J. DiMaggio (ed.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde, University of Chicago Press, Chicago.
- DiMaggio, P.J., W.W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 147-160.
- Dewenter, K.L. (2003), "The risk sharing role of Japanese keiretsu business groups: evidence from restructuring in the 1990s", *Japan and the World Economy*, 15(2003), 261-274.
- Encarnation, D. (1989), *Dislodging multinationals: India's comparative perspective*, NY: Cornell University Press, Ithaca.
- Feenstra, R.C., D. Huang, D., G.G. Hamilton (2003), "A market-power based model of business groups", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 51 (2003), 459-485.
- Fisman R., T. Khanna (2004), "Facilitating development: The role of business groups", *World Development*, 32(4), 609-628.
- Foss, K. (2001), "Organizing technological interdependencies: A coordination perspective on the Firm", *Industrial and Corporate Change*, 10(1): 151-178.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Harmondsworth, Hamish Hamilton/Penguin.
- Galaskiewicz, J., S. Wasserman (1989), "Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test." *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Gill, S. (1999), *The pathology of corruption*, New Delhi, Harper Collins.
- Gökşen, N.S., B. Üsdiken (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time Of Founding", *British Journal of Management*, 12:325-340.
- Gouldner, A. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, Glencoe, Illinois.
- Granovetter, M. (1995), "Coase revisited: Business groups in the modern economy", *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 93-130.
- Granovetter, M. (1994), "Business Groups", in N.Smelser and R. Swedberg, Eds. *The Handbook of Economic Sociology* (Princeton University Press, 453-475.
- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guillen, F.M. (2000), "Business groups in emerging economies: A resource based view", *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Guillen, F. M. 1997. *Business Groups in Economic Development*, Academy of Management Best Paper Proceedings, 170-175.
- Hannan, M.T., J. Freeman (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82:929-964.
- Hamilton, Gary G. (1997), "Organization and market processes in Taiwan's capitalist economy", M. Orru, N. W. Biggart and G.G. Hamilton (ed.), *The Economic Organization of East Asian Capitalism* içinde, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 237-296.
- Keister, L.A. (2001), "Exchange structures in transition: Leading and trade relations in Chinese Business Groups", *American Sociological Review*, 66, 336-360.
- Karademir, B., H. Özgen, R.N. Osborn, A. Yaprak (2005), "The Co-evolution of Institutional Environments, Markets, Organizational Capabilities, and Organizational Strategies: A Comparative Case Study of Turkish Family Holdings", *Proceedings of 21st Colloquium of European Group for Organizational Studies*.
- Keister, L.A. (1998), "Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transition economy", *American Journal of Sociology*, 104, 404-440.
- Khanna, T., J.W. Rivkin (2001), "Estimating the performance effects of business groups in emerging economies", *Strategic Management Journal*, 22: 45-74.
- Khanna, T., K. Palepu (2000a), "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified business groups", *The Journal of Finance*, 55(2), 867-891.
- Khanna, T., K. Palepu (2000b), "The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, 43(3), 265-285.

- Khanna, T., K. Palepu (1999a), "Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India", *Journal of Economics and Management Strategy*, 8, 271-310.
- Khanna, T., K. Palepu (1999b), "The right way to restructure conglomerates in emerging markets", *Harvard Business Review*, July.
- Khanna, T., K. Palepu (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets" *Harvard Business Review*, 75 (4), 41-51.
- Kim, D., D. Kandemir, S. Tamer Cavusgil (2001), "The role of family conglomerates in emerging markets: What western companies should know", working paper, Michigan State University.
- Kock, C. J., M.F. Guillen (2001), Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification, *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
- Leff, N.H. (1978), "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups", *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Leff, N.H. (1976), "Capital markets in the less developed countries: The group principle ", in Ronald I. McKinnon (ed.), *Money and Finance in Economic Growth and Development*, New York, Dekker, 97-122.
- Lincoln, J.R., M.L. Gerlach, C.L. Ahmadjian (1996), "Keiretsu networks and corporate performance in Japan", *American Sociological Review*, 61, 67-88.
- Maijoor, Steven, A. van Witteloostuijn (1996), "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry", *Strategic Management Journal*, 17(7), 549-569.
- Mahmood, I.P., C. Lee (2004), "Business groups: Entry barrier-innovation debate revisited", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 54(2004), 513-531.
- Maman, D. (2002), "The emergence of business groups: Israel and South Korea compared", *Organization Studies*, Sept-Oct 2002.
- Maman, D. (1999), "Research note: Interlocking ties within business groups in Israel: A longitudinal analysis 1974-1987", *Organization Studies*, 20(2), 323-339
- Meyer, J.W., W. R. Scott, Brian Rowan ve Terrence E. Deal'in asistanlığıyla (1983), *Organizational environments: Ritual rationality*, CA: Sage, Beverly Hills.
- Meyer, J.W., B. Rowan (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as a myth ceremony", *American Journal of Sociology*, 83:340-363.
- Meyer, J. W., W. R. Scott (1983), "The organization of societal sectors", John W. Meyer and W. Richard Scott (ed), *Organizational Environments: Ritual and Rationality içinde*, 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mizruchi, M., L.C. Fein (1999), "The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, 44:653-683.
- Nolan, P., G. Yeung (2001), "Big business with Chinese characteristics: Two paths to growth of the firm in China under Reform", *Cambridge Journal of Economics*, 25(4), 443-465.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Orru, M., G. Hamilton, M. Suzuki (1989), "Patterns of Interfirm Control in Japanese Business", *Organization Studies*, 10(4), 549-574.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Polat, S., C. Bahadır, D. Çelik, P. Okumuş (2002), "Türk Holdinglerini uluslararası holdinglerle kıyaslama: Türk holdingleri için dersler", *Globus Dergisi*.
- Prahalad, C.K., Gary Hamel (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Porter, Michael E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12(Winter), 95-117.
- Schendel, D.(1994), "Introduction to 'competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage'", *Strategic Management Journal*, 15(Winter), 1-4.
- Schwartz, A. (1992), *A nation in waiting: Indonesia in the 1990's*, Allen and Unwin, Sydney.

- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W.R. (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, 32:493-511.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*, University of California Press, Berkley.
- Sklair, L., P. Robbins 2002. *Global capitalism and major corporations from the Third World*, *Third World Quarterly*, 23(1), 81-100.
- Tolbert, P.S., Lynne G. Zucker (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 30: 22-39.
- Tsui-Auch, L.S., Yong-Joo Lee (2003), "The state matters: management models of Singaporean Chinese and Korean business groups", *Organization Studies*, May 2003
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westphal, L. E., L. Kim, C.J. Dahlman (1985), "Reflections on the Republic of Korea's Acquisition of Technological Capability", N. Rosenberg and Frischtak (ed.), *International Technology Transfer: Concepts, Measures, and Comparisons içinde*, Praeger: New York.
- Yaprak, A., B. Karademir, H. Ozgen, R. Osborn (2004), "Complex Configurations in the Turkish Economy", *Academy of International Business Annual Conference Proceedings*.
- Zucker, L.G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, 13:443-464.

İŞLETMELERİN YAŞAM SEYRİNDE AİLENİN ROLÜ

Bahattin KARADEMİR

Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü
e-posta: bdemir@cu.edu.tr

Ali DANIŞMAN

Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü
e-posta: adanis@cu.edu.tr

Bülent BÜYÜKİZ

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
e-posta:
bulentbuyukiz@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolü anlaşılmaya çalışılmaktadır. Çalışma Türkiye’de Cumhuriyet döneminde Çukurova Bölgesinden çıkan ve sadece Çukurova bölgesinde değil genel olarak tüm Türkiye genelinde sanayileşmenin belirli ölçüde öncüsü olan tesislerin sahip ve kurucu ortaklarının aile mensupları ya da aileyi yakından tanıyan kişilerle bir ila iki saat arasında yapılan görüşmelerde elde edilen bilgi ve değerlendirmelere dayanmaktadır. Elde edilen bilgi ve değerlendirmeler, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkileri ile sonraki kuşakların durumlarının işletmelerin evrimleri üzerinde çeşitli açılardan önemli etkilere sahip olduğu yönünde işaretler vermektedir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, işletmelerin yaşam seyri, aile özellikleri.

1. Giriş

İşletmelerden bazıları kendilerini sürekli geliştirerek yükselişe geçerken, bazıları kaçınılmaz olarak kapanma ile yüz yüze gelebilmektedir. Yönetim ve organizasyon yazınında bu durum farklı kuramsal bakış açıları ile ele alınmış bulunmaktadır. Örneğin, popülasyon ekolojisi teorisi, işletmelerin ayakta kalma durumunu doğal seleksiyon sürecine bağlarken, stratejik yönetim yaklaşımında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ya da rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde işletme sahip ve yöneticilerinin strateji ve politika tercihlerine bağlı olarak şekillendiği ileri sürülmektedir.

Aile işletmelerinin yaşam mücadelesi de bu bakış açılarına göre belirli ölçüde açıklanabilecektir. Bununla birlikte aile işletmelerinin gelişim süreci, görünürdeki işletme strateji ve politikaları kadar arka plandaki aile içi anlayış ve ilişkilere göre de şekillenmektedir. Bu açıdan, aile işletmelerinin yükselişini, düşüşünü ya da kapanışını anlayabilmek için görünürdeki

sistem, strateji ve politikalar kadar aile içi anlayış ve ilişkilere de bakmak gerekebilecektir. Çünkü, ailenin niteliği, anlayışı, aile içi ilişkiler ve ailenin sosyal bağlantıları ve devletle ilişkisi, doğal olarak işletmenin yönetiminde ve kurumsallaşmasında önemli etkiye sahip olabilecek ve bu şekilde uzun vadede işletmenin gelişimini etkileyebilecektir. Bu bağlamda, bu çalışmada, işletmelerin yaşam seyrinde aile üzerinde odaklanılarak, uzun dönemde işletmenin yaşam seyrinde, yani, büyüme, gelişim ya da kapanışında ailenin rolü anlaşılmasına çalışılacaktır.

Çalışmada öncelikle, işletme yaşam seyrinde ailenin rolü üzerinde durulmakta ve araştırma soruları ortaya konulmaktadır. Daha sonra, araştırma yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bunu, elde edilen bilgi ve sonuçların değerlendirilmesi izlemektedir. Son olarak, sonuç bölümünde, genel değerlendirmeler yapılmaktadır.

2. İşletme Yaşam ve Gelişiminde Aile

Dyer (2003) tarafından da aktarıldığı üzere, 1982 yılında Academy of Management Journal adlı dergide yayınlanan "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm" başlıklı çalışmalarında Mintzberg ve Waters, Kanada'da faaliyette bulunan "Steinberg Inc." adlı bir firma üzerinde 57 yılı kapsayan bir zaman diliminde yapmış oldukları araştırma sonucunda firmanın pazar, coğrafi genişleme, finans ve örgütlenme açısından oldukça başarılı stratejiler geliştirdiğini ve uyguladığını anlatmaktadırlar (Mintzberg ve Waters, 1982). Doğal olarak, okuyucu bu yazıdan firmanın oldukça sağlıklı bir yapıda olduğu ve gelişme ve büyüme eğilimine devam edeceği yönünde bir izlenim edinmektedir. Ancak firma, kurucusu Steigner'in ölümünden kısa bir süre sonra batmıştır. Firmanın batışının temel sebebi Mintzberg ve Waters'ın gözardı ettikleri aile dinamikleridir. Mintzberg de 1990 yılındaki bir yazısında aile dinamiklerinin bu firmayı nasıl yıkılışa götürdüğüne işaret etmektedir: "Kurucunun ölümünden sonra kurucunun eşi ve kızları kendilerini bekleyen sorunlar karşısında zorluklar yaşadılar ve tutunamadılar. Sonuç olarak, firmanın batışının arkasındaki temel sebep geleneksel strateji teori ve modeller değil, tamamıyla aile dinamikleri idi." (Mintzberg, 1990). Daha sonra yapılan teorik ve görgül çalışmalarda da ailenin ve aile dinamiklerinin işletmelerin yaşam seyri üzerindeki etkilerinin önemi ve rolüne vurgu yapılarak, ailenin iş anlayışının ve aile dinamiklerinin üzerinde durulmasının aile işletmeleri konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Dyer 2003). Ayrıca, aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalarda, girişimcilik ve firma yönetimi ile aile arasında güçlü bir ilişkiye işaret edilmektedir (Dyer ve Handler, 1994; Steir ve diğerleri, 2004). Özellikle, gelişmekte olan ekonomilerde aile bağlarıyla belirli bir ailenin yönetsel ve finansal kontrolünde bulunan şirket gruplarının performansı arasında bir ilişki olduğu yönünde görgül bulgular da bulunmaktadır (örneğin, bakınız, Silva ve diğerleri, 2006).

Görüldüğü üzere, işletmelerin yükseliş ve batışını anlamak için sadece işletmeler tarafından benimsenen ve takip edilen politika ve stratejiler üzerinde durmak, araştırmacıların yanıltıcı ve/veya yanlış sonuçlara ulaşmasına yol açabilecektir. İşletme tarafından benimsenen ve takip edilen politika ve stratejiler kadar işletmeyi yönetsel ve finansal açıdan kontrol eden ailenin sosyal, kültürel ve ekonomik dokusuyla, aile yapısının ve aile içi ilişkilerin durağan olmayan yapısı, ailenin içinde bulunduğu kurumsal ortama uyumu açısından son derece önem arz edebilecektir. Bu açıdan, işletmenin ortaya çıkışı ve evrimini aile yapısının ve aile içi ilişkilerin durağan olmayan yapısıyla birlikte değerlendirmek gerekecektir. Bu bağlamda, cevap aranması gereken temel sorular şunlardır:

- i. İşletme nasıl bir aile tarafından kurulmuştur? Sermaye kaynağını oluşturan aile nasıl bir geçmişe sahiptir?
- ii. Ailede içinde işleri düzenleyecek ve yönetime ağırlığını ortaya koyacak öncü birisi var mıdır?
- iii. Aile içi uyum ve dayanışma güçlü müdür?

- iv. İşletme ya da işletmelerin evrimini sonraki kuşağın anlayış ve birikimleri nasıl etkilemektedir?
- v. Aile, devlet ve bürokrasi ile nasıl bir ilişki içindedir? Bu ilişkiler işletmenin yaşam seyrini nasıl etkilemektedir?

Bu çalışmada, cevap aranan bu sorularla ilgili önceden belirli öngörülerde bulunmak yerine, elde edilen sonuçların sistematik bir şekilde raporlanması yoluna gidilmiştir.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada elde edilen bilgiler, Adana'nın sanayileşme sürecinin ilk aşamalarında faaliyete geçen işletmelerin bugün yaşayan aile mensupları, bu işletmelerde çalışan profesyoneller ve bu aileleri yakından tanıyan isimlerle yapılan görüşmelere dayanmaktadır. Araştırma şu haliyle daha geniş çaplı bir projenin bir parçası niteliğini taşımaktadır. Bu açıdan, bu çalışma kapsamında görüşülenlerin sayısı sınırlı kalmıştır. Çalışmada, öncelikle mümkün olduğunca aile tarafından kurulan işletme ya da işletmelerin hem kuruluş sürecini hem de gelişim sürecini yakından bilen insanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Doğrudan aile mensuplarına ulaşılamadığı durumlarda, ilgili aile işletmelerinin yönetim kademelerinde uzun yıllar görev almış isimlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda toplam on kişi ile görüşülmüştür. Bu on kişiden dokuzu doğrudan aile üyelerinden birisi iken, sadece birisi aile dışındandır. Görüşme yapılan kişiler şunlardır:

- i. Güney Sanayii'nin kurucusu Ahmet Sapmaz'ın oğlu Coşkun Sapmaz.
- ii. Özbucak Tekstil'in halen Genel Müdürlüğünü yapmakta olan Fikret Karabucak.
- iii. Sabancı Holding ve Özbucak Tekstil eski yöneticilerinden ve Özbucak Tekstil'in sahibi Karabucak'ların damadı Bülent Tüzün.
- iv. Sabuncu ailesinden Mehmet Nuri Sabuncu'nun oğlu Nuri Sabuncu
- v. Berdan Tekstil'in kurucusu Kasım Ekenler'in oğlu ve şu anda Yönetim Kurulu Başkanı olan Muhteşem Ekenler.
- vi. Milli Mensucat'ın kurucu ortağı Seyit Tekin'in torunu ve Milli Mensucat'ın eski Genel Müdürü olan Seyit Tekin.
- vii. Milli Mensucat'ın kurucu ortaklarından Mustafa Özgür'ün torunu ve Milli Mensucat'ın eski Genel Müdürü olan Fatih Özgür.
- viii. Paksoy'un kurucu ortağı Abdullah Paksoy.
- ix. Gizer ailesinden Recai Gizer.
- x. Sabancı ailesinin ilk tesislerinden birisi olan BOSSA'da, işletmenin kuruluşundan itibaren 22 yıl süre ile görev yapmış ve Genel Müdür yardımcılığına kadar yükselmiş Hasan Ektirici

Bu kişilerle yapılan görüşmelerin her birisi bir ile iki saat arasında sürmüş ve elde edilen bilgiler yorumlayıcı yaklaşım esas alınarak sistematik bir şekilde raporlanmıştır.

4. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler

Yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin yaşam seyri üzerinde ailenin etkisinin anlaşılması konusunun değişik açılardan irdelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Mevcut yazın da bu durumu desteklemektedir. Buna göre, bazen aile içi uyum ve düzen ile aile çatışmaları, bazen ailenin sosyal bağlantıları ve bazen de ailenin diğer sosyal, politik ve ekonomik nitelikleri ailenin sahip olduğu işletmenin yaşam seyrini farklı biçimlerde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada da elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin yaşam seyri üzerinde ailenin etkisi dört değişik açıdan incelenmiştir. Bunlar, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi ve sonraki neslin niteliği olarak belirlenmiştir.

4.1. Ailenin Niteliği ve Sermayenin Kaynağı

Yapılan görüşmeler göstermektedir ki, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı aile işletmesinin gelişim sürecinde yapılan tercihler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sermayenin kaynağının tarıma ve tarım arazisine dayalı olduğu aileler, genel olarak, başlangıçta işe başladıkları sektörde kalma eğilimi taşırlarken, sermaye kaynağının tarımdan çok ticarete dayalı olduğu aileler dikey ya da yatay iş çeşitlendirme yoluyla büyüme eğilimi taşımaktadırlar. Örneğin, Çukurova Bölgesi'nde aynı dönemlerde kurulan Özbucak, Berdan Tekstil, Paksoy, Güney Sanayii, Bossa gibi kuruluşlarda bu durum belirgin bir şekilde görülmektedir. Bu işletmelerin hepsi de incelenen dönemlerde Çukurova Bölgesi ve Türkiye'de önemli ekonomik ve sosyal yerleri olan aile işletmeleridir. Bu işletmeler Çukurova Bölgesi'nde ve hatta Türkiye'de ilk kurulan sanayi tesisleri arasında yer almaktadırlar. Bunlardan özellikle Özbucak ve Berdan gibi tekstil işletmelerinin kuruluşlarında kullanılan sermaye birikimlerinin kaynağı büyük ölçüde kurucuların ve kurucu ortakların tarımsal faaliyetleridir. Örneğin, bugün satışlarının %80'den fazlasını Avrupa ve özel olarak İngiltere'ye yapan Özbucak Tekstil Fabrikası, birbiri ile akraba olan Karabucak ve Özşahin aileleri tarafından geneli Adana'daki Seyhan Baraj Gölü altında kalan tarım arazilerinin satış bedeliyle kurulmuştur. Berdan Tekstil'in kuruluş sermayesinin kaynağı da benzer şekilde Ekenler ailesinin tarım faaliyetlerinden elde ettiği gelirlerdir. Sadece Çukurova Bölgesi'nde değil tüm Türkiye'de ilkler arasına giren işletmeleri kuran bu iki ailenin ortak özelliği, bugün hala aynı sektörde, yani tekstil sektöründe işe devam etmeleridir. Öte yandan, gerek Kayseri kökenli dört ortak olan Mustafa Özgür, Nuri Has, Seyit Tekin ve Katipzade Nuh Naci tarafından kurulan Milli Mensucat'ın gerek Sabancı ailesi tarafından kurulan Bossa'nın gerekse de Sapmaz ailesi tarafından kurulan Güney Sanayii'nin kuruluş sermayeleri büyük ölçüde tarımdan ziyade bu ailelerin ticari faaliyetlerinden sağlanmıştır. Bu işletmelerden Milli Mensucat'ın tüccar kökenli kurucu ortakları olan Mustafa Özgür ve Nuri Has'ın aileleri iş çeşitlendirme ve koalisyonla yönetilen bir işletme yerine kendi işletmelerine sahip olmak amacıyla gruplaşma yolunu seçmişlerdir. Özgür Grubu, Özgür Atermit ve Kil Toprak isimli işletmeleri, Has Grubu ise, önce Akış sonra da Paktaş isimli işletmeleri kurmuşlardır. Yine ticaretten önemli bir sermaye birikimi sağlayan Hacı Ömer Sabancı ve ailesi iş çeşitlendirme yoluyla farklı iş kollarına girmişlerdir. Adı geçen aileler, risk alarak girişimci bir ruhla iş çeşitlendirmesi yolunu seçmişler, bu şekilde davranarak bir şekilde de iş risklerini dağıtmışlardır. Öte yandan, yine kuruluş sermayesinin kaynağı ticaret olan Güney Sanayii'nin kurucusu Ahmet Sapmaz farklı bir şekilde risk alıp sürekli yeni yatırımlar yaparak tarım kökenli ailelerin daha dengeli büyüme eğilimlerinden farklı olarak işletmesini hızlı bir büyüme sürecine sokmuştur. Sabancı ve Sapmaz ailelerinin ortak özelliği işletmeleri kuruldukları şekilde bırakmayıp sürekli, büyüme eğilimi taşımalarıdır. Aynı zamanda iki aile arasında hem hısımlık hem de bazı işletmelerde ortaklık bulunmaktadır. Örneğin, bugün Avrupa'nın tekstil ve kimya alanında en büyük tekstil ve kimya tesisi olan SASA iki ailenin ortak girişimi ile kurulmuştur. Akbank'ın kuruluşunda da Sabancıların ve başkalarının yanında yaklaşık üçte bir oranında Sapmaz ailesinin de ortaklığı bulunmaktadır. Burada not düşmek gerekir ki bugün Sabancı ailesi Türkiye'nin en büyük iş grupları arasında yer alırken, Sapmaz ailesi, finansal sorunlarından dolayı Güney Sanayii'nin 1982 yılında el değiştirmesiyle birlikte bugün sanayiden büyük ölçüde çekilmiş bulunmaktadır.

Görülen o ki tarımdan gelen aileler ile tüccar kökenli aileler arasında bir anlayış farkı bulunmaktadır. Kuruluş sermayesi ticarete dayalı olan ailelerin, o zamanlar için risk olarak değerlendirilebilecek, sonraki dönemlerde ise gelişmekte olan pazarlarda riskten kaçınmanın ve büyümenin etkili yollarından birisi olduğu benimsenecek olan iş çeşitlendirme stratejisini benimseme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum büyük ölçüde toprak kökenli aileler ile tüccar kökenli aileler arasındaki girişimcilik anlayışındaki farklılıktan kaynaklanıyor. Milli Mensucat'ın kurucu ortaklarından Seyit Tekin'in torunu, Seyit Tekin bu durum için "*Topraktan gelen insanlar adeta hemen panikliyolar*" ifadesini kullanmaktadır.

Benzer şekilde, Özbucak'ın şu andaki Genel Müdürü Fikret Karabucak da toprak ve tüccar kökenli aileler arasındaki anlayış farkına işaret ederek şunları söylemektedir:

".....Başka sektörler düşünülmemiş. Bizim bir çapta ziraatımız varmış. Benim kanaatim şudur ki, ziraattan gelen insan korkak insandır. Ziraattan gelen insanın atılım yapması risk alması tarımdan gelmeyenden veyahut tüccardan çok daha azdır. Hakikaten tam kelime manasıyla ziraattan gelen insan korkak insandır. Tarlasını takımını kaybedeceğinden korkar ve ona göre de ölçülü gider."

4.2. Aile İçi Uyum ve Düzen

Yapılan araştırmalar aile içi uyum ve düzeninin ailenin sahip olduğu işletme ya da işletmelerin gelişim sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açık bir şekilde göstermektedir. Aile içi uyumsuzluk ve çatışma yaşayan işletmeler çok fazla büyüme ve gelişme şansına sahip olamamaktadırlar. Bundan dolayı, gelişen aile işletmelerinde ya aile içi uyum ve düzen olduğu ya da uyumsuzlukları bertaraf edecek politikalar geliştirildiği görülmektedir. Tersı durumda, işletme ya büyümemekte ya da kaçınılmaz bir şekilde batışa doğru gidebilmektedir.

Türkiye'de işletmelerin büyüme sürecinde aile içi uyumun en iyi örneklerinden birisini Sabancı ailesinde görmek mümkündür. Sabancı ailesinde ailenin yapısı ve dinamiklerinin gelişmede önemli bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Sanayileşme döneminde, ailenin, benzer diğer ailelere göre en önemli avantajı altı kardeşin birbirini tamamlayıcı bir şekilde uyum sergilemesidir. Altı kardeşten her birisi, birbirini tamamlayıcı ayrı fonksiyonlarda uzmanlaşarak adeta birbirlerini tamamlamışlar ve gelişme ve büyümeye önemli katkı sağlamışlardır. Örneğin, Hacı Ömer Sabancı'nın altı oğlundan en büyüğü İhsan Sabancı, pamuk borsasında uzmanlaşmış ve adeta pamuk borsasının fiyat belirleyicisi olmuş iken, Sakıp Sabancı liderlik ve toparlayıcılık nitelikleri ile ön plana çıkmış çok yetenekli birisidir. Hacı Sabancı özellikle tekstil konusunda çok zeki ve yetenekli, insanlara danışmasını bilen ve akli selim bir şekilde doğru kararlar alabilen birisi olarak uzun yıllar BOSSA'nın genel müdürlüğünü yapmıştır. Daha genç yaşta olan Şevket Sabancı ve Erol Sabancı da Tarsus Amerikan kolejini bitirdikten sonra İngiltere'ye gitmişler; birisi, o zaman için dünyanın en önemli Tekstil merkezlerinden Manchester'da tekstil öğrenimi, diğeri de İktisat öğrenimi almıştır. En küçük erkek kardeş olan Özdemir Sabancı da Tekstil Kimya mühendisliğinde lisans öğrenimini tamamlamış ve polyester üzerine doktora yapmıştır. Kardeşler almış oldukları öğrenim ve birikimi işletmelerinin büyüme ve gelişiminde kullanmasını çok iyi bilmişler ve bu şekilde kendilerini tamamlamışlardır. Örneğin, özellikle Özdemir Sabancı polyester üzerine yapmış olduğu doktora sonrasında Adana'da SASA'nın kuruluşunda öncü olmuştur. Sadece kardeşlerden en büyüğü olan İhsan Sabancı özel yaşamında zaman zaman problemler yaşamış ve aile içinde zaman zaman rahatsızlık kaynağı haline gelmiştir. Ancak bu en büyük kardeş erken vefat etmiş ve diğer kardeşler kendi aralarında çok iyi bir uyum ve düzen sağlamışlardır.

Bu şekilde kendi uzmanlık alanlarındaki katkıları yanında aile içi uyum ve çalışma mantık ve düzeni de Sabancı ailesini bugüne taşıyan önemli unsur olarak görülmektedir. Ailenin her bir ferdi kendilerini çok iyi yetiştirmeleri yanında çok profesyonelce bir iş disiplinine sahip olmaları ile dikkat çekmektedir. O zamanlarda, özellikle Adana'da, parası olanların eğlence peşinde koşmalarına karşın, kardeşlerin erkenden işlerinin başında oldukları birçok kişi tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki sevgi saygı, Türk kültürünün önemli bir özelliği olan büyüklerin sözünü dinleme özelliği aileyi adeta tek yumruk haline getirmiş ve aileye büyüme yolunda önemli bir avantaj sağlamıştır.

Diğery yandan, ilk oluşum ve kuruluş döneminde Gizerler ailesindeki uyum ve düzen de dikkat çekmektedir. Gizerler, sanayiye girmemişlerdir, daha çok ticaret ile uğraşmaktadırlar.

Kendi ifadeleri ile "al-sat" işi yapmaktadırlar. Bugün ticarete yani "al-sat" işinde Adana içinde çok önemli bir ağırlıkları bulunmaktadır. Gizerler ailesi, işe iki kardeş olarak başlamışlar ve iki kardeşin toplam sekiz erkek çocuğu olmuştur. Başlangıçtaki iki kardeş birbirleri ile son derece uyumlu bir iş yaşamı sergilemişlerdir. Babadan aldıkları öğütlerle birbirlerini sürekli desteklemişler ve kollamışlardır. Gizerler'in şu andaki yönetim kurulu başkanı Recai Gizer'in belirttiğine göre, iki kardeş aynı evde beraberce yaşamışlardır. Bu uyumu devam ettirmek için, kendi deyimleri ile, *pek taraf olmadıkları halde*, aile içerisinde evlilik yapmışlardır. Kardeşlerin çocukları arasında kız alışverişi yapmışlardır. Yine Recai Gizer'in belirttiğine üzere, evliliklerin bu ortaklıkta çok önemli bir rolü oldu. Bazı kardeşlerden fire vermekle birlikte, şu an altı ortakla birlikte Gizerler, ticaretine devam etmekte, ancak işleri bir sonraki nesle devretmenin arifesinde bulunmaktadır.

Sapmaz ailesi başlangıçta tek olmanın avantajını yaşamıştır. Sapmaz ailesi sanayileşmeye Ahmet Sapmaz ile birlikte atılmıştır. Ahmet Sapmaz'ın bir de ağabeyi vardır. Ağabeyi, kendisinden otuz yaş büyüktür, ancak işleri yönlendiren ve yöneten kişi Ahmet Sapmaz'dır. Dolayısıyla kardeşler arasında uyumsuzluk olacak bir durum olmamıştır. İşleri Ahmet Sapmaz kendi başına götürüyordu, ancak hem işi çok iyi bilen birisi olarak ve hem de karar mekanizmasında doğru kişilerle çalışmasını bilen birisi olarak dikkat çekmektedir. Bu açıdan Ahmet Sapmaz tek başına yetenekli bir kadro ile birlikte işi çok iyi götürebilmiş ve o dönemde Sabancı'ların BOSSA'sı ile adeta at başı gidebilmiştir.

Diğer yandan, Berdan Tekstil'in kuruluşu da çok kardeşli bir ailenin tek kardeşi tarafından gerçekleştirilmiştir. Toprak kökenli bir aile olan Ekenler ailesi içindeki kardeşlerden birisi olan Kasım Ekenler, tarım arazisi içinde kendine düşen payı alarak bunun önemli bir kısmını tekstil sanayine dönüştürmüştür. Bu şekilde, diğer kardeşlerden ayrı olarak tek başına işi götürmüştür. Dolayısıyla, Sapmaz ailesinde olduğu gibi, aile içi kardeş uyumsuzluğu ya da çatışması çıkacak bir durum söz konusu olmamıştır. Ayrıca, Kasım Ekenler'den sonra firmayı devralan Muhteşem Ekenler ve kardeşi kendi deyimleri ile "menfaatle ortaklık, yönetimde profesyonellik" anlayışı ile işleri başarılı bir şekilde götürmüşlerdir. Bu anlayışa da onları yaşadıkları olumsuz tecrübeler götürmüştür. Örneğin, ailenin ikinci kuşak üyelerinin yönetimde bizzat bulunduğu bir dönemde, İstanbul'da hazır giyim işine soyunulması ancak işte yeterince başarı elde edilememesine rağmen aile içinde ortak bir karara varılamamasından dolayı piyasadan çekilmenin gecikmesi ve o dönemde ülke genelinde yaşanan ekonomik krizler Berdan Tekstil'i mali açıdan önemli ölçüde sarsmış olmakla birlikte sonraki yıllarda yürütülen profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamaları ile işin içinden çıkılmaya çalışılmıştır.

Özbucak'ın temeli de başlangıçta işe çıncır fabrikası ile başlayan üç kardeşin çocukları ile başlamış. Kuruluş sırasında kardeşlerden ikisi vefat etmiş ve diğeri de işlerini tamamıyla çocuklarına bırakmıştır. Dolayısıyla, Özbucak bu üç kardeşin çocukları ile kurulmuş bulunmaktadır. Yalnız, çocuklar arasında gerek İngiltere'de almış olduğu Tekstil eğitimi ile ve gerekse girişimcilik ve yöneticilik bilgi ve becerisi ile İbrahim Karabucak ön plana çıkmış ve toparlayıcı bir rol üstlenmiştir. Diğerlerinin geneli eğitilmiş olmadığından büyük ölçüde İbrahim Bey'in sözü geçermiş. Bundan dolayı, büyük çaplı aile içi uyumsuzluk ve çatışma ortaya çıkmamış, ancak zamanla Özşahin ailesi ortaklıktan çekilerek tarım üzerinde yoğunlaşmaya devam etmişler. Buna bakıldığında aile, uyumsuzluktan kaynaklanan bir kötüye gidiş yaşamamış, ancak aile kendi içinde yetenek ve bilgi açısından çeşitlilik olmadığı için sektör içinde önemli ölçüde gelişmiş, ancak değişik sektörlerle girme eğilimi olmamıştır.

Bu analizler sonucunda yapılabilecek önemli bir tespit ataerkil aile yapısına sahip olan ailelerin menfaatle ortaklık ve yönetimde birliği daha kolay sağladığıdır. Bununla birlikte, birinci kuşağın ataerkil aile kültürü özellikleri taşıdığı ancak özellikle yurt dışı eğitim almış olan ikinci kuşağın bu kültürün özelliklerini taşımadığı durumlarda yönetimde birliği sağlamak güçleşmektedir. Bu duruma çözüm olarak pek çok araştırmacı ve uygulamacı aile işletmelerin

kurumsallaşmasını ve yönetimde profesyonelleşmeyi önerirken, aile işletmelerinde yönetimin profesyonellere devrinden çok ailenin profesyonelleşmesi gerçekleşmektedir. Ne var ki, ailelerin profesyonelleşme konusundaki çabaları uzun zaman alabilmektedir.

4.3. Ailenin Sosyal Bağlantıları ve Devlet ile İlişkisi

Geç sanayileşen ülkelerde, devlet, ekonomik düzenin kurulması ve düzenlenmesi, işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerinde büyük ölçüde belirleyicidir. Özellikle, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşım gibi örgüt teorileri geç sanayileşen ülkelerde, devletin, işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimi üzerindeki etkileri konusuna ışık tutan önemli fikirler vermektedir (Karademir ve diğerleri, 2005). Örneğin, kurumsal teoriye göre, işletmeler meşruiyetlerini ortaya koymayı ve bulundukları kurumsal çevreyi oluşturan baskın güçlerden destek almayı amaçlarlar (Meyer ve Scott, 1977, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal teori savunucularına göre, bu durum, kurumsal çevrede meşruiyetini arttıran şirketlerin, toplumdaki statülerini geliştirebilmeleri, belirli ürün ya da hizmetleri üretme hak ve kabiliyetine ilişkin ortaya çıkabilecek sorgulamaları bertaraf edebilmeleri, kaynaklara daha rahat ulaşabilmeleri ve dolayısıyla daha verimli ve etkili çalışabilmeleriyle açıklanabilir (Oliver, 1991). Pazar yaklaşımı ise, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki pazar yapısının işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu fikrinden hareket etmekle birlikte, pazarların işlevsellik kazanması açısından devletin faaliyetlerini de göz önünde bulundurmaktadır (Khanna ve Palepu, 1997, 1999). Öte yandan, kaynak tabanlı yaklaşım, esas olarak, şirketler arasındaki ekonomik performans farklılıklarının büyük ölçüde şirketlerin sahip oldukları kaynakların özgünlüğü ve işlem maliyetlerinden kaynaklandığı düşüncesinden hareket etmektedir (Peteraf, 1993). Geç sanayileşen ülkelerde, devlet, pazar gelişimini etkileyen kurumsal düzenlemelerin yanı sıra kaynakların ekonomik aktörler arasındaki dağılımı ve hangi kaynakların ve/veya örgütsel becerilerin önemli olduğu konusunda belirleyici olmaktadır.

Türkiye’de devletin aile şirketlerinin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerindeki etkilerinin neler olduğunun anlaşılması, ailelerin devletle kurulan ilişkilerinde ve bunların yürütülmesinin neden önemli olduğu konusunda fikirler verebilecektir. Öncelikle, devlet, çeşitli dönemlerde benimsediği ekonomi politikalarıyla farklı sosyal, ekonomik ve politik özellikler taşıyan kişi ve/veya aileleri girişimci olmaya yönlendirmiştir. Örneğin, Cumhuriyetin ilk yıllarında devlet iş yaşamına girmesini desteklediği kişilerin sosyal profilleri konusunda seçici davranmıştır. Resmi ideolojiye yakın görüşe sahip olan bir kısım bürokrat ve siviller girişimci olmaları konusunda teşvik edilmiştir. Bu dönemde kamu eski çalışanları, tüccarlar ve profesyoneller iş dünyasında faaliyet gösteren girişimcilerin önemli bir kısmını oluştururken, tarım ya da zanaatkar kökenli kişilerin genellikle iş yaşamına atılmadıkları gözlenmektedir. Bunun sebepleriyle ilgili bir argüman, sosyal, politik ve ekonomik alanlarda radikal bir değişim süreci başlatan cumhuriyetin kurucularının geleneksel değerlere sahip olan kesimlerin ekonomik anlamda güçlenmesini arzu etmemeleridir (Buğra, 1994b, 59-61). Farklı mesleki geçmişlere sahip olan dört girişimci tarafından Adana’da 1927 yılında devletten devir alınarak faaliyetlerini özel mülkiyet çatısı altında sürdüren Milli Mensucat hakkında, büyükbabası firmanın dört ortağından birisi olan ve 1970’li yıllarda Milli Mensucat firmasının Genel Müdürlüğü’nü yapmış olan Fatih Özgür’e göre, o dönemde iş dünyası ve bürokrasi ilişkileri oldukça önemlidir. Fatih Özgür’ün belirttiğine göre, o dönemde Milli Mensucat bürokrasi ile ilişkilerini ortaklardan birisi aracılığıyla sağlamıştır. Milli Mensucat’ın Mustafa Özgür, Nuri Has (Kadir Has’ın babasıdır), Seyit Tekin ve Katipzade Nuh Naci Bey olmak üzere dört kurucu ortağı vardır ve bu kurucu ortaklardan daha önce ticaretle uğraşan Mustafa Özgür ve Nuri Has işletmenin faaliyete geçmesi için gerekli sermayenin önemli bir kısmını sağlarken, eski parlamenter Katipzade Nuh Naci Bey firmanın bürokrasi ile ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmuştur. Seyit Çavuş olarak bilinen Seyit Tekin ise, Fatih Özgür’ün ifadesi ile sermayenin ayak takımıyla muhatap olmasını önleyen kişidir. Fatih Özgür,

devamla, devlet ve bürokrasiyle ilişkilerin her zaman önemli olduğuna vurgu yaparak, 1942 yılındaki Varlık Vergisi Uygulaması ile ilgili olarak, *Cumhuriyet Halk Partisi İl Başkanı İbrahim Burduroğlu başkanlığındaki takdir komisyonu tarafından o zamanlarda Milli Mensucat'ta memur olarak çalışan ve henüz kendisine miras yoluyla herhangi bir varlık intikal etmemiş olduğu için mülkiyetinde kayda değer bir varlık bulunmayan babasına, o dönem için yüksek bir meblağ olan 10.000 Türk Lirası tutarında vergi tahakkuk ettirildiğini, ancak, Cumhuriyet Halk Partisi'nin Genel Merkez Müfettişi, İş Bankası müdürüne talimat vererek tahakkuk eden verginin ödenmesi için kredi açılmasını sağladığını* belirtmektedir. Bu örnek o dönemde de bürokrasiyle ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Devletin, girişimci ve işadamlarının profili üzerinde belirleyiciliğini güçlü bir şekilde hissettirdiği ikinci bir dönem tek partili sistemden çok partili sisteme geçiş ve Demokrat Parti'nin iktidara gelişi ile başlamaktadır. Bu dönemde, devletin amacı 'devlet kapitalizmi' uygulamasından uzaklaşarak 'liberal kapitalizm' olarak tanımlanan pazar yanlısı bir sistem geliştirmektir (Ahmad, 1977). Bu dönemde tarım kesiminin çıkarlarının sanayi kesiminin çıkarlarına rağmen desteklendiğine ilişkin görüşler bulunmakla birlikte (Ramazanoğlu, 1986), hükümetin amacı nüfusun % 80'inin istihdam edildiği ve milli hasılanın % 50'sini oluşturan tarım kesiminde gelirleri arttırmak, dolayısıyla tarım sektöründeki canlanmayla sanayi ve tüketim mallarına olan talebin gelişmesini sağlamaktır. Bu politika ilk yıllarda beklendiği şekilde sonuç vermiştir. Aynı zamanda, kırsal kesimde tarım ile uğraşan kesimlerin gelirlerinin artmasıyla birlikte sosyal hareketlilikleri de artmıştır. Uygulamaya konulan ekonomi politikalarının da etkisiyle yeni bir girişimci sınıf doğmuştur. Bu dönemde, uygun şartlarda sağlanan krediler, devlet ihaleleri, döviz tahsisatları ve diğer ekonomik teşvikler özel kesimi desteklemek ve sermaye birikimini sağlamak için kullanılmıştır. Bu politikaların sonucu olarak 1950'li yılların ikinci yarısından itibaren özel sektörde büyük ölçekli sanayi kuruluşları ortaya çıkmaya başlamıştır (Ahmad, 1977; Keyder, 1987a; 1987b). Bu dönemde Marshall Planı çerçevesinde açılan dış kaynaklı krediler ve devletin teşvikleri sayesinde bölgede BOSSA, Güney Sanayii gibi önemli sanayi tesisleri kurulmuştur. Ülkenin döviz darboğazı yaşadığı bir dönemde, kuruluşunda bir yıl sonra 1953 senesinde yanan Güney Sanayii'ye devlet tarafından uygun şartlarda kredi verilmesi ve döviz tahsis edilmesiyle işletme büyük ölçüde yenilenmiştir.

Devletin, girişimci ve işadamlarının profili üzerinde belirleyiciliğini güçlü bir şekilde hissettirdiği üçüncü bir dönem ise 1980 sonrası dışa açık büyüme dönemidir. Aslında, bu dönemin liberal ekonominin temellerinin atıldığı bir dönem olduğunu düşünerek devletin belirleyiciliğinin azalacağını düşünmek mümkündür. Ne var ki, 1980 sonrası dönemde IMF tarafından önerilen ve dönemin hükümetleri tarafından uygulanan ekonomik modelin, bir yandan yaygın bir teşvik sistemiyle ihracatın arttırılması, bir yandan da yerel pazarın liberalleştirilmesi gibi iki çelişkili hedef ortaya koyarak Buğra'nın (1994) deyimiyle 'liberal paradoks' yaratması sonucunda, devlet, iş dünyası üzerindeki etkisini hissettirmeye devam etmiştir. Örneğin, Coşkun Sapmaz'ın anlatımına göre, 1980'li yılların başlarındaki devalüasyon sonucunda Güney Sanayii'nin borç servisini gerçekleştirememesi üzerine o zaman işi çocuklarına devretmiş bulunan Ahmet Sapmaz, dönemin bürokratlarından Turgut Özal'la bir görüşme yapmış ve bu görüşmede, Özal'a bu şartlar altında uzun yıllardır Türk Sanayisi'ne öncülük eden bu önemli işletmenin büyük zarar göreceğini belirtmiştir. Turgut Özal'ın cevabı ise kesin ve net olmuştur: "*Güney Sanayii'ne hiç bir şey olmaz. En kötü koşullarda tabelası değişir*". Coşkun Sapmaz, bu durumun politik bir tercih olduğunu, devalüasyonu önceden haber alan grupların olduğu konusunda bilgisi bulunduğunu aktarmaktadır. Oysa, kurucu Ahmet Sapmaz, hem Güney Sanayii'nin açılışına gelmiş olan Adnan Menderes ve hükümeti ile hem de Süleyman Demirel ve kadrosu ile bağlantılarını çok iyi tutabilmiş ve o dönemlerde sorunlarını daha rahat halledebilmiştir. Örneğin, Coşkun Sapmaz'ın ifadesiyle, babası Ahmet Sapmaz, gerektiğinde, Başbakan iken Adnan Menderes'e telefon açıp rahatlıkla ulaşabilirmiş. Yine bu dönemde

nerdeyse tamamen yanan Güney Sanayii fabrikasını, döviz darboğazı olduğu halde, kısa sürede döviz tahsis verilmesini sağlayarak bütünüyle yenileyebilmiştir.

4.4. Sonraki Kuşakların Durumu

İşletmelerin sonraki kuşaklara devri ve devir sırasında ve sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış bulunmaktadır. Bu çalışmalar daha çok devir süreci üzerinde odaklaşmaktadır. Bu çalışmada, sonraki kuşağa devir ve devirde karşılaşılan sorunlardan çok işi devralan kuşağın yetiştirme şekli, sosyo-kültürel özellikleri ve buna bağlı olarak şekillenen iş anlayışlarının işletmenin yaşam seyrini nasıl etkileyebileceği üzerinde odaklaşmaktadır.

Bu araştırma kapsamında incelemeye alınan aileler arasında en çarpıcı örneği Sapmaz ailesinde görmek mümkündür. Sapmaz ailesinin yönetiminde olan Güney Sanayii 1980'li yıllarda ikinci kuşağı temsil eden Hasan, Güney ve Coşkun Sapmaz kardeşlerin iş başında oldukları dönemde başarısız olarak ailenin kontrolünden çıkmıştır. Coşkun Sapmaz'ın bildirdiğine göre, o yıllarda 454 milyon dolar cirosu, Türkiye'nin o yıllardaki ihracatının yaklaşık olarak %7'sini oluşturan 77 milyon dolar ihracatı ve bünyesinde bulundurduğu 26 fabrikayla Güney Sanayii, Türkiye'nin önemli sanayi işletmelerinden birisiydi. İkinci kuşakta iş başında üç kardeş bulunmaktaydı. Ne var ki, işletmenin yönetim sorunları daha önceki dönemlerde başlamış, işletmenin nasıl yönetileceği konusunda görüş ayrılıkları yaşanması üzerine, Ahmet Sapmaz'ın yedi kızının eşlerini yönetime getirmesi, damatları başarılı olamayınca da onları pasif görevlere alması sonrasında Güney Sanayii'nin yönetimine Sapmaz kardeşler geçmişlerdir. Kardeşlerin üçü de eğitimlerinin önemli bir bölümünü yurt dışında tamamlamışlardır. Kardeşlerden birisi, ekonomi, birisi iş idaresi ve birisi de mühendislik üzerine öğrenim görmüşlerdir. Kardeşler yurt dışı öğrenimlerini tamamladıktan sonra erken yaşlarda işi babalarından devralmışlardır. Örneğin, Coşkun Sapmaz Güney Sanayii yönetiminde görev aldığı henüz 21 yaşındaydı. Dışarıdan bakanların gözlem ve değerlendirmelerine göre, devasa bir tesis olan ve hiçbir şekilde batmaz diye düşünülen, Güney Sanayii'nin, Sapmaz ailesinin elinden çıkışı konusundaki en önemli sebep ikinci kuşağın özel yaşantısının iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemesidir. Sapmaz ailesinin ikinci kuşağını temsil eden kardeşler uzun yıllar yurt dışında eğitim görmüşler, sosyal ve kültürel olarak batı değerleri ve yaşam tarzı ile yetişmişlerdi. Genç yaşta tekstil sektörünün en önemli işletmelerinden birisinin başına gelmeleri nedeniyle hem iş yaşamları hem de fazlasıyla sosyal yaşamları nedeniyle kamuoyunun ve basın dikkatlerini üzerlerine toplamaktaydılar. Bununla birlikte, kardeşlerden Coşkun Sapmaz'a göre, o günkü şartlarda Güney Sanayii öylesine büyük bir işletmeydi ki, genel görüşün aksine bu işletmenin başarısız olması, Sapmaz kardeşlerin sosyal yaşamları ve kişisel harcamalarına bağlanamaz, işletmenin başarısız olmasının asıl nedeni ekonomik yönünden çok politik yönü ağır basan kararlardır. Aslında, Ahmet Sapmaz'ın üç oğlunun eğitimlerinin önemli bir kısmını yurt dışında gerçekleştirmeleri başlangıçta aile için büyük bir kazanım olarak görülse de, sonradan avantaj yanında beraberinde bazı dezavantajlar da taşımış gibi gözükmektedir. Üç kardeş de öğrenimlerini yurt dışında tamamlayarak çok iyi bir birikim elde etmişler; ancak, Türkiye'deki iş hayatından uzak kalmışlardır. Diğer bir deyişle, yurt dışında eğitim görmeleri, yetişkinlik dönemlerinde, Türkiye'de ileriki yıllarda beraber çalışabilecekleri ya da bürokrasi ve siyasette bağlantı kurabilecekleri sosyal çevreyi edinmelerine bir şekilde engel olmuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde hem beraber çalışabilecek güvenilir insanlarla tanışmak hem de kamu ile olan işleri siyaset ve bürokraside tanıdık insanlar bularak kolaylaştırmak ve hızlandırmak ve gerektiğinde doğrudan destek almak açısından son derece önemlidir. Bu durum, Güney Sanayii'nin ikinci kuşağın yönetimine geçtiği 1970'li ve 1980'li yıllarda daha belirgindi. Yukarıda da belirtildiği üzere, Ahmet Sapmaz'ın hem Adnan Menderes hem de Süleyman Demirel'in başbakanlıkları dönemlerinde devlet ile arasındaki ilişkiler oldukça iyiymiş. Ahmet Sapmaz, Demokrat Parti kökenli olmasından dolayı 1960

sonrasında bazı sorunlar yaşamakla birlikte Süleyman Demirel'in iktidarda olduğu dönemlerde devletle ilişkileri oldukça iyi yürütebilmiştir. Bununla birlikte, işletme yönetimini Ahmet Sapmaz'dan devralan ikinci kuşak, devletle ilişkileri yönetmek konusunda başarılı olamamıştır. İşletme, 1980'li yıllarda girdiği finansal darboğazdan dolayı, borç servisini yapamaz duruma gelmiş ve Sapmaz ailesi hem SASA ve Akbank'taki hisselerini hem de Güney Sanayii'yi tamamen kaybetmiştir.

Sabancı ailesinde ikinci kuşak daha farklı bir nitelik taşımaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, Sabancı ailesinde ikinci kuşak farklı uzmanlık alanlarına yönelmiş ve hep birbirlerini tamamlayıcı olmuşlardır. İkinci kuşağı temsil eden kardeşler, öncelikle ilköğrenimlerini yurt içinde iyi okullarda tamamlamışlar, sonrasında yurt dışında değişik alanlarda yükseköğrenim görmüşlerdir. Öğrenim sonrası kendi alanlarında elde ettikleri bilgi ve birikimle başarılı olabilmişlerdir.

5. Sonuç

İşletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolünü ortaya koymaya amaçlayan bu çalışma, esas olarak görüşme yoluyla elde edilen bilgi ve bulgulara dayanmaktadır. Elde edilen bilgi ve bulgular ışığında bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin yaşam seyrinde ailenin etkisinin, ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi ve sonraki kuşağın durumu olmak üzere dört açıdan değişik şekillerde ortaya çıkabildiği görülmektedir. Örneğin, ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı açısından bakıldığında, toprak kökenli ailelerin biraz çekingen kalarak iş çeşitlendirmeye gitmediği ve kendi sektörleri içerisinde gelişmeyi tercih ettikleri, buna karşılık tüccar kökenli ailelerin dikey ya da yatay iş çeşitlendirme suretiyle sürekli büyüme eğilimi taşıdıkları görülmektedir. Bununla birlikte, büyüme ve yaşam sürecinde aile içi uyum ve düzen ile sosyal bağlantı ve devlet ile ilişkilerin son derece önemli olduğu dikkat çekmektedir. Bir tarafta, aile içi uyum ve düzeni sağlayabilen ya da aile içi olası uyumsuzlukları ve çatışmaları bertaraf edebilen, diğer tarafta sosyal bağlantılar ve ilişkiler yoluyla devletle güçlü ilişkiler içinde olabilen ailelerin gelişim sürecinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Burada, işi sonradan devralan kuşakların durumlarının da işletmelerin yaşam seyrinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözükmemektedir.

Bu tezleri ileri sürmekle birlikte, not düşmek gerekir ki, şu haliyle bu tezleri genelleştirmek araştırmacıları ve uygulayıcıları yanıltıcı sonuçlara götürebilecektir. Bu çalışma, niteliği gereği, belirli genellemelerde bulunmaktan çok, alana inip işin içinde olan insanların görüşlerinden hareketle ileride test edilebilecek nitelikte iddiaları ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu açıdan, ileride yapılacak daha kapsamlı araştırmalar bu tezlerin ne derece genelleştirilebileceği noktasında daha ileri düzeyde bilgi ve kanıt sağlayabilecektir.

Teşekkür

Bildirinin yazarları, görüşmelerde sağladığı yardım ve katkılardan dolayı Bülent Tüzün'e teşekkürlerini sunar.

KAYNAKLAR

- Ahmad, F. (1977), The Turkish experiment in democracy: 1950-1975. Boulder, Colorado, Westview Press.
- Buğra, A. (1994), State and business in modern Turkey, New York, State University of New York Press.
- Dyer, W. G, Jr. (2003), "The family: The missing variable in organizational research", Entrepreneurship Theory & Practice, 401-416.
- Dyer, W.G., Jr., W. Handler, W. (1994), "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections". Entrepreneurship Theory & Practice, 19 (1), 71-83

- Karademir, B., H. Özgen, R.N. Osborn, A. Yaprak (2005), "The co-evolution of institutional environments, markets, organizational capabilities, and organizational strategies: A comparative case study of Turkish Family Holdings", *Proceedings of 21st Colloquium of European Group for Organizational Studies*.
- Keyder, C. (1987a), "Economic development and crisis: 1950-80", R. Benatar, I.C. Schick ve R. Margulies (ed.), *Turkey in transition: New perspectives içinde*, Oxford, Oxford University Press, 293-308.
- Keyder, C. (1987b), *State and class in Turkey: A study in capitalist development*, London, Verso.
- Khanna, T., K. Palepu (1999), "The right way to restructure conglomerates in emerging markets", *Harvard Business Review*, July.
- Khanna, T., K. Palepu (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets" *Harvard Business Review*, 75 (4), 41-51.
- Meyer, J. W., W. R. Scott (1983), "The organization of societal sectors", John W. Meyer ve W. R. Scott (ed), *Organizational Environments: Ritual and Rationality içinde*, 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, J.W., W. R. Scott, Brian Rowan ve Terrence E. Deal'ın asistanlığıyla (1983), *Organizational environments: Ritual rationality*, CA: Sage, Beverly Hills.
- Mintzberg, H. (1990), "Postscript" *Family Business Review*, 3(3), 314-31.
- Mintzberg, H., J.A Waters (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm" *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Ramazanoglu, H. (1986a), "A political analysis of the emergence of Turkish Capitalism, 1839-1950",
- H. Ramazanoglu (ed.), *Turkey in the world capitalist system: A study of industrialization, power and class içinde*, England, Gower Publishing Company, 48-79.
- Silva, F., N. Majluf, R.D. Paredes (2006), "Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile", *Journal of Business Research*, 59, 315-321.
- Steir, L P, J.J. Chrisman, J.H. Chua (2004), "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 295-303.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ

Yard. Doç. Dr. Barış BARAZ

Anadolu Üniversitesi, AÖF
Yunus Emre Kampusü, 26470 Eskişehir
Tel: (0222) 3350580-2574
Faks: (0222) 3304626
e-posta: bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Kurumsallaşma, son yıllarda çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiş ve sorunlar yaşayan aile işletmelerinde hep çözüm olarak sunulmuştur. Bilindiği gibi aile işletmeleri ülke ekonomilerinde büyük yer tutmaktadır. Sözelimi Türkiye’de bütün işletmelerin yüzde 95’i aile işletmesidir. Bu yüzden kurumsallaşmanın ne olduğu ve nasıl kurumsallaşacağı ülke ekonomisini ilgilendiren önemli bir konudur.

“Hangi ölçütleri yerine getiren aile işletmelerinin kurumsallaşacağı” sorusunun yanıtları, kurumsallaşmak isteyen işletmelere yol gösterecektir. Bu araştırmanın amacı kurumsallaşma ölçütlerini, başka bir deyişle kurumsallaşma göstergelerini ortaya koymak ve Türkiye’deki durumu Eskişehir ölçeğinde tespit etmektir. Uygulama aşamasında ise ESO’ya kayıtlı aile işletmelerindeki hissedar ve profesyonel yöneticilerin konu hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Bu araştırma, kurumsallaşma göstergelerinin -yerel olarak- nasıl algılandığını tespit etmesi ve yöneticilerin kurumsallaşma perspektifini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, yönetim, aile işletmeleri, profesyonel yönetim, kurumsal yönetim.

1. GİRİŞ

Genellikle yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olduğu işletmelere “aile işletmesi” adı verilmektedir. Sadece Türkiye’de değil, dünyada da işletmelerin çoğu aile işletmesidir. Sözelimi dünyadaki işletmelerin yaklaşık yüzde 80’i aile işletmesidir. Benzer şekilde dünyanın en büyük 500 işletmesinin yüzde 40’ı aile işletmesidir. Ancak, aile işletmelerinin yüzde 70’i ikinci kuşağa geçememektedir. Geçenlerin de yüzde 50’si üçüncü kuşağa aktarılamamaktadır. Tipik bir aile işletmesinin ömrü ise 24 seneye sınırlıdır (Argüden, 2002).

Sonuç olarak aile işletmelerinde sürekliliği sağlamak, başka bir deyişle aile işletmelerini “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin çözümünü aradığı en önemli sorunlardan biridir.

Türkiye’nin üretim potansiyelinin ve istihdamının çoğunu aile işletmeleri gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin etkin yönetimi ve gelecek planlaması toplumsal refah artışına katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla büyük güçlüklerle kurulan ve geliştirilen aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak çok önemlidir.

Araştırmanın başında kurum ve kurumsallaşma kavramları analiz edilmektedir. Farklı yazar ve kaynakların kurum ve kurumsallaşma kavramlarını nasıl ele aldıkları, ayrıldıkları ve ortak yönleriyle ele alınmaktadır. Ardından aile işletmelerinde kurumsallaşma konusunda değinilmektedir. Son olarak Eskişehir’de yapılan ve kurumsallaşma ölçütlerini irdeleyen bir araştırmaya yer verilmekte ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

2. KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI

Kurum sözcüğü Türkçe Sözlükte “kuruluş, tesis” karşılığı olarak verilmektedir. Aynı sözlükte kurum “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese” olarak da -bu kez hukuki bir açıdan- tanımlanmaktadır (TDK, 1988). Türk Dil Kurumu web sitesi kurum için Türkçe Sözlükteki aynı anlamları kullanırken; kurumsallaşmayı “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak” olarak tanımlamaktadır (TDK web, 2006). Tamer Koçel ise kurumu şöyle tanımlamaktadır: “Kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade eder. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, tokalaşma birer ‘kurum’ örneğidir. Bunların bazıları, ekonomik ve yapısal ağırlıklı kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir.” (Koçel, 2005).

Genel olarak farklı yazar ve kaynakların birleştiği kurum kavramıyla organize olmuş, müessese haline gelmiş bir yapı anlatılmaktadır. Evlilik, aile, ortaklık gibi ilişkiler çoğunlukla kuruma örnek gösterilmektedir.

Türkçe Sözlük **kurumsallaşma** sözcüğünü de yine iki anlamda açıklamaktadır. “Kurum niteliği kazanmak, müesseseleşmek” kurumsallaşma anlamında kullanılmakla beraber “herhangi bir davranış, düşünüş, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci” şeklinde -sosyolojik bir yaklaşımla- açıklamaktadır (TDK, 1988). İngilizce “institutionalization” olarak adlandırılan kurumsallaşma kavramı, Webster Sözlüğünde “kurum haline getirme, kurumsal karakter verme, bir kuruma formal bir yapı ve sistem kazandırmak olarak tanımlanmaktadır (Webster web, 2006). Colins Sözlüğü “bir şeyi kurumsallaştırmak, o şeyin, organizasyonun, sosyal sistemin, kültürün bir parçası olarak kurulması, tesis edilmesi, yerleştirilmesidir” olarak tanımlamaktadır (Colins web, 2006). Yaygın olarak kullanılan internet kaynaklarından biri olan **answers.com** kurumsallaşmayı “yapılı ve yerleşik bir sistemin parçası yapma” olarak tanımlamaktadır (Answers.com, web, 2006). Encarta Sözlüğü kurumsallaşmayı “bir şeyin olağan, alışıldık kılınması, geniş bir organizasyon yapısının kabul edilebilir parçası ya da alışkanlığı haline getirilmesi” olarak tanımlamaktadır (Encarta, 2006). Koçel, Türkiye’de kurumsallaşma ile ilk akla gelenin “işlerle ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması” olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2005). Di Maggio ve Powel’a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır (Ulukan, 2005 içinde: Di Maggio, Powel, 1991). Örneğin bir işletmede, personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletme kurucusunun personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Kurumsallaşmış eylemlerin, davranışların ise her zaman olumlu, iyi anlamda görülmemesi gerekir; rüşvetin, yalanın, muhasebe hilelerinin kurumsallaşması gibi (Ulukan, 2005). İçeriğini

kullanıcıların hazırladığı “özgür ansiklopedi olarak da adlandırılan” internet kaynağı **Wikipedia**’nın Türkçe sürümü Vikipedi’nin arama bölümüne anahtar sözcük olarak “kurumsallaşma” yazdığınızda karşınıza “Koç Holding” çıkmaktadır (Vikipedi, 2006).

Yukarıdaki alıntılardan kurumsallaşmanın sıklıkla “kurum haline gelme” anlamında kullanıldığını ve bazı davranış kalıplarının da kurumsallaşabileceğini, dolayısıyla kültür ile yakından ilişkili olduğu çıkmaktadır. Bununla birlikte farklı yazar ve kaynakların birleştikleri nokta kurumsallaşmanın bir sistem oluşturmak olduğu (yerleşik, tutarlı, koşullara göre değişebilecek, bilinen ilkelere göre işleyen bir sistem) olarak düşünülebilir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

İş hayatında son yılların en önemli özelliği, pazarlama ve rekabetin giderek daha fazla küreselleşmesidir. Ülkeler arasında siyasi sınırların yerinde durmasına karşın, ticari sınırların giderek ortadan kalktığı söylenebilir. Günümüzde her isteyen her yere mal satabilmekte ve her yerde iş kurabilmektedir. “Şiddetlenen rekabet ve belirsizlik” bu değişimin doğurduğu **tehditler**, “daha fazla ve daha büyük piyasalar” ise **fırsatlar** arasında sayılabilir. Sonuç olarak içinde yaşadığımız çağın iş hayatı için temel trendleri “daha fazla değişim” ve “daha hızlı hareket eden bir çevre” olarak düşünülebilir. Acaba kurumsallaşma yeniliklere ayak uydurmayı engeller mi? Başka bir deyişle kurumumuzun kültürü değişme ayak uydurur nitelikte mi?

Hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir kurum kültürü nasıl olmalıdır? John Kotter bunu iki temel özellik ile açıklamaktadır (Kırım, 1998). Birincisi, yönetim kademesinin işletmeyi etkileyen bütün unsurlara samimi ve dürüst olarak değer vermesidir. Başka bir deyişle, sadece kendilerine değil, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına da değer vermesi, yalnızca içeriye yönelik yönetsel bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olmasıdır. İkincisi ise, bütün kurum çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesidir. Kotter’e göre bu ortamda değişime ayak uydurabilen bir kurum kültürünün bu iki özelliği mutlaka barındırması gerekmektedir (Kırım, 1998).

Ne yazık ki pek çok kurumda, kültür Kotter’in öngördüğü gibi değildir. Sözelimi genelde zeki, vizyon sahibi bir girişimcinin önderliğinde kurulan, kısa zamanda başarılı olan, hızla büyüyen aile işletmelerinde tam tersi bir kültür oluşmaktadır. Bu işletmelerde kültür değişimi ateşlemek yerine, engellemek yönünde gelişmektedir. Bakış açısı şöyle şekillenir: “Geçmişte bu denli başarılar kazanıldığına göre patronlar elbette dahi insanlardır. Her şeyi düşünür, her şeyi bilirler. O zaman da kimseyi dinlemeye gerek yoktur.” Sonuçta işletmelerde kendinden emin deneyimli patronların şekillendirdiği ve içe dönük bir kültür gelişmektedir.

Türkiye’de aile işletmelerinde hala birinci kuşağın egemen olduğu görülmektedir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark ise şudur: Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır, ikinci kuşağa şirket miras yoluyla geçmiştir. Başka bir deyişle ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. Üçüncü kuşakta bu ayırım giderek belirginleşmektedir. Bazı mirasçılar işe sempati duymazken, servete ortak olmak istemektedirler. Aile işletmelerinin önemli sorunlarından biri de rollerin çatışmasıdır. Çoğu aile işletmesinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışır. Bu iki kimlik bazen aynı kişide birleşir. Oysa patronun hakkı hisse, yöneticinin hakkı ücrettir (Nas, 2000). Hissedar bile olsa yöneticilere “maaş” ödenmesi en rasyonel çözümdür. Nitekim kârdan pay almak bir bakıma işletmenin geleceğini ipotek altına almaktır. Kâr paylarını yatırıma yönlendiren ve bunu alışkanlık haline getiren işletmelerin “ivmeli olarak” büyüdükleri görülmektedir. Diğer yandan kimlerin, ne zaman, ne kadar pay alacağı vb. konuların aile içinde hep sorun kaynağı olduğu unutulmamalıdır.

Aile işletmeleri eğer üçüncü kuşağa geçmişse, hissedarların sayısı 10’u, 15’i bulduğu için, yönetim konusunda anlaşmazlık olasılığı oldukça yüksektir. Hangi aile üyelerinin yönetimde olacağı gibi birçok konu çözüm beklemektedir.

Aile işletmelerinin zayıf noktalarından birisi de, aile ve işletme kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. Sözelimi, bazen yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın, aile bireyleri işe alınmakta ve işletme içinde yükseltilmektedir. Bazen de onlara özel konumlar yaratılmaktadır.

Aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe ulaştığı zaman sorunlar başlamaktadır. Patron - eskiden kalma alışkanlıkla- her şeyi denetim altında tutmak istemektedir. Üstelik teknoloji, iş yapma biçimi değiştiği için çoğunlukla eski yöntemler bazen işe yaramamaktadır. Aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamında sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü patron tek adamlığını tehlikeye atacak girişimlere kapalıdır. Diğer yandan gerçek bir profesyonel yöneticinin talep ettiği ücretleri yüksek bulmaktadır. Aile işletmelerindeki önemli eksikliklerden biri de değişime gösterilen dirençtir. Teknoloji geliştikçe iş yapma biçimi değişebilir. Örneğin elektronik ticaret, internet vb. değişimler hammadde almayı, mal satmayı, kısaca iş hayatını değiştirmiştir. Kurucunun hayatta olduğu aile işletmelerinde, genellikle kurucu kendi birikimini dayattığı için o işletme değişime direnç göstermekte sıkıntılar yaşamaktadır.

Yılmaz Argüden, aile işletmelerinin en güçlü yönleri arasında **hızlı karar verebilme** ve **büyüme** yeteneklerinin geldiğini vurgulamaktadır. Argüden'e göre, paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar almada ve uygulamada süratli olmayı sağlayabilmektedir. Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdüğü iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşım esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın karıştırılması aile işletmelerinin sonunu hazırlamaktadır. Argüden, işletmelerinin nesiller boyu gelişmesini sağlayan ailelerin ortak özelliklerini "aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri" ve bunlardan her birinin çözümü için "ayrı mekanizmalar oluşturmaları" diyerek kurumsallaşmaya işaret etmektedir (Argüden, 2002).

Mustafa Aysan, işletme sahipliğinin kuşaklar arası devrinin ve işletme yönetiminde süreklilik sağlanmasının özellikle küçük işletmelerin en önemli ve yaşamsal sorunlarından biri olduğunu vurgulayarak kurumsallaşmanın önemine işaret etmektedir. Aysan, verdiği örneklerde hep yönetimde süreklilik sağlayamadığı için başarılı olamayan işletmeleri anlatmaktadır (Aysan, 2004).

Aile ve kurumsallaşma kavramlarını birlikte ele alan ve psikiyatr gözüyle değerlendiren Yankı Yazgan önce ailenin kurumsal olması gerektiğini vurgulamakta ve kurumsallaşma ile aile içi sisteme işaret etmektedir.

"Aile bir kurumdur. Ancak her zaman kurumsallaşmış olmayabilir. Örneğin çocukların vakitli yattığı, yemeğin sofrada yendiği, küçük çocukların televizyon başlarında uygun olmayan programları seyretmediği ailelere kurumsal aile denilebilir. Geri kalanın da bildiğimiz aileler, yanlış ya da başarısız değil ama kurumsal aileler değildir. Bazı aileler var ki, henüz bir kurum oluşturmamışlar halde kurumsal olduklarını evlerinin kapısını çaldığınızda ve telefonu açtıklarında hissedersiniz. Telefon açışları bile o ailenin duruma hakimiyetini, yaptığını farkındalığını bize yansıtır. O sebeple, kurumlarını kurmadan bile kurumsal bir kimlik taşıyan ailelerin, bir gün gelip de bir kurum kurduklarında, bir işletmeleri olduğunda çok az zorluk çektiklerini görürüz (Yazgan, 2006)".

Yazgan, aile kimliğini oluşturmuş, temel ilkeleri iyi oluşmuş bir aile için "başlangıçta" kurumsallığın pek pürüz çıkaran bir konu olmadığını öne sürmektedir. Ancak, aile ne kadar iyi işleyen bir sistem kurarsa kursun büyümeye başlayıp ilişkiler çapraşıkmaya, dışarıdan dahil olanların sayısı artmaya, aile üyelerinin sayısı çoğalmaya başladıkça, başlangıçtaki sistemin yeterli olmamaya başlayacağını savunan yazar, ailenin kurumsallık özelliklerini revize ettiğinde hem ailenin varlığını sürdürebileceğini hem de kurumun geleceğini sağlamlaştıracağını ileri sürmektedir (Yazgan, 2006).

İnsan Kaynakları web sitesi ise kurumsallaşmayı tanımlarken "aile" ve "işletme" kavramlarına ilişkin duygusal değerleri öne çıkarmaktadır. Ailede duygu baskın bir yapı olduğunu ve "duygusal bir yapının" ticarete yönelmesinin belirli kurallar gerektirdiğine işaret eden site, bu

aşamada bazı sıkıntıların yaşanabileceğini belirtmektedir. Sıkıntıları aşmak, sistematik bir yapı oluşturmak ve sürekli başarı sağlamak için “kurumsallaşma” gereklidir. Adı geçen site kurumsallaşmayı, “işletmenin bir sistem haline gelmesi, sürekliliği yakalayabilmek için değişime ayak uydurması” olarak değerlendirmektedir (İnsan Kaynakları Web, 2006).

4. ARAŞTIRMA

Kurumsallaşmanın son yıllarda sihirli bir değnek gibi yorumlandığı da görülmektedir. Başka bir ifadeyle pazar payı düşen, sorunlar yaşayan her işletmeye çözüm olarak birileri hep “kurumsallaşmayı” sunmuşlardır. Dolayısıyla kamuoyunda kurumsallaşan işletmelerin sorun yaşamayacağı gibi bir beklenti oluşmuştur. Peki; nedir kurumsallaşma, hangi ölçütleri yerine getiren işletmeler kurumsallaşmış sayılacaktır, kurumsallaşmak performans artışını getirir mi, kurumsallaşmak için atılacak ilk adımlar nelerdir, kurumsallaşmanın sakıncaları da var mıdır? Özetle kurumsallaşma hakkındaki anahtar soruların yanıtları bu çalışmada araştırılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı kurumsallaşma kavramını irdelemek ve kurumsallaşma ölçütlerini ortaya koymaktır. Başka bir deyişle hangi ölçütlerin kurumsallaşma için “gösterge” niteliğinde olduğunu -yerel- olarak belirlemektir. Veri toplamak için görüşme yöntemi seçilmiştir. Nitekim yöneticilerle yürütülen işletme araştırmalarında görüşme yöntemi daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Eskişehir Sanayi Odası’na bağlı ve Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 30 işletme yöneticisiyle temas kurulmuş, 22’siyle görüşme yapılmıştır. Adı geçen yöneticilerin 11’i hissedar ortak (işletme sahibi), 11’i profesyonel yöneticidir. Alınan yanıtlar da iki grupta değerlendirilmiş, böylece farklı bakış açıları ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular değerlendirilirken sıklık dağılımlarına yer verilmiş, görüşme sayısının sınırlı olması nedeniyle ayrıntılı istatistiksel analizler yapılmamıştır.

Araştırmanın önemi şuradan kaynaklanmaktadır: Benzer araştırmaların diğer illerde de yapılması sonunda Türkiye’deki kurumsallaşma ölçütleri belirlenecektir.

5. BULGULAR

Yöneticilere kurumsallaşma göstergesi olarak neleri gördükleri sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar gruplandırılarak Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma Ölçütleri

	Hissedar	Profesyonel	Toplam
	f	f	f
Kişilerden bağımsız yapıların var olması	10	7	17
İşlerin, görevlerin belirli standartlara bağlanması	8	8	16
TKY vb. çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması	8	6	14
Kurumsal kültürün var olması	8	6	14
Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin birbirinden ayrılabilmesi	10	4	14
Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması	4	9	13
Kurucu ölünce ayakta durmayı başarabilmesi	4	9	13
Performans değerlendirme sisteminin var olması	6	6	12
Etkin bir raporlama sisteminin var olması	6	6	12
Yönetimde sürekliliğin sağlanması	4	8	12
Yönetimin profesyonel yöneticilerden oluşması	4	7	11
Gelişim ve nesiller arası devir planlarının var olması	6	4	10
Birçok ekonomik ya da aile içi krizin atlatılabilmesi	4	4	8
Vizyon, misyon vb. yer aldığı aile anayasasının varlığı	4	3	7

Kişilerden bağımsız yapıların olması ve işlerin, görevlerin belirli standartlara bağlanması en çok tekrarlanan kurumsallaşma göstergesi olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak;

Hissedar yöneticiler; çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılması ve kurum kültürünün varlığını, profesyonel yöneticiler; yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmasını, kurucu ölünce

işletmenin ayakta kalabilmesini, yönetimde süreklilik sağlanmasını ve yönetimin profesyonellerden oluşmasını kurumsallaşma göstergesi olarak öne sürmektedir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını kurumsallaşma göstergesi olarak algılayan yöneticiler de vardır.

Kurumsallaşma ölçütlerinin ne olduğu konusunda hissedar ve profesyonel yöneticiler arasında ciddi farklılıklar yoktur. Tablo 1’de görüldüğü gibi, hissedar yöneticiler, hissedarlık ve yöneticilik rollerinin birbirinden ayrılmasını, profesyonel yöneticiler ise yönetim kurulunda ve yönetimde aile dışından, profesyonellerin bulunmasını, yönetimde sürekliliğin sağlanmasını ön plana çıkarmışlardır.

Tablo 2. Kurumsallaşma Perspektifi

	Hissedar	Profesyonel	Toplam
	f	f	f
Kurumsallaşma “sihirli bir değnek gibi” sorunları çözer	-	2	2
Kurumsallaşma “bazı” sorunları çözer	10	5	15
Kurumsallaşmak performans artışını garantiler	6	6	12
Kurumsallaşmak performans artışını garantilemez	2	5	7
İşletme kültürümüz değişime ayak uydurur niteliktedir	8	5	13
İşletme kültürümüz değişimi engeller niteliktedir	2	5	7

Tablo 2’de görüşme yapılan yöneticilerin kurumsallaşma hakkındaki önemli konulara bakış açısı gösterilmektedir. Yöneticiler genel olarak kurumsallaşmanın “bazı” sorunları çözeceğini düşünmektedir. Ayrıca yöneticilerin yarısından fazlası (12 yönetici) kurumsallaşmanın performans artışı getireceğini ileri sürmektedir. Değişime gösterilen direnç kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biridir. Bu yüzden yöneticilere işletme kültürlerinin değişime ne kadar açık olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin yarısından fazlası (13 yönetici) çalıştıkları işletmenin değişime ayak uydurur nitelikte olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç sözü edilen işletmelerde kurumsallaşmak için uygun bir zemin olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Kurumsallaşmanın Yararları

	Hissedar	Profesyonel	Toplam
	f	f	f
İşletmenin sistemli çalışması	10	6	16
Yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanması	8	6	14
Büyümenin planlanabilmesi	6	7	13
Denetimi kolaylaştırması	4	8	12
Hata oranının düşmesi, verimliliğin artması	4	5	9
Kararların daha kolay alınması	4	5	9
Dışa açılmayı kolaylaştırması	4	5	9
Yabancı ortak bulmayı kolaylaştırması	2	4	6
Ucuz maliyetle fon bulmayı kolaylaştırması	2	4	6

Görüşme yapılan işletme yöneticilerine kurumsallaşmanın yararlarının ne olduğu sorulmuştur. Tablo 3 alınan yanıtları göstermektedir. Yöneticiler kurumsallaşmanın işletmenin sistemli çalışmasına, yetki sorumluluk denkleğinin sağlanmasına, büyümenin planlanmasına, denetimin kolaylaşmasına, hata oranının düşmesine, verimliliğin artmasına yol açtığını belirtmişlerdir. 2008 yılından itibaren, AB uyum süreciyle birlikte, bankalar işletmeleri derecelendirecekler ve “rating notuna göre” kredi faizi uygulayacaklardır. Buradaki ölçütlerden biri de işletmenin ne derece kurumsal yönetim ilkelerine uyduğudur. **Basel II** adı verilen bu yeni uygulamayla “kurumsal yönetilen” işletmeler daha kolay yabancı ortak bulacak, daha ucuz fon kullanacaklardır. Bu yüzden iş hayatının yakın gelecekte “zorunlu” olarak kurumsallaşma adımları atacağını beklemek sürpriz olmaz. Tablo 3’de görüldüğü gibi yöneticilerin görüşleri bu gelişmeyi doğrular niteliktedir. Ayrıca kurumsallaşmanın “marka olabilmeyi” sağladığını ve “firma

imajının güvenilirliğini” artırdığını öne süren yöneticiler de olmuştur. Diğer yandan bir yönetici kurumsallaşmanın nepotizmi (verasetin yakın akrabaya devri, adam kayırma anlamında) ortadan kaldıracığını söylemiştir. Özetle kurumsallaşma işletmeye sistemli çalışmayı getirmektedir.

Tablo 4. Kurumsallaşmanın Sakıncaları

	Hissedar	Profesyonel	Toplam
	f	f	f
Kurumsallaşma sürecinin maliyeti	6	4	10
Karar alma sürecinin uzaması	2	7	9
(Hissedarlar için) Kontrolün elden gitmesi	-	4	4
Çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşması	-	3	3
Çevre koşullarına çabuk tepki vermeyi engellemesi	-	3	3
Hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması	-	2	2
Tekrarların, verimliliğin artması	-	1	1
Yeni fikirlerin, yenilikçiliğin önünü tıkaması	-	1	1

Görüşme yapılan yöneticilere kurumsallaşmanın sakıncaları olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 4 yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadırlar. Yöneticilerin yaklaşık yarısı kurumsallaşma sürecinin maliyetinin yüksek olacağını düşünmektedir. Hissedar yöneticilerde bu oran daha fazladır. Bu sonuçla yöneticilerin kurumsallaşma sürecini maliyet artırıcı bir dönem olarak değerlendirdikleri düşünülebilir.

Yöneticilere kurumsallaşmak için ne kadar süre gerektiği de sorulmuştur. Alınan yanıtların ortalaması alındığında 22 yöneticinin ortalaması 5.4 yıldır. En sık tekrarlanan yanıt ise 5 yıldır (13 yönetici). Sonuçta yöneticiler kurumsallaşmak için yaklaşık 5 yılın yeteceğini düşünmektedir.

Tablo 4’de dikkat çeken önemli bir gösterge yöneticilerin yarıya yakını “kurumsallaşma ile birlikte karar alma sürecinin uzayacağını” düşünmesidir. Özellikle profesyonel yöneticiler arasında bu yönde düşünen yönetici sayısı fazladır. Bazı yöneticiler de karar alma süresinin -kısmen- uzayacağını öne sürmüştür. Görüldüğü gibi, kontrolün elden gideceğini, çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşacağını, hantal-bürokratik bir yapıya gidileceğini, tekrarların artacağını ve yeni fikirlerin engelleneceğini düşünen yöneticiler vardır. Alınan yanıtlar yöneticilerin kurumsallaşma konusunu ayrıntılı olarak analiz ettiğini göstermektedir. Nitekim bazı yöneticiler de kurumsallaşmanın yanlış ya da eksik uygulandığında sorunlara neden olacağını savunmuşlardır.

Tablo 5. İlk Kurumsallaşma Adımları

	Hissedar	Profesyonel	Toplam
	f	f	f
Yetki, sorumluluk, org. şemasının yeniden yapılandırılması	8	9	17
Aile üyelerin ikna edilmesi	6	7	13
Ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi	6	6	12
Doğru, yetenekli profesyonellerin istihdam edilmesi	8	4	12
Eğitimle çalışanların konu hakkında bilinçlendirilmesi	2	8	10
Değişime direnci önlemek için planlar yapılması	6	4	10
Deneyimli bir danışmanlık şirketinden yardım alınması	4	4	8
Gelecek yöneticilerin belirlenmesi	4	4	8
ISO 9000 uygulamalarının hayata geçirilmesi	4	3	7
Yönetim kuruluna dışarıdan üye alınması	-	2	2

Yöneticilere kurumsallaşma yönünde atılacak ilk adımın ne olduğu sorulmuştur. Yanıtlar Tablo 5’de yer almaktadır. Yetki, sorumluluk ve organizasyon şemasının yeniden yapılandırılması; aile üyelerinin ikna edilmesi, ekip çalışmalarına, eğitime ağırlık verilmesi, yetenekli profesyonellerin istihdamı, değişime direnci önlemek için çalışmalar yapılması, konu

hakkında danışmanlık hizmeti alınması gibi konular ön sıralarda yer almaktadır. Burada dikkat çeken noktalardan biri profesyonel yöneticilerin neredeyse tamamına yakınının (8 yönetici), "eğitim şart" demesine rağmen; hissedar yöneticilerden sadece ikisinin eğitimi ön plana çıkarmalarıdır. Diğer yandan 7 yöneticinin ISO uygulamalarını kurumsallaşmaya geçişte ilk adım olarak görmesi de ilginçtir. Bu açıdan ISO uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşmayı öğrenme sürecine bir ön basamak olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Yöneticilere kurumsallaşmış işletmeler deyince hangilerinin akıllarına geldiği sorulmuştur. Alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir. Parantez içindeki sayı kaç yöneticinin o işletmeyi seçtiğini göstermektedir.

Dünyadan: Microsoft (3), Coca Cola (2), Procter & Gamble (2), Bosch (2), Ford (2), Sony (1), GE (1), Mercedes (1), GAP (1), Ikea (1), Nokia (1), GM (1), HP (1), Boing (1), Siemens (1).

Türkiye'den: Koç (7), Sabancı (6), Eczacıbaşı (3), Arçelik (2), Doğuş (2), İşbank (1), Şişecam (1), TEI (1), Turkcell (1), Akbank (1), TSK (1).

Yöneticilerin adı sayılan işletmeleri örnek aldığı düşünülebilir. Hatırlanacağı gibi İnternette, açık ansiklopedi Vikipedi'de de kurumsallaşma yazıldığında "Koç Holding" karşımıza çıkıyordu. Bu araştırmada ilk sırada çıkması da Koç Holding'in kurumsallaşma yönünde önemli yol kat ettiğinin göstergesi olarak düşünülebilir.

6. SONUÇ

Aile işletmeleri genel olarak farklı nitelikleri olan işletmelerdir. Sözelimi diğer büyük, profesyonel işletmelere göre daha dinamik ve daha hızlı karar alabilen bir yapıdadır. Diğer yandan aile işletmelerinde işletme sahibi, akrabalar arasında ya da bu grup ile profesyonel yöneticiler arasında sık sık gerilimler, anlaşmazlıklar yaşanabilir. Bu durum her iki taraf için de stresli bir iş ortamı oluşturmaktadır. Yine aile işletmelerinde organizasyon sürekli olarak değişebilmektedir. Görev ve iş tanımları kesin sınırlarla çizilmemiştir. Bu yüzden çalışanların yetki ve sorumlulukları ani ve büyük değişimler gösterebilir. Bazı zamanlarda işletme faaliyetlerinde "duygusal" kararlar alınabilmektedir. İşte bütün bu sıralanan olumsuzluklardan ötürü işletmenin ikinci (hatta üçüncü) nesilde devamı ya da aynı (başarılı) performansı göstermesi risk altındadır. Kurumsallaşmak aile işletmelerinin sürekliliği ve büyümesi için önemli bir kavramdır.

Bu araştırmanın sonuçları kurumsallaşmanın aile işletmeleri için "hayati önem taşıyan" bir kavram olduğunu doğrulamaktadır. Eskişehir'de yürütülen araştırma sonuçları yöneticilerin "kişilerden bağımsız yapıların olmasını", "işlerin, görevlerin belirli standartlara bağlanmasını" **kurumsallaşma göstergesi** olarak algıladıkları göstermektedir. Sözelimi işletme sahibinin ölmesi, boşanması vb. durumlar işletmeyi zor durumda bırakabilir. Hatta böyle bir durumda işletme el değiştirebilir. İşletmenin kişilerden bağımsız olarak ayakta kalabilmesi için önceden "gelecek planlaması" yapılması gerekir. (Olumsuz durumu işletmenin en az zararla atlatması amacını güden hazırlıklar aynı zamanda proaktif bir yönetim anlayışının gereğidir). Gelecek planlaması araştırmaya katılan yöneticiler tarafından da kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Diğer yandan görüşme yapılan yöneticilerin -genel olarak- kurumsallaşma konusunda **bilinçli oldukları** gözlenmiştir. Örneğin çoğunluk kurumsallaşmanın "bazı" sorunları çözeceğini düşünmektedir. Benzer şekilde yöneticilerin çoğu kurumsallaşmanın ancak "doğru şekilde uygulandığı" takdirde performans artışı getireceğini öne sürmektedir. Diğer bir deyişle kurumsallaşma "sihirli bir değnek gibi her sorunu çözer" diyen yönetici sayısı düşüktür. Görüşme yapılan yöneticiler kurumsallaşma gibi önemli bir yapılanmayı kurmadan önce, bilinçli bir şekilde işletmede "değişme gösterilen direnci" önlemek gerekir diye düşünmektedir. Bu nedenle değişime daha açık yapılarda kurumsallaşmanın daha kolaylıkla uygulanabileceği sonucu çıkmaktadır. Yöneticiler kurumsallaşma ile işletmede işlerin daha iyi yürüyeceğine inanmaktadır.

Verimliliğin artması, hataların azalması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi vb. birçok olumlu katkı kurumsallaşma ile birlikte işletmeye yerleşmektedir. Bazı yöneticiler kurumsallaşma ile karar alma sürecinin uzayacağını öne sürmektedir. Bu sonuç da yöneticilerin konuyu dikkatli analiz ettiklerini ortaya koymaktadır. Görüşmeler yöneticilerin kurumsallaşma sürecinin maliyetini de göze aldıklarını göstermektedir. Genel olarak kurumsallaşma sürecinin 5 yıl süreceğine inanılmaktadır. Yöneticilere göre kurumsallaşmak için ilk başta ailenin ikna edilmesi, yetkilerin sorumlulukların yeniden yapılandırılması, profesyonellerle çalışılması, eğitime önem verilmesi, danışmanlık hizmeti alınması vb. konular ele alınmalıdır. Yöneticiler kurumsallaşmış işletmeler deyince ilk önce Koç ve Sabancı gruplarını hatırlamaktadır. Bu durum adı geçen grupların kurumsallaşma hakkında referans olması, sadece Türkiye'nin değil, dünyanın da önemli grupları arasında yer almaları sonucunu birlikte getirmektedir. Uzun dönemli planların yapılıyor olması kurumsallaşma için önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Nitekim kurumsallaşma düzeyi düşük işletmeler daha çok kısa ve orta vadeli planlar uygulayabilmekte, uzun dönemli planları sadece konuşabilmektedir.

Örgüt kültürü ile kurumsallaşmanın yakın ilişkili olduğu söylenebilir. Örgüt içinde "paylaşılan değerler, istendik ve istenmedik davranış biçimleri" olarak tanımlanan örgüt kültürü daha çok kurucunun görüşleri, konuşmaları, hareketleri ve hayata bakışı ile şekillenmektedir. Düzenli olarak piknik, yemek, spor müsabakası, gezi vb. faaliyetler düzenleyen üyeler birbirlerine yakınlaşmaktadırlar. Bu üyelerin ait olduğu örgütün kültürünün "kuvvetli" olduğu söylenebilir. Ancak, kuvvetli bir kültürün olumlu yönde olması kurumsallaşmayı pekiştirir. Ailenin iş ile ilgili konuları ciddi ve profesyonel bir şekilde ele almasını sağlamak için bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu etkin bir yönetim kurulu oluşturulması işletmenin kurumsallaşmasını sağlar. Yönetim kurullarına seçilen üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları işletmelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Sonuç olarak bağımsız üyeler doğal olarak işletmenin çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olma avantajına sahiptirler. Ailenin iş ile beklentilerinin paylaşıldığı ve kararlaştırıldığı bir aile konseyi oluşturulması; ailenin vizyon, misyonun ve değerlerinin açık olarak yer aldığı bir aile anayasasının hazırlanması; aile içi iletişim, bireyler için gelişim ve nesiller arası devir planlarının hazırlanması işletmeye önemli katkı sağlayan girişimler arasındadır.

Küçük bir işletme olsa bile aile farklı kişilerin temsil edildiği bir hissedar grubudur. İşletmeye kredi verenler, mal ve hizmet tedarik edenler, çalışanlar, müşteriler gibi paydaş adı verilen grupların da işletmeden beklentileri vardır. Hem beklentilerin optimum şekilde karşılanması, hem de işletmenin değerinin artırılması zordur. Dengeyi sağlamak için bir sistem oluşturmak gerekebilir. Adı geçen sistemin, "kurumsal yönetim"le şekillenen bir sistem olması işletmenin çıkarlarını koruyacaktır. Nitekim piyasalar tarafından "taraf" olarak algılanan hakim ortaklar yerine daha kurumsal bir yapı ile yönetilen işletmeler daha fazla güven verirler. Yatırımcılar da her zaman bu işletmelere daha fazla ödemeyi kabul ederler. Sonuç olarak "kurumsallaşma"nın işletmelerin değerini arttırdığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Argüden, Yılmaz, "Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi" Arguden web sitesi (2002), (<http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=103>)
- Answers Com web sitesi (2006), (<http://www.answers.com/institutionalization>)
- Aysan, Mustafa (2004), "Özel İşletmelerimizin Yönetim Sorunları" Radikal Gazetesi (21.7.2004), s.12.
- Colins Sözlüğü web sitesi (2006), (<http://www.thefreedictionary.com/Institutionalization>)
- Encarta Sözlüğü web sitesi (2006), Encarta® World English Dictionary [North American Edition] 2005 Microsoft Corporation (www.msn.com.tr).

İnsan Kaynakları web sitesi (2006), "Aile Şirketi Deyince" (10.2.2006), (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>)

Kırım, Arman (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, 10.B. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Nas, Adnan (2000), "Aile Şirketine Doktor Lazım" Hürriyet Gazetesi (20.2.2000).

Türk Dil Kurumu (1988) Türkçe Sözlük, C.2. Ankara.

Türk Dil Kurumu web sitesi (2006), (<http://www.tdk.org.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=kurumsalla%FEmak&submit1=Ara>)

Ulukan, Cemil (2005), "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.5, No:2.

Webster Sözlüğü web sitesi (2006), (<http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary?book=Dictionary&va=institutionalization>)

Vikipedi web sitesi (2006), (http://tr.wikipedia.org/wiki/Ana_Sayfa)

Yazgan, Yankı. "Ayın Konuğu", Kurumsal Yönetim Derneği web sitesi (2006), (<http://www.tkyd.org/ayinkonugu.asp>)

Ek 1. Sorular

- 1) Sizce kurumsallaşmanın ölçütleri nelerdir?
- 2) Sizce kurumsallaşma "sihirli bir değnek gibi" birçok sorunu çözer mi?
- 3) Sizce kurumsallaşmış olmak performans artışını garantiler mi?
- 4) Sizce kurumsallaşmak için ne kadar süre gerekir?
- 5) Sizce kurumsallaşmanın yararları nelerdir?
- 6) Sizce kurumsallaşmanın sakıncaları nelerdir?
- 7) Sizce kurumsallaşma yönünde atılacak ilk adımlar nelerdir?
- 8) kurumsallaşmış işletmelere örnek olarak hangileri verilebilir?
- 9) İşletmenizdeki kültür değişimlere açık mıdır?

Ek 2. İşletmeler

İşletme Adı	Personel Sayısı
1) CCS Giyim San. ve Tic. AŞ.	1366
2) Sarar Giyim Tekstil San ve Tic. AŞ.	1292
3) Kabel Kablo El. San ve Tic. AŞ.	575
4) Bekel Beyaz Eşya San ve Tic. AŞ.	318
5) Arıkan Kriko AŞ.	280
6) Kılıçoğlu Toprak San ve Tic. AŞ.	250
7) ICF Isı Cihazları Fab AŞ.	237
8) Endel End. ve Elek. San ve Tic. AŞ.	185
9) Alpes Endüstri San ve Tic AŞ.	147
10) Nova Kalıp San. AŞ.	141
11) Endel Kiremit AŞ.	140
12) Doğan Kiremit AŞ.	120
13) Hatipoğlu Cam San ve Tic. AŞ.	120
14) Estuz AŞ.	65
15) Eser Makine AŞ.	45
16) Hatipoğlu Plastik AŞ.	45
17) EEE AŞ.	34
18) Eser Bas.Yay. Tic ve San Ltd.Şti	22
19) Doğu Plastik M. İm. San. Ltd.Şti	22
20) Dermanlı Amb. Ltd Şti	20
21) Korkmaz Mobilya Ltd.Şti	20
22) Kahvecioğlu Met. San. ve Tic. AŞ.	20

ÇOCUK YETİŞTİRMEK

Prof. Dr. Bengi SEMERCİ

Yeditepe Üniversitesi Tıp Fakültesi

Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı

Tel: (0212) 225 70 74

e-posta: bengisemerci@bengisemerci.com

Çocuk yetiştirmek yeryüzündeki en zor işlerden biridir. Bir çocuğu beden ve ruhen sağlıklı yetiştirmenin yanı sıra, onu yaşama hazırlamak da gerekmektedir. Beden sağlığı en kolay başarılan ve sadece maddi yeterlilikle bağlantılı olduğu sanılan bir unsurdur. Ancak her zaman doğru değildir. Ekonomik gücünüz olmasına karşın, sağlıklı doğmasını sağlayamayabilir ya da sağlıklı beslemeyi beceremeyebilirsiniz. Bunları yapabildiğinizde, sıra çocuğun ruh sağlığına gelir. Hangi yaşta nasıl davranacaksınız, hangi gelişim döneminde ne tür özellikler görülür bilmek gerekir. Çocuğunuzda gördüğünüz bazı davranışların gelişime özgü bir durum mu, yoksa hastalık belirtisi mi olduğunu ayırt etmek zorundayız. Tüm bunların dışında onları yaşama hazırlamak, meslek sahibi, mutlu ve başarılı görmek isteriz.

Çocuğun gelişim dönemlerini bilmek, çocuğun geleceğini oluşturmak için şarttır. Üç yaşına gelen çocuğun sosyal ve cinsel kimliği oluşur ve tamamlanır. Artık çevresini tanımaya ve anlamaya başlayan çocuk, her şeyi sorar. Bu soruları yanıtlaması gereken en önemli kişiler anne ve babasıdır. Çocuklar, erkek ve kadın olmayı, anne-babadan öğrenirler. Bunu öğrenebilmek, onlarla yeterli ve uygun ilişki kurmayı gerektirir. Doğal gelişim için kız çocukların anne ile, erkek çocukların baba ile özdeşim yapmaları gerekir. Bu özdeşim daha çok cinsel kimliğin tamamlanması için önemlidir. Ama sosyalleşme, davranış, beceri ve isteklerin gelişimi açısından cinsiyet farkı olmaksızın tüm çocukların her iki ebeveyne gereksinimi vardır. Onlarla geçirilen süre ve sürenin kalitesi gittikçe önem kazanır. Çocuktan alınan ve iş için kullanılan zamanlar, kullanıldığı süreçte iyi bir yatırım gibi görünse de, ilerde kayıba yol açabilir. Çünkü çocuk, işi ebeveynini kendisinden uzaklaştıran, soğutan, koparan bir rakip olarak görmeye başlar. Paylaşmaya, sormaya, danışmaya en çok gereksinim duyduğu dönemde ebeveyni yanında değildir. Ona ulaşmasını engelleyen, bir türlü başedemediği, yok edemediği, yenemediği iştir. Bu şekilde başlayan sevgisizlik ve ilgisizlik, çocuğun ebeveyninin işini sevmemesi ve ilgilenmemesiyle sonuçlanır. Ayrıca, ailesinin bu denli vaktini alan, yoran, sevdiklerinin karşısında çaresiz bırakan bir işin istenilen ve arzu edilen bir iş olması beklenemez. Ebeveynlerin bu

durumda çocuklara yaptıkları savunma çoğunlukla "onlar için çalışıldığı ve onların geleceği için fedakarlık yapıldığıdır". Gelişimi için paradan daha çok başka şeylere ihtiyacı olan çocuk için, ebeveyninin bu savunması geçersizdir. Tabi ki işi gücü bırakıp, yaşamı çocuklara adamak gerekmez. Ama sağlıklı ve çalışmayı, hele de sizin yaptığınız işi seven çocuklar yetiştirebilmek için zaman ayarlaması yapma zorunluluğu vardır. İş için çalınan zaman çocuğun değil, kendi zamanınız olmalıdır.

Neler Yapılmalı?

Çoğu kez bizim hayal ettiğimiz meslek ile, çocuğumuzun istediği birbirinden farklıdır. Seçim zamanı tartışmalara yol açar. Özellikle de onun için hazırladığımızı düşündüğümüz, kurulu bir iş düzenimiz varsa çatışmayla birlikte, hayal kırıklığı da kaçınılmazdır. Daha doğduğu gün, hatta doğmadan önce kurduğumuz hayaller, çocuğun o işi istemediğini söylemesiyle biter. Bu değiştirilebilir mi? Eğer en başından uygun davranılır ve gerekli önlemler alınırsa, işinizi devir alacak ve başarılı olacak bir nesil yetiştirmek mümkündür.

Öncelikle her zaman çocuklarımızın yeteneklerini tarafsız olarak değerlendirmeliyiz. Herkes çocuğunu olduğundan daha zeki ve yetenekli görme eğilimindedir. Yakın çevremiz çoğunlukla bizim yanlış algılarımızı destekler ve yanılığımızı arttırlar. Bu yanılığımız bizim hayal kırıklığımız ve çocuğumuzun mutsuzluğu ile sonuçlanır. Oysa doğru değerlendirme, hem çocuğumuzun mutlu ve yeteneği olan alanda başarılı olmasını, hem de bizim işimiz için erkenden alternatifler oluşturmamızı sağlar.

Gerçekçi bir değerlendirme sonrası, çocuğunuzun kurduğunuz işi yapabileceğine eminseniz, küçük yaştan onu yönlendirmeniz gerekir. İlk adım, yaptığınız işin sizi ondan uzak tutan, ona zaman ayırmanızı engelleyen bir sorun olmadığını göstermek olmalıdır. İkinci adım ise, yapmasını istediğiniz işi küçük yaştan başlayarak tanımasına ve sizinle paylaşmasına olanak sağlamaktır. Ona baştan sorumluluklar vermek, yerine getirmesi için destek olmak yararlı olur. Ancak çok küçükken, büyük kademeler ürkütücü olabilir. Küçük bir çocuk için yönetim kurulu toplantısı, masa, makam koltuğu gibi ortamlar asla ulaşamayacak duygusu oluşturur. Aileler çoğu kez tam tersini düşünüp, haşmetli görüntünün çocuğa cazip geleceğini, özeneceğine inanırlar. Oysa alt kademelerden ve çocuğun başarı duygusunu tatmin edecek işlerden başlamak, çocuğu heveslendirir.

Çocuğun alacağı eğitimi seçerken, seçenekleri geniş tutmak gerekir. Genellikle iş devamı için, klasik meslek seçimleri vardır. Çocuklar, özellikle de iş kolu için uygun olduğu düşünülen, ya da yöneticiliğe ilişkin gerekli olduğu varsayılan mesleklere yönlendirilirler. Oysa çok aykırı olmamak kaydıyla, seçeneklerin çoğaltılması; çatışmanın ortadan kalkması, çocuğun mutlu olması, işin devamlılığı ve hatta işe değişik bakış açıları gelmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilir.

Birden fazla çocuk olduğunda, onlar arasında rekabet yaratma, seçim yapma, kayırma gibi tutumlar, başarıyı arttırma yerine, tüm çocukları iş alanında kaybetmekle sonuçlanabilir. İşin, ailesinin sevgisini kazanabilmek için bir sınav olduğu duygusu, paylaşması gereken kardeşlerinin adeta yenmesi gereken düşmanları haline gelmesi, işi red etmesine neden olabilir. Çünkü tüm bu mücadelenin ve mutsuzluğun, yalnızlığın nedeni olarak iş görülür.

Hepsinin yanı sıra, çocuk ve gençlere iş adamı olmanın gerçek anlamı öğretilmeli ve örnek olunmalıdır. Ailenin işlerini devir alacağı söylenerek büyütülen gençlerin, maddi her isteklerine zahmetsiz ulaşabilmeleri, yaşlarıyla ve birikimleriyle uygunsuz ilgi görüp, gidememeleri gereken yerlere kolayca girebilmeleri, neredeyse sınırsız para harcamalarına izin verilmesi onları yanlış beklentilere ve inanışlara yöneltir. İşin zaten onların olduğu, çaba göstermelerine gerek olmadığı, eğitimin sadece askerlik ya da statü yükseltmek için gerekli olduğu ve bu nedenle diplomanın nereden, nasıl ve ne şekilde alındığının anlamı olmadığı gibi kanılar gittikçe artmaktadır. Kendilerine örnek olacakları aile büyüklerinin benzer yaşam tarzları sürdürmeleri durumunda, bu kanı güçlenmektedir.

Tüm bunlara rağmen, çocuğumuz bizim işimizi, bizim seçimimizi sürdürmek istemiyorsa kendi seçimini yapmasına izin vermeliyiz. Unutmamamız gereken, bizim kullandığımız seçim ve yaratma hakkına onların da sahip olması gereğidir. Yaptığı seçim ve bizim düşünmediğimiz ama kendi alanında göstereceği başarısı ile gurur duymak da, çocuk yetiştirmenin zevkli yanlarından biridir. Bu aynı zamanda aile için de farklı bir alanda kazanılmış başarı ve kazançtır. Çünkü çocuklar ailelerin geleceğe yaptıkları en büyük yatırımdır ve bir çin atasözünün söylediği gibi "Ailelerine şereflerini çocukları verir".

AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN İSTİHDAMI: MARMARİS UYGULAMASI

Arş. Gör. Berrin GÜZEL

Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek
Yüksekokulu

Arş. Gör. Tamer CÖMERT

Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek
Yüksekokulu

GİRİŞ

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar ülkelere göre kıyaslandığında; istihdamda kadınların en fazla yer aldığı ülkeler Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'dır. Kadınların istihdamda en düşük oranda katıldığı ülke ise 24% ile Türkiye'dir. Günümüz gelişmiş ülkelerinde küresel etkinlikler ve buna bağlı olarak küresel rekabette hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın bir sonucu olarak da orta düzey yönetim kademelerinde daha fazla kadın yönetici yer almaya başlamıştır. Ne var ki, işletmeler geçmişten günümüze erkekler tarafından kurulmuş ve yönetilmiştir. Bu nedenle, "var olan örgüt kültürü, kadınlara yabancı"dır. Yapılan çalışmalara göre, kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu kendilerinin işe alınmalarında ve kendilerini üst kademelere taşımaya engel birtakım sorunlar ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunların bazıları; yönetimden izole olmak ve yalnızlık; danışılacak bir yöneticinin olmaması; formal ve informal gruplardan dışlanmak; kadın rol modellerinin olmaması ve son olarak da aile – iş çatışmasıdır.

Çalışma turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulanmış ve örneklem mesafe olarak yakınlığı ve veri toplama kolaylığı nedeniyle Muğla ili Marmaris ilçesi seçilmiştir.

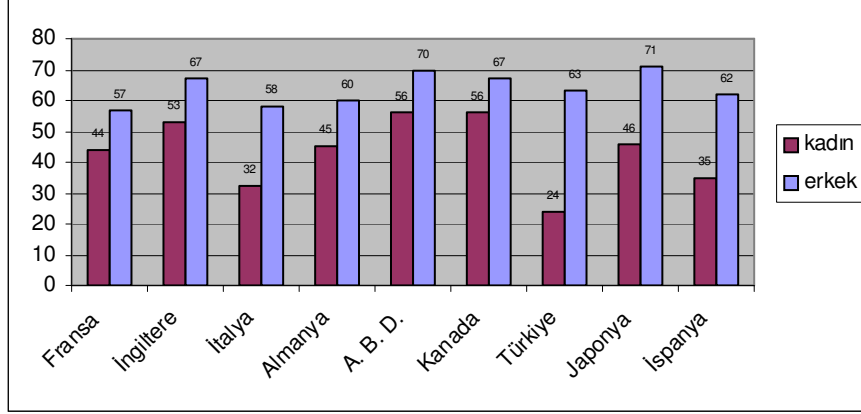
LİTERATÜR

Kadınların işletme yönetimindeki rollerine yönelik çalışmalar, Izraeli ve Adler'e (1994) göre, henüz yakın bir zamanı kapsamaktadır. Kadınlara yönelik bu çalışmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'lerde, Batı Avrupa'da 1980'lerin başında, Asya'da 1980'lerin ortasında ve Doğu Avrupa ve Çin'de de 1980'lerin ortalarından sonra başlamıştır¹.

2002 yılındaki veriler ışığında, gelişmiş ülkelerde (G8 ülkelerinde) ve Türkiye'de kadın ve erkek çalışanların toplam istihdam (15 – 64 yaş arası) içerisinde oranları Şekil 1'de gösterilmektedir.

¹ Linehan, M., Scullion, H. & Walsh, J. S., *Barriers to women's participation in international management*, European Business Review Vol 13 (1), 2001: 10 – 18.; s. 11.

Şekil 1: 15 – 64 yaş arasında işgücüne katılan kadın – erkeklerin dağılımı.



Kaynak: <http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/stat/main.htm>, Erişim: 21.07.2005.

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar ülkelere göre kıyaslandığında; istihdamda kadınların en fazla yer aldığı ülkeler Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'dır. Kadınların istihdamda en düşük oranda katıldığı ülke ise 24% ile Türkiye'dir. Erkekler ise istihdamda en fazla Japonya'da (istihdamın 71%'i), en az Fransa'da (istihdamın 57%'si) katılmaktadır. Bu veriler ışığında Türk kadınlarının çalışma hayatına diğer ülke kadınları kadar katılmadığı, halen daha gelirin erkek tarafından sağlandığı; gelişmiş ülkelerde ise, kadın ve erkeğin yakın oranlarda istihdamda katıldığı söylenebilir.

Türkiye'de toplam çalışan nüfus içerisinde ücretli olmak üzere kadın ve erkeklerin payı incelendiğinde; 1970 yılında kadınların 10.2%si, 1980 yılında 13.9%u, 1990 yılında 17.7%si ve 2000 yılında da 24.3%ü ücretli olarak çalışmaktadır². Erkeklerin istihdam durumlarına bakıldığında ise, ücretli kadın çalışanların ortalama üç katı daha fazla erkek çalışmaktadır. Ancak, çalışan kadınların sayısının zaman içerisinde artış göstermesi ile, 2000 yılı itibariyle, kadınların erkeklere oranı 2.24'tür.

Kanter (1977) bir işletmede çalışan kadın ile erkeklerin oranlarına göre, işletmeleri kendi içinde dört gruba ayırmıştır. Bunlar; düzenli, çarpık, eğik ve dengelidir. Düzenli bir işletmede, sadece aynı cinsiyetteki işgörenler bulunmaktadır (100/0). Çarpık bir işletmede ise kadınların erkeklere oranı 15/85 düzeyindedir. Eğik bir işletmede ise kadın – erkek oranı 65/35 düzeyindedir ve işletmede çoğunluk ve azınlıklardan bahsedilmektedir. Son olarak dengeli bir işletmede ise kadınların erkeklere oranı 40/60 veya 50/50 düzeyindedir. Ayrıca Kanter, işletmede çalışan kadınların oranının, işletmede bulunan grup kültürünü de etkileyeceğini belirtmiştir³. Bu bilgiler ile ISO 500 kuruluşları değerlendirildiğinde; kuruluşların 60%'ından daha fazlasının, sadece erkek yöneticilerden oluşması nedeniyle "düzenli" bir işletme olduğu söylenebilir.

Gelişmiş ülkelerde küresel etkinlikler ve buna bağlı olarak küresel rekabette hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın bir sonucu olarak da orta düzey yönetim kademelerinde daha fazla kadın yönetici yer almaya başlamıştır⁴. Ne var ki, işletmeler geçmişten günümüze erkekler tarafından kurulmuş ve yönetilmiştir⁵. Bu nedenle de Arroba ve James'in (1987) belirttiği üzere, "var olan örgüt kültürü, kadınlara yabancı"dır. Bu durumun kültürden oluşması da, yasal

² <http://www.die.gov.tr/tkba/t155.xls> / Erişim: 21.07.2005.

³ Burke R. J., *Do gender proportions matter?*, Women in Management Review Vol 18 (5), 2003:s. 267.

⁴ Linehan M. & Walsh J. S., *Senior female international managers: breaking the glass border*, Women in Management Review, Vol:14 (7), 1999: s. 264.

⁵ Burke R. J., *a.g.e.* s. 267.

düzenlemeler ile değiştirilmesini önlemektedir⁶. Ayrıca kadın ve erkeklerin yönetici olarak düşündükleri ancak kadınların da erkek gibi düşündükleri yapılan çalışmalarda görülmüştür. Kaldı ki, çoğu kadın yönetici, kendini "kadın yönetici"den çok, yönetici olarak görmektedir⁷. 1990'lı yılların ortalarından bu yana, yönetim kademelerinde çalışan kadınların sayısında artış olmasına rağmen, kadınların yönetimdeki toplam payı 30% düzeylerinde kalmış ve sadece çok az sayıda kadın tepe yönetim kademesine geçiş yapabilmıştır⁸. Adler tarafından Kuzey Amerika'da yapılan çalışmalara göre, çalışmaya katılan kadın yöneticilerin hiçbiri, işletmelerin tepe yönetim kademesinde yer almamaktadır⁹. İngiltere'de yapılan geçmiş çalışmalara göre kadınlar, orta düzey yönetimin 21%'ini, üst düzey yönetimin ise 15%'ini oluşturmaktadırlar¹⁰. 2001 yılında ise İngiltere'de kadınlar toplam istihdamın 45%'ini oluşturmaktadır. Kuzey İrlanda'da ise kadınların istihdam içerisindeki payı 51% düzeyindedir¹¹. İspanya ve İtalya gibi Batı Avrupa ülkeleri incelendiğinde tepe yönetimde bulunan kadın yöneticilerin oranı 5%'den daha düşüktür¹².

İstanbul Sanayi Odası'nın 2004 yılı için açıkladığı "Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesi verilerine göre, üretimden elde edilen satışlara göre listede ilk on sırada yer alan firmaların altı tanesinin (Ford Otomotiv San. AŞ.¹³, Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ.¹⁴, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları TAŞ.¹⁵, EÜAŞ Elektrik Üretim Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü¹⁶, Arçelik AŞ.¹⁷, Aygaz A.Ş.¹⁸) yönetim kurullarında hiçbir kadın yöneticinin olmadığı, sadece bir kuruluştaki (TÜPRAŞ – Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.¹⁹) yedi yönetim kurulu üyesinden yalnızca birinin kadın olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, Türkiye'deki sanayi kuruluşları üst düzey yönetimi, erkek egemendir.

Turizm ve konaklama sektörleri de diğer sektörler gibi, erkekler tarafından yönetilmektedir²⁰. White (1988) tarafından yapılan İngiltere'de yapılan bir çalışmaya göre, boş zaman hizmetleri, doğası gereği "erkeksi" bir özellik taşımaktadır²¹. Purcell (1996) ise konaklama endüstrisinde kadınların bulunabileceği işleri üç temel kategori altında toplamıştır. Bunlar cinsiyete dayalı, tesadüfi olarak cinsiyete dayalı ve ataerkil olarak tanımlanan işlerdir. Tesadüfi olarak cinsiyete bağlı işlerde, önemli olan maliyettir ve kadınlar erkeklere göre daha ucuz bir işgücünü oluşturmaktadır. Cinsiyete dayalı işlerde cinsel çekicilik, istenen bir davranıştır ve işveren tarafından özellikle tercih edilmektedir. Son olarak ataerkil tanımlı işler ise, kadınların geleneksel rolleri ile ilişkili olup, başkasına hizmet etme ve yemek sunmak gibi işlemleri kapsamaktadır. Doherty ve Manfredi (2001) ise her ne kadar Amerika'da konaklama

⁶ Mann, S., *Politics and power in organizations: why women lose out*, Leadership & Organization Development Journal Vol 16 (2), 1995; s. 9.

⁷ Burke R. J., *a.g.e.*; s. 274.

⁸ Ackah C. & Heaton N., *Human resource management careers: different paths for men and women?*, Career Development International, 8 (3), 2003; s. 134.

⁹ Linehan M. & Walsh J. S., *a.g.e.*; s. 264.

¹⁰ Veale, C & Gold, J., *Smashing into the glass ceiling for women managers*, Journal of Management Vol 17 (1), 1998; s. 17.

¹¹ Ackah C. & Heaton N., *Human resource management careers: different paths for men and women?*, Career Development International, 8 (3), 2003; s. 134.

¹² Linehan M. & Walsh J. S., *a.g.e.*; s. 265.

¹³ <http://www.ford.com.tr/kurumsalyonetim/> Erişim: 26.07.2005.

¹⁴ <http://www.toyotatr.com.tr/tmmt.asp> Erişim: 26.07.2005.

¹⁵ http://www.erdemir.com.tr/tr/yon_kurul.asp Erişim: 26.07.2005.

¹⁶ <http://www.euas.gov.tr/> Erişim: 26.07.2005.

¹⁷ <http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Tanitim/YonetimKurulu?MENUID=1> Erişim: 26.07.2005.

¹⁸ http://www.aygaz.com.tr/yatirimci_iliskileri/content/YonetimKurulu/YonetimKurulu.aspx Erişim: 26.07.2005.

¹⁹ <http://www.tupras.com.tr/yoneticiler.asp> Erişim: 26.07.2005.

²⁰ Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C., *Women in leisure management: a survey of gender equity*, Women in Management Review Vol 14 (4), 1999; s. 123.

²¹ Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C., *a.g.e.*; s.123.

sektöründeki orta ve alt düzey yöneticiler arasında cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığı belirtilse de, üst düzey yöneticilerin sadece 1%'i kadındır²². 1996 yılında Hong Kong'da bulunan 72 otel işletmesinde sadece 3 kadın, genel müdür görevini yürütmektedir. Singapur'da ise, 77 otel işletmesinde genel müdür olan kadın sayısı sadece ikidir²³. 1992 yılı verilerine göre, İngiltere'de, konaklama sektöründeki işgücünün 47%'sini oluşturan kadınların sadece 8%'i üst düzey yönetici ve 0.5%'i de tepe yönetimde yer almaktadır²⁴. Aitchison ve arkadaşlarının (1999) yaptığı bir çalışmada, 346 kadın çalışanın 40%'i orta düzey, 27.4%'si ise üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır²⁵.

Türkiye'de konaklama sektöründe çalışan kadınlar incelendiğinde 1992 yılında toplam konaklama sektörü istihdamı 48.533 iken, çalışan kadınların sayısı 10.190; 2000 yılında ise, 122.441 kişinin istihdam edildiği konaklama sektöründe 25.268 kadın çalışmaktadır. 1992 yılında 10.190 kadın çalışanın sadece 409'u; 2000 yılında da 25.268 kadın arasından 1.242'si yönetici olarak çalışmaktadır²⁶. Bu veriler ışığında 1992 ve 2000 yıllarında konaklama sektöründe kadınlar, toplam istihdamın yaklaşık 20'sini oluşturmaktadır.

Segal ve Zellner (1992) yaptıkları bir çalışmada, son yirmi yıl içerisinde kadın yöneticilerin artış hızı incelendiğinde, kadınların erkekler ile yönetimde eşit duruma gelmeleri için ortalama 475 yıl geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir²⁷.

Yönetim alanında yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, kadınların, erkeklerin örgütlerde karşılaşmadığı bir takım engeller ile yüz yüze geldikleri görülmektedir²⁸. Li ve Leung (2001), yaptıkları çalışmaya göre, kadın yöneticilerin 95%'i kendilerinin üst kademelere taşımaya engel bir cam tavan ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir²⁹. Veale ve Gold (1998), yaptıkları çalışmada kadınların cam tavan ile ilk kez orta düzey yönetime geldiklerinde karşılaştıklarını belirtmişlerdir³⁰. Cam tavanı oluşturan engeller kısaca; "simgesel" kadın rolünün sorumluluğu; gelecekteki kadınlar için bir deneme olması; kadınların rol modelinin olmaması ve izole olma duygusu; önyargı sorunları; erkek çalışan, işveren ve örgüt iklimine bağlı olarak dolaylı veya doğrudan ayrımcılık olarak sıralanabilir³¹. Amerika'da yapılan iki çalışmaya göre, kadınların üst düzey yönetimde yer almama nedenleri, düşük ücret, çocuk bakımına yeterli zaman ayıramamak ve aile çatışmasıdır. Boş zaman hizmetlerinde yatırımların değerini arttırmaya ve uzmanlığı geliştirmeye yönelik olarak kurulan ILAM (Institute of Leisure and Amenity Management) tarafından 1991'de yayınladığı bir raporda, "ayrımcılık" kavramını kadın ve erkeklere sunulan fiziki iş ortamı ve çevresindeki farklılıklar; erkek çalışanların kullandığı cinselliğe dayalı dil ve davranışlar; kadınlar ve yönetim hakkında olumsuz yargılar; iş ve sorumluluklar arasındaki ilişki şeklinde tanımlamıştır. Stockdale (1991) ayrımcılık kavramını, "meslek" ayrımcılık olarak ele almış ve yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayırmıştır. Yatay ayrımcılığı, kadın ile erkeklerin farklı iş yapmaları; dikey ayrımcılığı ise, hiyerarşik düzende kadınların erkeklerden daha alt düzeylerde

²² Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C.; a.g.e., s. 123.

²³ Li Lan & Leung R. W., *Female managers in Asian hotels: profile and career challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13 (4), 2001; s. 190.

²⁴ Maxwell, G. A., *Hotel general management: views from above the glass ceiling*, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 9/5/6 (1997); s. 230.

²⁵ Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C.; a.g.e., s. 124.

²⁶ http://www.die.gov.tr/tkba/t191_a.xls / Erişim: 21.07.2005

²⁷ Brownell, J. *Women in hospitality management: general managers' perceptions of factors related to career development*, International Journal of Hospitality Management Vol 13 (2), 1994, s.102.

²⁸ Linehan M. & Walsh J. S., a.g.e., s. 265.

²⁹ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 191.

³⁰ Veale, C & Gold, J., *Smashing into the glass ceiling for women managers*, Journal of Management Vol 17 (1), 1998, s. 19.

³¹ Linehan M. & Walsh J. S., a.g.e., s. 265.

çalışmaları olarak tanımlamıştır³². Ayrımcılık kavramını kullanan bir başka araştırmacı olarak Morgan (1998)'a göre ise, ayrımcılığın kadınların işe giriş, ücret ve terfi konularında olduğunu belirtmiştir³³.

Belirtilen bu sorunlar benzer olarak, uluslar arası işletmelerde çalışan kadın yöneticiler tarafından da tanımlanmıştır. Uluslar arası işletmelerdeki kadın yöneticilerin sorunları ise; izole olmak ve yalnızlık; danışılacak bir yöneticinin olmaması; formal ve informal gruplardan dışlanmak; kadın rol modellerinin olmaması ve son olarak da aile – iş çatışmasıdır³⁴.

İş – aile çatışması Li ve Leung (2001) tarafından saptanmış ve cam tavanın en önemli belirtisi olarak tanımlanmıştır³⁵. Linehan ve Walsh (1999) tarafından yapılan bir çalışmaya katılan kadın yöneticiler, kariyer ve aile arasında rol çatışması; kariyer ve aile arasında zaman çatışması; coğrafi anlamda hareketsizlik; eşlerden duygusal anlamda destek görememe ve eve iş götürme gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir³⁶. Kadınların eş olarak görevleri ile eşinden aldığı desteğin uyumlu olmaması, ailevi bir sınırlandırma olarak kadınların yüzleşmek zorunda olduğu bir başka sorundur³⁷. Singapur'daki çalışmaya göre, kadınların 25%i eşlerini egoları ile baş etmeyi, gelecekte yaşayabilecekleri bir sorun olarak görmektedirler³⁸. Singapur'daki kadınların hane gelirine katkıda bulunması ve ayrıca geleneksel ev görevlerini yerine getirmesi beklenir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin çoğunluğu fiziksel ve duygusal stres ile yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Brownell (1998), aile sorunlarının zaman içerisinde iş yansıyacağını ve bunun da işletmenin rekabet ve karlılığını etkileyebileceğini belirtmiştir³⁹. Bu bağlamda Linehan ve Scullion (2001), kadın ile erkek çalışanların kariyer gelişim süreçlerinin birbirinden farklı olduğunu, iş ve aile arasında kalan kadınlarda bu sürecin oldukça karmaşık ve zor olduğunu belirtmiştir⁴⁰. İş – aile çatışmasının önlenebilmesi için birtakım işlerin evden yapılabilmesine imkân sağlanması önerilmektedir⁴¹.

Veale ve Gold (1998) yaptıkları çalışmada, başarılı olan kadın yöneticilerin, kendilerine destek eşleri ve ailelerinin olduğunu saptamışlardır⁴². Li ve Leung (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışmaya katılan kadın yöneticilerin 63%ü ailelerinin kendilerine destek olmadığını belirtmiştir⁴³. Ayrıca Veale ve Gold'un (1998) çalışmasında yer alan kadın yöneticilere göre çocuk sahibi olmak, önemli bir kariyer engeli olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Scase ve Goffee'nin (1989) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla neden daha az oranda çocuk sahibi olmak istedikleri açıklanmıştır⁴⁴. Benzer olarak Ackah ve Heaton (2003) yaptıkları çalışmada kadınların hala daha kariyerleri ve aileleri arasında bir seçim yapmak

³² Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C., *Women in leisure management: a survey of gender equity*, Women in Management Review Vol 14 (4), 1999; s. 122.

³³ Graham J. W. & Smith S. A., *Gender differences in employment and earnings in science and engineering in the US*, Economics of Education Review, 24 (2005); 342.

³⁴ ³⁴ Linehan M. & Walsh J. S., a.g.e., s. 266.

³⁵ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 191.

³⁶ Linehan M. & Walsh J. S., a.g.e., s. 268.

³⁷ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 189.

³⁸ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 192 – 194.

³⁹ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 192 – 194.

⁴⁰ Linehan, M. & Scullion, H., *Selection, training and development form female international executives*, Career Development International 6(6), 2001; s. 321.

⁴¹ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 192 – 194.

⁴² Veale, C & Gold, J., *Smashing into the glass ceiling for women managers*, Journal of Management Vol 17 (1), 1998, s. 23.

⁴³ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 191.

⁴⁴ Veale, C & Gold, J., a.g.e., s. 22.

zorunda hissettiklerini ancak erkeklerin böyle bir tercih ile karşı karşıya olmadığını belirtmişlerdir⁴⁵.

Konaklama sektöründe yapılan bir takım çalışmalara göre, kadınların dikey ve yatay anlamda bir takım ayrımcılıklar yaşamaktadırlar ve bu durum da, sektörde uzun süreden beri varlığını sürdürmektedir⁴⁶. Kinnaird ve Hall'un (1994) turizm sektörüne yönelik yaptıkları bir çalışmaya göre, kadınlar düşük ücret ödenen, daha az beceri gerektiren ve çoğunlukla yarı – zamanlı işlerde çalıştırılmaktadır⁴⁷. Burgess (2000) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise, konaklama işletmelerinde finansal yöneticiler arasında erkeklerin, kadınlardan daha yüksek ücret aldığı belirtilmiştir. Benzer sonuçlar çeşitli sektörlerde Schmidgall ve Damitio (1996)⁴⁸ ve Ackah ve Heaton (2003) tarafından yapılan çalışmalardan da elde edilmiştir⁴⁹. Fen ve mühendislik alanlarında çalışan kadınlar da erkek çalışanlara kıyasla 22% daha düşük ücret almaktadır⁵⁰. Graham ve Smith (2005) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, fen ve mühendislik alanlarında çalışan kadınlar, erkeklerin ücretlerinin 84%'ünü alabilmektedir. Ancak bu alan dışındaki kadın çalışanlar erkeklerin 71%'ini alabilmektedir. Genel olarak sektörler için kadın – erkek ücret oranları incelendiğinde; bilgisayar/matematik alanında kadınlar erkeklerin maaşlarının 88%'ini, sosyal bilimlerde 87%'sini, mühendislikte 85%'ini, fen bilimlerinde 81%'ini ve en düşük olarak sağlık bilimlerinde 79%'unu kazanmaktadır⁵¹. Yapılan çalışma sonrasında fen ve mühendislik ile bu alanlar dışındaki alanlardaki cinsiyete dayalı ücret farklılığının nedenlerinin üçte ikisi açıklanabilmektedir. Paula Stephan'ın (1996) çalışmasına göre, fen ve mühendislik alanlarında ücretlendirme politikaları daha ziyade ölçülebilen becerilere dayanmaktadır. Ancak ücret farklılığının üçte biri açıklanamamaktadır. Ne var ki bu farklılık nedenlerinin açıklanması durumu, fen ve mühendislik alanları dışındaki alanlarda 70% düzeyindedir⁵². Barrett ve arkadaşları (1992) yaptıkları bir çalışmada hastanelerde yiyecek hizmeti yöneticileri arasında kadınlar ile erkekler arasında ücret farklılıklarının olduğunu ve erkeklerin yılda ortalama \$10.000 daha fazla ücret aldıklarını saptamıştır⁵³.

Hakim (1992), kadın ile erkek arasındaki ücret farklılığının temel nedenini büyük oranda mesleki kademelerde bulunmak olduğunu; kademeler arasındaki mesafenin azalması durumunda ücret farklılıklarının da azalacağını belirtmiştir⁵⁴. Sparowe ve Iverson (1999) tarafından yapılan bir çalışma sonucunda, ücret farklılığında temel neden olarak cinsiyetin önem taşıdığı; buna karşılık, çalışma saatlerinde, eğitim düzeylerinde veya örgüt yapısındaki farklılıkların önemli olmadığı bulunmuştur⁵⁵. Yapılan çalışmalarda konaklama ve muhasebe sektörlerinde benzer işlerdeki ücret düzeylerinde farklılıklar saptanmıştır. Bunun nedenleri arasında deneyimsizlik ve eğitim düzeyi verilmiş ancak diğer bir neden olarak da kadınların işlerine yönelik tutumları ve bu tutumlar sonucunda daha alt kademelerde, daha düşük ücretle

⁴⁵ Ackah C. & Heaton N., *Human resource management careers: different paths for men and women?*, Career Development International, 8 (3), 2003; s. 136.

⁴⁶ Maxwell, G. A., *Hotel general management: views from above the glass ceiling*, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 9/5/6 (1997); s. 230.

⁴⁷ Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C., *Women in leisure management: a survey of gender equity*, Women in Management Review Vol 14 (4), 1999; s. 123.

⁴⁸ Burgess C., *Hotel accounts – do men get the best jobs?*, International Journal of Hospitality Management, 19 (2000); s. 348.

⁴⁹ Ackah C. & Heaton N., a.g.e., s. 138.

⁵⁰ Graham J. W. & Smith S. A., *Gender differences in employment and earnings in science and engineering in the US*, Economics of Education Review, 24 (2005); s. 342.

⁵¹ Graham J. W. & Smith S. A., a.g.e., s. 343.

⁵² Graham J. W. & Smith S. A., a.g.e., s. 352 – 353.

⁵³ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 189.

⁵⁴ Burgess C., a.g.e., s. 347 – 348.

⁵⁵ Iverson, K. *The paradox of the contented female manager : an empirical investigation of gender differences in pay expectation in the hospitality industry*, Hospitality Management 19 (2000); s. 34.

çalışmayı kabul etmeleri belirtilmiştir⁵⁶. Burgess'in (2000) araştırmasında, konaklama sektöründe de karşılaşılan bu durumun nedenlerinden biri olarak, kadınların çalıştığı otel tipi gösterilmektedir. Zira kadınlar, üst düzey beceri veya uzmanlık gerektiren otel işletmelerinde çalışma eğilimi göstermemektedir⁵⁷.

Purcell (1997) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, kadınların işlerine yönelik tutumları, kadınların yönetim kademesinde daha az rol almalarına neden olmaktadır. Kadınlar, çalışma ortamından memnun oldukça daha düşük ücret ve terfi imkanını kabul edebilmektedir⁵⁸. Ücretlerdeki farklılığın nedeni arasında, kadınların düşük ücret almanın sadece kendileri için değil, aynı zamanda diğer çalışanlar için de adil olduğu düşüncesi de yer almaktadır. Bu düşünceye paralel olarak Major ve arkadaşlarının (1984) bir çalışması sonucunda, düşük ücret beklentisi içinde olan kadınlar, düşük ücret karşılığında çalıştırılmışlardır⁵⁹. Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklerden daha düşük ücret alma nedenleri arasında "gerçeğe uygunluk" kavramı da bulunmaktadır. Bu kavrama göre, kadınlar geçmişten günümüze kadar, daha düşük ücret ve terfi olanağı sağlayan işlere yönelmişlerdir. Bu da kadınların işe yönelik bakış açılarını etkilemiştir⁶⁰. Iverson (2000) tarafından yapılan bir çalışmada kadınların kariyerlerinin başlangıcında ve zirvesinde düşük ücret beklentisi olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkekler kariyer başlangıcında benzer olarak düşük ücret beklentisi içinde olurken, kariyerlerinin ileriki aşamalarında ücret beklentileri arasında belirgin bir fark ortaya çıkmaktadır. Kariyerin zirvesinde ücret beklentileri arasındaki farkın temel nedenleri olarak sosyal kıyaslama standartları veya diğer çalışanların ücretlerine yönelik beklentiler saptanmıştır⁶¹. Kaldı ki, Shinen ve Arnold (1998), kamu – eğlence hizmetleri alanında yaptıkları bir çalışmaya göre, orta kademedeki kadın yöneticilere, daha üst kademelere terfi etmelerine yönelik daha az imkân tanınmaktadır⁶². Benzer olarak Linehan ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmaya katılan katılımcılar da son yirmi yıl içerisinde kadınların uluslararası işletmelerde üst düzey yönetime terfi imkânlarının oldukça düşük olduğunu belirtmişlerdir⁶³. Ayrıca Bromwell (1994), kadınlar ile erkekler arasında ücret farklılığının yaygın olduğuna dair güçlü bir izlenim olduğunu ve üst kademelere yöneldikçe cinsiyet farklılığının arttığını belirtmiştir⁶⁴. Konaklama işletmelerinde kadınların üst düzey yönetim kademelerinde bulunmalarının engellenmesi veya yönetime gelme imkânlarının daha az oranlarda sunulması, onların yönetime aktif şekilde katılmalarını da önlemekte ve kadınların vazgeçmelerine neden olmaktadır⁶⁵.

Veale ve Gold (1998), yaptıkları çalışmada yönetimde kadınların üst düzeylerde yer alamama nedenlerine ayrıca boş kadro olmamasını da eklemiştir⁶⁶. Davidson ve Cooper (1992) yaptıkları çalışma ile kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin kariyerleri için bir tehdit unsuru olarak algılandığını ve bu tehdide yönelik olarak kadınların kariyerlerinin gelişimini engellemek üzere erkeklerin çalışmalar yaptığını belirtmiştir⁶⁷.

⁵⁶ Burgess C., a.g.e., s. 351.

⁵⁷ Burgess C., a.g.e., s. 348.

⁵⁸ Burgess C., a.g.e., s. 350.

⁵⁹ Iverson, K., a.g.e., s. 34.

⁶⁰ Iverson, K., a.g.e., s. 37.

⁶¹ Iverson, K., a.g.e., s. 43.

⁶² Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 189.

⁶³ Linehan, M., Scullion, H. & Walsh, J. S., a.g.e., s. 13.

⁶⁴ Burgess C., a.g.e., s. 350.

⁶⁵ Maxwell, G. A., *Hotel general management: views from above the glass ceiling*, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 9/5/6 (1997), s. 234.

⁶⁶ Veale, C & Gold, J., *Smashing into the glass ceiling for women managers*, Journal of Management Vol 17 (1), 1998, s. 19.

⁶⁷ Veale, C & Gold, J., a.g.e., s. 21.

Li ve Leung (2001) çalışması ile cam tavanın varlığı üç etken ile açıklamaktadır. Bunlar; iş – aile çatışması; aile desteğidir ve gruba giriştir. Kısaca incelendiğinde, iş – aile çatışması, cam tavanın varlığını belirten en önemli etkidir. Kadın yöneticiler, erkek yönetici grupları arasında kendilerine yer bulamamaktadırlar⁶⁸. Her ne kadar yüksek eğitim düzeyine sahip, üstün nitelikli ve deneyimli olsa da kadın yöneticiler, erkeklerin oluşturduğu gruptan dışlandığı Ackah ve Heaton'un (2003) çalışması sonucunda da elde edilmiştir⁶⁹. Gruplaşmak, kariyer gelişiminin tüm aşamalarında kullanılmasına rağmen; danışmanlık, sadece kariyer gelişiminin ilk başlarında kullanışlı olabilmektedir⁷⁰. Ayrıca, danışmanlığa göre daha uzun bir süreyi kapsamakta, hiyerarşik bir yapıya sahip olmamakta ve karşılıklı yardıma dayanmaktadır⁷¹. Bu sayede, daha sonra elde edilebilecek bilgiler, informal biçimde kısa sürede toplanabilmektedir⁷². Bu bağlamda gruptan dışlanmak kadınların, kendilerine danışmanlık yapabilecek diğer yöneticiler ile ilişki kurulmasını önlemektedir. Ernst & Young (Muhasebe) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kadın yöneticilerin işten ayrılmasında bu tür gruplardan dışlanmak ve informal danışmanlık imkânlarından faydalanamamak etkili olmaktadır⁷³. Üst düzeyde yer alan yöneticilerden sağlanabilecek olan danışmanlık imkânı, Maxwell (1997) tarafından yapılan bir çalışmada da katılımcıların dörtte üçü tarafından kilit noktalardan biri olarak tanımlanmıştır⁷⁴. Ne var ki, Veale ve Gold (1998) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışmaya katılan kadınların hiç birinin danışmanlık imkânını elde edemedikleri saptanmıştır⁷⁵. Linehan ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan bir çalışmada kadınların 80%'i danışmanlık imkânından faydalanmıştır. Bu kadınların 70%'i sadece erkeklerden, 15%'i sadece kadınlardan ve 15%'i de hem kadınlardan hem de erkeklerden danışmanlık imkânı elde ettiğini belirtmiştir⁷⁶. Langrish (1981) ise, danışmanlık imkânına sahip olan kadınların kendilerine daha fazla güven duyduklarını belirtmiştir⁷⁷. Gruptan dışlanmak, kadınların sadece danışmanlık imkânlarından faydalanamaması olarak değil, aynı zamanda örgütsel ağ içerisinde de kopuk olmalarına neden olmaktadır. Burke ve McKeen'in (1994) yaptığı bir çalışmaya göre, söz konusu kopukluk, terfi ve işe alınma gibi önemli insan kaynakları yönetimi konularını da etkilemektedir⁷⁸. Örgüt içerisinde yer alan informal ağın aynı zamanda bilgi akışını da kontrol ettiği bilinmektedir. Bu bağlamda örgütte bulunan deneyimli politik çalışanlar, bu bilgi akışındaki iletişim kanallarını açmak ve kapamak, bilgileri süzmek, analiz etmek ve yorumlamaktadır. Bu da kadınların aleyhine işlemekte ve kadın çalışanlara ulaşan bilgilerin kontrol altında tutulmasını ve dolayısıyla sınırlandırılmasını sağlamaktadır⁷⁹. Reif ve arkadaşları (1975) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, kadın çalışanlar informal ağların önemini yeteri kadar fark edememiş ve formal sistemdeki diğer bilgi kaynaklarından bilgi edinmeyi tercih etmişlerdir. Buna karşın erkek çalışanların informal bilgi ağları oldukça geniştir. Arroba ve James'e (1987) göre, kadın çalışanların bu tür ilişkilere ve politik davranışlara girmemelerinin altında temel olarak üç neden yatmaktadır. Bu nedenler kısaca; bu alanda

⁶⁸ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 192 – 194.

⁶⁹ Ackah C. & Heaton N., a.g.e., s. 138.

⁷⁰ Linehan M. *Networking for female managers' career development, empirical evidence*, Journal of Management Development Vol 20 (10), 2001;s. 825.

⁷¹ Linehan, M., Scullion, H. & Walsh, J. S., a.g.e., s. 14.

⁷² Mann, S., *Politics and power in organizations: why women lose out*, Leadership & Organization Development Journal Vol 16 (2), 1995, s. 11.

⁷³ Ackah C. & Heaton N., a.g.e., s. 140.

⁷⁴ Maxwell, G. A., *Hotel general management: views from above the glass ceiling*, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 9/5/6 (1997); s. 232.

⁷⁵ Veale, C & Gold, J., a.g.e., s. 20.

⁷⁶ Linehan, M., Scullion, H. & Walsh, J. S., a.g.e., s. 13.

⁷⁷ Veale, C & Gold, J., a.g.e.,s. 20.

⁷⁸ Linehan M, a.g.e., s. 823.

⁷⁹ Mann, S., *Politics and power in organizations: why women lose out*, Leadership & Organization Development Journal Vol 16 (2), 1995, s. 10.

rekabet eksikliklerinin olduğunu hissetmeleri; bu eksikliğe bağlı olarak güvensizlik duymaları ve bu tür davranışlardan hoşlanmamalarıdır⁸⁰. Scase ve Goffee (1989) tarafından yapılan bir çalışmada ise, erkek çalışanların kadınları dışlamaları, kadın yöneticilere yönelik olarak erkek yöneticilerin sadece olumsuz tutumlarını güçlendirdiği saptanmıştır⁸¹. Bu etkiye ek olarak kadın yöneticilerin erkek yöneticiler tarafından dışlanması, ayrıca erkek geleneklerini, alışkanlıklarının da sürdürülmesi anlamına gelmektedir⁸². Erkeklerin kadınları dışlamak amacıyla yaptıkları davranışlar ise kısaca şunlardır; çalışanların işyerinde daha fazla kalmalarını sağlamak, böylece aile bağı olan kadınları zor duruma sokmak; ailesi olan kadınlar için uygun olmayan saatlerde toplantı yapmak; kadınların futbol gibi kolaylıkla paylaşamayacağı konulardan bahsetmek; erkeklere has konuşmalarda bulunmak; informal görüşmeleri erkekler tuvaleti veya özel kulüpler gibi kadınların giremeyeceği alanlarda yapmak; kadınların zorluk yaşayabileceği sosyal ortamlarda bulunmak⁸³. Kadınların erkek grupları arasında yer alamaması durumu sadece yönetim kademelerinde değil, aynı zamanda işletme sahibi olmaları durumunda da geçerliğini korumaktadır. Kadınların erkeklere kıyasla daha az gruplaştığı, Aldrich (1989) tarafından yapılan bir çalışma ile ortaya konmuştur⁸⁴. Ancak Sandberg (2003) tarafından işletme sahiplerine yapılan bir çalışmada, kadın işletme sahiplerinin gruplaşmadan erkeklere kıyasla daha fazla faydalandığı belirlenmiştir⁸⁵. Bunun önlenmesi için ise, kadınların kendi gruplarını oluşturmaları önerilebilir⁸⁶.

Li ve Leung (2001)'ün çalışmasına göre, kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunların temelinde işletme uygulama veya politikalarından çok, kültürel ve sosyal yaptırım bulunmaktadır⁸⁷.

Araştırma Sonuçları:

Araştırmaya Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren 26 adet 3 yıldızlı otel işletmesinin sezon itibarıyla faaliyet gösteren rasgele seçimle belirlenmiş 10 adet 3 yıldızlı aile işletmesi olan oteller katılmıştır. Bu otellerde çeşitli kademelerde çalışan kadın çalışanlar ile anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasına toplam 22 kadın çalışana ulaşılarak yapılmıştır. Anket uygulamasından elde edilen veriler SPSS 12 istatistik programında analiz edilmiş olup, analizlerde frekans tabloları ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Buna göre anketten elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- Ankete katılan kadınların büyük çoğunluğu (40.9%) üniversitelerin çeşitli bölümlerinden mezundur. Lise ve dengi okullardan mezunlar ile yüksek lisans yapanların oranı ise 22.7%'dir.
- Kadınların 31.8%'i iş hayatında 9 – 12 yıldan beri çalışmakta, 27.3%'ü ise 3 yıldan az bir süredir iş hayatında bulunmaktadır.
- Kadınların 54.5%'i şu andaki mevcut konumları itibarı ile yönetimde ilk kez bulunmaktadır.
- Yönetimde bulunma süreleri incelendiğinde ise, 36.8% ile 1 – 3 yıl ve 3 – 5 yıl arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre ankete katılanların çoğu 1 – 5 yıldır yönetimde bulunmuşlardır.

⁸⁰ Mann, S., a.g.e., s. 12 – 13.

⁸¹ Linehan M, a.g.e., s. 823.

⁸² Linehan M, a.g.e., s. 825.

⁸³ Mann, S., a.g.e., s. 10.

⁸⁴ Sandberg K. W., *An exploratory study of women in micro enterprises: gender – related differences*, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 10 (4), 2003, s. 409.

⁸⁵ Sandberg K. W., a.g.e., s. 412.

⁸⁶ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s. 192 – 194.

⁸⁷ Li Lan & Leung R. W., a.g.e., s.194.

- Kadınların yönetimde bulunma sıklıkları incelendiğinde; 40.9% gibi bir çoğunluğun yönetimde ilk defa bulunduğu, 22.7%'sinin ise yönetimde dört ve daha fazla defa görev aldığı belirlenmiştir.
- Kadınların yarısından fazlasının 54.5%'inin bekâr olduğu ve 63.6%'sının da çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.
- Kadınların 40.9%'u **iyi bir öğrenim** görmenin kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmayacağını 36.4%'ü ise eğitimin kesinlikle ilerlemelerine yardımcı olacağını düşünmektedir.
- Kadınların 31.8'i "**kadın olmanın**" kariyerlerini yavaşlattığını ve terfi olmalarını engellediğini belirtmiştir. Ancak 54.6% gibi bir çoğunluk ise kadın olmanın kariyer konusunda etkili olmadığını düşünmektedir.
- Kadınların 36.4%'ü yöneticilerine karşı **kendilerini kanıtlamak** için erkek çalışanlardan daha fazla çalışmaları gerektiğine inanmaktadır.
- Üst ve orta kademe yönetimde erkeklerin sayısının çok olması nedeniyle söz konusu kademe **"uygun olmakta"** zorlandığını belirten kadınlar 31.8% iken, böyle bir durumun söz konusu olmadığını belirtenler ise 68.2%'dir.
- Kadın çalışanların da erkek çalışanlar gibi **akıl hocaları ve/veya danışmanlarının** olduğunu belirtenler 72.8% iken, aksini belirtenler 27.2%'dir. Bu kadınlar ise çoğunlukla 6 yıldan daha fazla süreden beri iş hayatında olduklarını belirtmişlerdir.
- Kadınların 68.2%'si yöneticilerinin kendilerini yönetim konusundaki bilgi ve becerileri konusunda sık sık **yönlendirdiğini** belirtmiştir.
- Kadınlar ile erkeklere aynı kademede olsalar bile **eşit davranılmadığını** belirtenler 45% iken, eşit bir davranış ile karşılaşanlar 50%'dir. Eşit davranılmadığını belirtenler çoğunlukla iş hayatında en fazla 6 yıldan beri bulunmakta iken, eşit davranıldığını düşünenler ise 6 yıldan daha fazla süreden beri çalışmaktadır.
- Kadınların 72.8%'i yöneticilerinin **kendilerini ve fikirlerini içtenlikle dinlediğini** ve fikirlerine önem verdiğini belirtmiştir.
- Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla **iş bağılılıklarının olmadığı, güvenilmez oldukları ve işyerinde uzun süreli kalmayacakları** düşüncesine inanan kadınlar sadece 18.1% iken, bu düşüncede olmayan kadınlar 81.8% oranındadır.
- Kadınların iş hayatında erkek çalışanlardan **daha yüksek performans** göstermeleri gerektiğini düşünen kadınlar 54.5%'tir.
- Yönetim konusunda **kime danışacaklarını bilen** kadınların oranı 81.8%'dir. Danışacakları kişiyi bilenler ise çoğunlukla 6 yıl ve daha fazla süreden beri iş hayatında bulunmaktadır.
- Kadınların kariyer konusundaki hedeflerine ulaşmada **iş ve aile arasındaki çatışmaların** engel olduğunu düşünen kadınlar 40.9% iken, iş ve aile çatışmasının etkili olmadığını belirtenler 45.5%'dir. Kariyerlerinin engellendiğini düşünen kadınlar çoğunlukla 6 – 9 yıl ve 9 – 12 yıldan beri; engellenmediğini düşünen kadınlar ise 3 – 6 yıl ve 12 yıldan daha fazla süredir iş hayatında bulunan kadınlardır.
- Kadınların yönetim konusunda bilgi ve becerilerinin olması durumunda erkekler gibi **hak ettikleri konuma gelmelerinin** mümkün olduğunu belirtenler 68.2%'dir. Bunların 40%'ı 3 yıldan az, 33.3%'ü ise 9 – 12 yıldan beri iş hayatında yer almaktadır.
- Kadın çalışanların erkek çalışanlar ile **aynı şekilde ücret ve yan ödeme** aldıklarını düşünen kadınlar 77.2%, erkeklerin daha farklı ücret aldıklarını belirtenler ise, 22.7%'dir.
- Kadınların erkekler ile birlikte yemek, eğlence gibi **sosyal etkinlikleri birlikte paylaştıkları** düşüncesi kadınlar arasında yaygındır (59%).

SONUÇ

Kadın çalışanlar iş hayatında erkekler kadar uzun süredir bulunmamalarına rağmen, günümüzde kariyerlerinde hızlı bir şekilde ilerlemektedirler. Geçmiş literatür çalışmaları incelendiğinde kadınların birçok konuda erkek çalışanlarla eşit şartlarda olmadıkları görülmektedir. Kadınların karşılaştığı en temel sorunlar da ücret adaletsizliği, hak etse bile yönetim kademesinde yer alamamak, iş – aile çatışmasının yaşanmasıdır. Ancak yapılan çalışma sonrasında konaklama sektöründe kadınların iyi bir öğrenimin kariyerlerinde ilerleme için gerekli olduğunu fark ettikleri, "kadın olmanın" kariyerlerini artık geçmişteki kadar çok etkilemediği ancak buna rağmen erkek çalışanlardan daha fazla çalışmaları gerektiği, işletme içinde akıl hocalarının ve/veya danışmanlarının olduğu, ücret ve yan ödemeler konusunda eşit davranıldığı ve son olarak da, aile ve iş hayatlarında çatışmaların yaşanmadığı ve eşlerin kendilerini desteklediği görülmüştür.

Kadın ve erkek çalışan arasındaki cinsiyete dayalı ayrımcılık yasalar ile önlenmeye çalışılsa bile, günümüzde tüm sektörler göz önüne alındığında söz konusu ayrımcılığın devam ettiği bilinmektedir. Bu ayrımcılığın ortadan kalkabilmesinin yolunun kültürel bir değişim sonucunda meydana gelebileceği kanısındayız.

KAYNAKLAR

- Ackah C. & Heaton N., Human resource management careers: different paths for men and women?, *Career Development International*, 8 (3), 2003: 134 – 142.
- Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge C., Women in leisure management: a survey of gender equity, *Women in Management Review* Vol 14 (4), 1999: 121 – 127.
- Brownell, J. Women in hospitality management: general managers' perceptions of factors related to career development, *International Journal of Hospitality Management* Vol 13 (2), 1994: 101 – 117.
- Burgess C., Hotel accounts – do men get the best jobs?, *International Journal of Hospitality Management*, 19 (2000): 345 – 352.
- Burke R. J., Do gender proportions matter?, *Women in Management Review* Vol 18 (5), 2003: 267 – 275.
- Doherty, L. & Manfredi, S., Women's employment in Italian and UK hotels, *Hospitality Management*, 20 (2001): 61 – 76.
- Graham J. W. & Smith S. A., Gender differences in employment and earnings in science and engineering in the US, *Economics of Education Review*, 24 (2005): 341 – 354.
- Iverson, K. The paradox of the contented female manager : an empirical investigation of gender differences in pay expectation in the hospitality industry, *Hospitality Management* 19 (2000): 33 – 51.
- Li Lan & Leung R. W., Female managers in Asian hotels: profile and career challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (4), 2001: 189 – 196.
- Linehan M. & Walsh J. S., Senior female international managers: breaking the glass border, *Women in Management Review*, Vol:14 (7), 1999: 264 – 272.
- Linehan M. Networking for female managers' career development, empirical evidence, *Journal of Management Development* Vol 20 (10), 2001: 823 – 829.
- Linehan, M. & Scullion, H., Selection, training and development form female international executives, *Career Development International* 6(6), 2001: 318 – 323.
- Linehan, M., Scullion, H. & Walsh, J. S., Barriers to women's participation in international management, *European Business Review* Vol 13 (1), 2001: 10 – 18.
- Mann, S., Politics and power in organizations: why women lose out, *Leadership & Organization Development Journal* Vol 16 (2), 1995: 9 – 15.
- Maxwell, G. A., Hotel general management: views from above the glass ceiling, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol 9/5/6 (1997): 230 – 235.
- Sandberg K. W., An exploratory study of women in micro enterprises: gender – related differences, *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol 10 (4), 2003: 408 – 417.
- Veale, C & Gold, J., Smashing into the glass ceiling for women managers, *Journal of Management* Vol 17 (1), 1998: 17 – 26.

<http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Tanitim/YonetimKurulu/?MENUID=1> Erişim:
26.07.2005.
http://www.aygaz.com.tr/yatirimci_iliskileri/content/YonetimKurulu/YonetimKurulu.aspx Erişim:
26.07.2005.
<http://www.die.gov.tr/tkba/t155.xls> / Erişim: 21.07.2005.
http://www.die.gov.tr/tkba/t191_a.xls / Erişim: 21.07.2005
http://www.erdemir.com.tr/tr/yon_kurul.asp Erişim: 26.07.2005.
<http://www.euas.gov.tr/> Erişim: 26.07.2005.
<http://www.ford.com.tr/kurumsalyonetim/> Erişim: 26.07.2005.
<http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/stat/main.htm>, Erişim: 21.07.2005.
<http://www.toyotatr.com/tr/tmmt.asp> Erişim: 26.07.2005.
<http://www.tupras.com.tr/yoneticiler.asp> Erişim: 26.07.2005.

AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ AYDIN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR AİLE İŞLETMESİNE AİT DEĞERLENDİRME

Bihder GÜNGÖR AK

Adnan Menderes Üniversitesi
Yenipazar Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi
Adnan Menderes Üniversitesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
e-posta: bgungorak@adu.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde son yıllarda aile işletmeleri hem sayıca artmakta, hem de nitelikleri bakımından önemli gelişmeler göstermektedir. Bu işletmelerin sayılarının artmasındaki temel neden, kuruluşlarının teorikte oldukça basit olması ve ortak bulma problemi yaşamamalarıdır. Gerek yönetim, gerekse finansal kararların oldukça kolay alınması, bu işletmelerin sayılarını arttırırken; yeni neslin eğitim seviyesinin yüksek olması, halka açılma politikalarının izlenmesi aile işletmelerinin niteliklerinin gelişmesine esas teşkil etmişlerdir.

Aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunları, yaşadıkları çatışmalar ancak bireylerin birbirlerine olan güvenlerinin arttırılması veya güvensizliklerinin ortadan kaldırılması ile mümkün olur. Aksi halde aile işletmelerinin sorunlarına çözüm bulmak güçleşir. Bireyler arasında güven sağladıktan sonra işletme ve stratejik yönetim fonksiyonları uygulanarak ve evreler işletilerek işletme içinde düzen korunmuş olur.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Güven, Çatışma, İşletme Yönetimi, Stratejik Yönetim

1. GİRİŞ

Hemen hemen her sektörün, işin niteliğine göre, kapasitesine göre, kendine ait başarıyı ulaşmayı kolaylaştıran bazı faktörleri vardır. Bu faktörlere kritik başarı faktörleri adı verilir. Kritik başarı faktörleri, herhangi bir sektörde başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken noktaları belirler.

Kimi zaman kritik başarı noktaları çeşitli sebeplerden dolayı uygulanamaz hale gelebilir ve işletme içinde sorunlar yaşanabilir. Bu sorunların temeli işletmenin kendisinden kaynaklandığı gibi, bazen de işletme dışı çevresel unsurlar da olabilir.

Aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunları, yaşadıkları çatışmalar ancak bireylerin birbirlerine olan güvenlerinin artırılması veya güvensizliklerinin ortadan kaldırılması ile mümkün olur. Aksi halde aile işletmelerinin sorunlarına çözüm bulmak güçleşir. Bireyler arasında güven sağladıktan sonra işletme ve stratejik yönetim fonksiyonları uygulanarak ve evreler işletilerek işletme içinde düzen korunmuş olur.

İşletme sahipleri ile yapılan görüşmeler sonunda işletmenin özellikle nesiller arası farklılıktan kaynaklanan sorunlar yaşadığı ve bu sorunların diğer sorunlara neden olduğu neden olduğu tespit edilmiştir. Ancak nesiller arası sorunları oluşturan faktörlerinin neler olabileceğini işletmenin ikinci ve üçüncü kuşak sahiplerine sorduğumuzda her iki cepheden de bazı noktalarda kesişen farklı cevaplar aldık.

İşletmenin üçüncü kuşak sahibi, nesiller arası farklılığın bir aile işletmesi olan firmalarının işletmeciliğinde sorunlara neden olduğunu, nesiller arası sorunların başında da önceki kuşaktaki yöneticilere çağdaş yöntemleri kabul ettirmede zorluk çekmeleri, her işi kendilerinin yapmak istemesi, görev ve yetki devrinden kaçınmaları, nakdi tek elden ve sadece kendisinin kontrol altında tutması, gelişen bankacılık hizmetlerinden yararlanmayı reddetmek gibi davranış biçimleri olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin ikinci kuşak yöneticisi ise genç kuşağın tecrübesiz olmasına rağmen işi hemen devralmak istediklerini, tahammülsüz olduklarını, hoşgörü sınırlarının çok dar olduğunu, piyasa içinde müşteri ilişkilerinde beklenen esnekliği gösteremediklerini belirtmişlerdir.

İşletmenin gerek ikinci gerekse üçüncü nesil yöneticileri bu sorunları ortadan kaldırmak ve düzeltilmesi gereken davranış biçimlerini oluşturmak için çaba göstermekte ve yeni uygulamalar denemektedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılacak, ikinci bölümünde aile işletmelerinin kuruluşundan tasfiyelerine kadar geçen süreye ait yaşam seyirleri hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde aile işletmelerinin temel sorunları başlıklar halinde incelenecek, çalışmanın son bölümünde Aydın İli'nde kauçuk ve plastik sektöründe faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğinde bir aile işletmesi olan "Hedef Kauçuk" isimli işletmenin aile işletmesi olmasından kaynaklanan sorunları ve alternatif çözümleri önerileri üzerinde durulacaktır.

2. TEMEL KAVRAMLAR

2.1. AİLE

Özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağıının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır. Evlenen iki kişinin kendi yetişme dönemlerinden edindikleri deneyimler, yaşam biçiminin oluşmasında belirleyici olur. Böylece aile, toplum temel yapı taşı olarak kendisine has geleneğini, kültürünü oluşturur ve topluma bu anlamda katkı sağlar. (FINDIKÇI, 2005:19)

Temel görevi varlığını, birliğini, sürekliliğini korumak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek suretiyle hem kendi geleceğini sağlama almaya çalışır ve görevini yerine getirir, hem de toplum içindeki rolünü oynamaya çalışır. Ailenin ekonomik olarak geçimini sürdürmesi, aile üyelerinden birinin, genellikle babanın herhangi bir iş ile uğraşması ile olur. Aile bireylerinden herhangi birinin iş kurması, kendisine has yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer alması, aile şirketlerini oluşturur. Böylece aile şirketi tanımlarının özünde aile kavramı yer almaktadır. (FINDIKÇI, 2005:19)

2.2. İŞLETME

İşletme bilimi, işletmelerin kuruluşundan, finansmanlarından üretimlerinden, üretim araçlarının sağlanmasından, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasından, ussal bir biçimde

örgütlenip, yönetilmelerinden ve işletmelerde geçen parasal olayların hesaplarla saptanmasından söz eden bir bilimdir. (KARALAR, 2005:3)

Belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal bir kuruluştur.

2.3. YÖNETİM-YÖNETİCİ

Yönetim işlevi, yönetici adı verilen kişi veya kişiler aracılığıyla yerine getirilen bir süreçtir. Kısaca, insanlara iş gördürme sanatıdır. Kârı ve riski başkalarının olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, müteşebbis, teknoloji) sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişiye yönetici denir.

Yönetici, başkalarıyla çalışan ve onlar aracılığıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir. Yönetici rekabet halindeki amaçları dengeler. Yönetici sorumluluk yüklenen kişidir. Yönetici bir düşündürüdür. Yönetici örgütte bir arabuluculuk işlevini yerine getirir. Yönetici bir politikacı ve bir diplomattır. Yönetici bilgi sağlar. Karar almada liderlik yapar.

2.4. LİDER

Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Lider, sahip olduğu özel bazı yetenekler ile insanları etkileyen ve amaçlara ulaşma konusunda yüreklendiren kişidir. İşin sahibi olmayabilir, yatırımda pay sahibi olmaya bilir. Ancak liderler, işletmenin mevcut durumundan alınıp, hedeflerine ulaşmalarında en güvenilir ve en az maliyetli yolu belirleyen ve bu yolda çalışanları gerek alt kademelerde gerekse üst kademelerde yönetici sıfatıyla çalışan kişileri yönlendiren, onları ortak bir amaçta toplayan kişilerdir. Bu noktada her girişimci nasıl bir yönetici olamayabiliyorsa, her yönetici de bir lider olamayabilir.

Yönetici ile lider arasındaki temel fark, yönetici, başkalarına iş yaptırma sürecinde gücünü ya da yetkisini bulunduğu konumdan alır. Lider ise, gücünü konumundan değil, bireysel özelliklerinden alır. Aile şirketlerinde liderlik, genellikle aile üyelerinin oynadığı iş liderliği rolüdür. Genellikle kardeşlerden biri işin de lideri olur ve sistemi ayakta tutmaya çalışır. Aile işletmelerinde yöneticilik, aile şirketlerinin belirli üst kademelerindeki tanımlanmış olan işleri kapsarken, liderlik ise, hemen her kademedeki işin yapılması sürecinde kişilik özelliklerinin öne çıkması ile olur.

2.5. GÜVEN

Türk Dil Kurumu'nun hazırlamış olduğu sözlükte "Güven" kelimesinin karşısında 1- "Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat", 2- Yüreklilik, cesaret" yazmaktadır. <http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.ASP?kelime=g%FCven&submit1=Ara> Kelime anlamına göre insanların kaygı duymadan birine, birilerine ya da bir şeye bağlanma duygusudur. Bu duygu içinde olan kişi cesaretli, cesur hareket eder ve yaptıkları işlerde hata yapsalar dahi iyi niyet içinde bunun telafi edilebileceğini bilirler.

Bu çerçevede aile işletmelerinde birlikteliğin, devamlılığın sağlanabilmesi için asıl şartların başında güven gelmektedir. Tarafların bir takım ruhu içinde davranmaları, karşılaşılan güçlüklerin birlikte ve ortak alınacak kararlarla giderilmeye çalışılması hep güven duygusunun varlığının bir eseridir. Eğer bu duygu kişilerden biri tarafından zayıflarsa, ya da zarar görürse aile işletmelerinde sistem kırılmaya başlar. İşte güven duygusunun ortadan kalkmasıyla bozulan sistemin işlerliğini yitirmemesi ve kurumun zarar görmemesi adına bu tür işletmelerde işlerin kişilere bağlı olarak değil, tanımlanan görevlere bağlı olarak yürütülmesi yani kurumsallaşmaları gerekir.

2.6. ÇATIŞMA

İki veya daha fazla kişi veya grubun hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birine veya bir şeye uyumlu olmaması olarak tanımlanabilir.

Modern yönetim yaklaşımına göre işletme organizasyonlarında çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azı işletme organizasyonunda durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olurken, çatışmanın şiddetli olması da personel arasındaki işbirliği azaltır, iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar, işler tıkanır. Bu noktada eğer işletmelerde örgütsel çatışma yoksa, o işletmenin performansı da düşüktür. Örgütsel çatışma başladıktan sonra örgüt içinde canlanma, ekonomik sistem içinde yaşadığına dair işaretler vermeye başlar ve işletmeyi hareketlendirir. Ancak bu çatışmanın kontrolden çıktığı noktada, artık işler hakim olunamaz bir hal alır ve işletmelerin performansı bu çatışmadan olumsuz etkilenmeye başlar.

2.7. STRATEJİ

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur. (ÜLGEN, H. MİRZE, S. K. 2004: 33)

Strateji bir plandır. Burada esas olan istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlanmasını amaçlayan bir yönetimdir.

Stratejik planlama evreleri uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetimden oluşur. Aile işletmeleri bu evreleri doğru zamanda yaşamadıklarından ve uygulayamadıklarından özellikle kurumsal planlama evresinde hataları fark etmeyip bu evrenin yaşanmasını geciktirdiklerinden doğru stratejik planlamalar yapamamaktalar ve yönetimde sorunlar yaşamaktadırlar.

3. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM SEYRİ

Aile işletmeleri, duygularla mantığın birlikte yaşanması gereken zor bir kurumdur. Girişimciler, bu kurum içinde duygularını mantıklarıyla her zaman karıştırırlar ve belki de bu kurumda çalışan herkesi büyük ölçüde etkileyen aile içi ve dışındaki fertlerin birbirleriyle aralarında çıkan çatışmanın sebebinin temelinde de bu ayrımı iyi yapamamaları gelmektedir.

Aile işletmeleri; aile bireylerinin bir ya da birkaçının kurduğu, daha sonra bu kurumsal yapıya diğer aile fertlerinin de aktif ya da dışarıdan katıldığı, şirketin ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin iş hayatına yansıdığı, mülkiyet kavramının önemli olduğu, ailenin işi işin aileyi etkilediği, mevcut varlığın dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliği korumak amacıyla kurulan soysal ve ekonomik kuruluşlardır.

Aile işletmelerinin kuruluşları dokuz aşamadan oluşur. (FINDIKÇI, 2005: 21) Bunlar; işe başlama, başarı elde etme, genişleme, mülkiyet edinme, doyum, eski başarıları bekleme, işlerin ters gittiğini anlama ve sistem arayışı, yeni kuşaklara devir çabaları ve tasfiyedir.

Aile işletmelerinde **işe başlama** çoğu kez azmin, ancak umutsuzlukların yoğun olduğu bir döneme rastlar. Girişimci çoğu kez Anadolu'nun küçük yerleşim yerlerinden şehre gelmiş, bir süre burada başkalarının yanında çalışmış, iş öğrenmiş, sonra çoğu zaman belki tesadüf denilebilecek bir durumda küçük bir tezgah üzerinde işe başlamıştır. Pek çok kez sermayesi yetersiz olduğu için ortak iş yapmayı dememiş, ancak her biri başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Küçük miktarlarda küçük fiyatlarla mal satmaya başlamış böylelikle günlük ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Bu süreçte azim, cesaret ve umutsuzluk duyguları yoğundur ve zaman zaman birbirlerine baskın gelirler. Başarısızlıklarla dolu uzun bir süreçtir.

Zamanla satışlar artmış, kâr yükselmiş **başarı elde edilmeye başlanmıştır**. Bu dönemde girişimci, işlerin yolunda olduğunun farkındadır, işi büyütmek istemekte ve bunun gerekli olduğunu düşünmektedir. Ancak bunu yapacak cesaret ilk aşamadaki gibi güçlü değildir. Geçmişte başına gelen talihsizlikler çok uzakta değildir. Yeni bir yenilgiden çıktıktan sonra tekrar aynı risklere girmeye çekinir. Bu nedenle bu süreç oldukça uzundur. Girişimci kolay kolay bu süreçten çıkmak istemez. Burada kendini güvende hisseder. Piyasayı tanıyordur. Müşterileri belirlenmiş, rakipleri hakkında bilgisi vardır.

Ancak bir süre sonra **büyümenin** kaçınılmaz olduğu fark edilir ve genişleme için faaliyete geçilir. Piyasayı tanıdıklarından genişleme kolay olur. Önce mal miktarı ve çeşitliliği artırılır. Bu aşamaya kadar geçen sürede çocuklar büyümüş işletmeye gelmeye başlamışlardır. Evlatlardan biri babaya yardım adına eğitimini yarıda bırakmış ve iş hayatına atılmıştır. Diğer kardeşler eğitimlerini tamamlar.

İşletmenin genişlemesi yeni binalar ve makineler demektir. Dolayısıyla büyüme, **mülkiyet edinimini** hızlandırır. Evler değiştirilir, arabalar alınır, çocuklar evlenir. Genellikle aynı apartman içinde farklı dairelerde oturulur.

İşler öyle iyidir ki yeni yatırımlar yapılır, üretim hacmi artırılır. Çalışan sayısı artar, yaşam standartları yükselir. Evlatlardan her biri bir işten sorumludur ancak başlarında babaları vardır. Torunların mevcut iş ile ilgili eğitim almaları için telkinlerde bulunulur. Kendilerine her türlü imkan sağlanır. Bu dönemde işi kuran girişimci işten uzaklaşmış, ancak sürekli kontrol etmektedir. Ekibin başında eğitimini yarıda bırakan babası ile birlikte işletmenin ilk yıllarında çalışan çocuk vardır. Kimse kimseye karşı sorumlu değil herkes üzerine düşen görevle ilgilenmektedir. İş hayatında herkes kendi hayatını yaşarken sosyal yaşamda da oldukça yüksek yaşam standartlarına rastlanır. Aile apartmanından ayrılış, çocukların en iyi okullarda okuması, eşlerin diledikleri gibi yaşamaları çocukların önüne geçilemez istekleri sorumsuz davranışları sonucu yaşanan olumsuzluklar, kişileri birbirinden uzaklaştırır. Bu noktada işlerde kardeşlerin sorumsuzlukları, yetersizlikleri, ilgisizlikleri, işleri birbirinin üzerine yıkma çabaları güvensizlik **"biz böyle de yeteriz"** gibi duygular ön plana çıkar ve zamanla işler kötüye gitmeye başlar. Önce satışlar azalır, sonra personel değişimleri artar. Müşteri sayısı azalır. Yeni ürünleri ve teknolojiyi izleyemedikleri için işler kötüye gider. İşlerdeki olumsuzluk önce kardeşler arasını daha sonra onların eşlerini ve çocuklarını birbirinden uzaklaştırır.

Ekibin başındaki kardeş işlerin ters gittiğinin farkındadır ama elinden bir şey gelmez. Aileyi ve kurumu bir arada tutacak önlemler ara. Bu aşamada diğer kardeşlerin paylarını alarak işletmeden ayrıldıkları görülür. Kalan kardeş **yeniden bir yapılanmaya** girer ve bu yapılanma içinde işi kendi evlatlarına devretmek vardır. Yapılan hataların tekrarlanmaması için kurumsallaşmaya çalışır. İş üçüncü kuşağa bırakır. Yeni kuşaklara devir aşaması uzun ve zor bir aşamadır. Piyasayı tanımıyor işi bilmiyorlardır. Çok gençtirler ve okul yeni bitmiştir. İdealisttirler ancak ideallerin iş hayatında her zaman faydalı olamayacağını, yetmeyeceğini zamanla öğreneceklerdir. O güne kadar işlerin nasıl döndüğünü anlamayan üçüncü nesil işin başına geldiklerinde başka bir dünya ile karşılaşır. Bu süreci başarıyla tamamlayan ve işletmeyi yeni kuşaklara devretmeyi başarabilen ikinci kuşak işletmeyi kurtarmıştır. Onlar için yeniden başarı elde etme süreci başlamıştır. Eğer işletmelerin yeni nesillere devri başarısızlıkla sonuçlarsa işletmeyi ve **bir ömürlük emeği gömmekten** başka çare yoktur.

4. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL SORUNLARI

Önceki bölümde aile işletmelerinin kuruluşundan gelişmesinden ve zayıflık dönemine kadar geçen süreyi anlatmaya çalıştık. Bu tür işletmelerde yaşanan sorunlar birden ortaya çıkan sorunlar değildir. Kuruluş aşamasından başlayarak genişlemenin gerçekleştiği döneme adan her aşamada sorunlar vardır. Ancak işlerin iyi olması işletmenin mali açıdan güçlü olması bu sorunları gizler.

Meslek edinmeye yönelik yüksek öğretimin ardından, eğer sizi bekleyen bir aile işletmeniz varsa ailenizin size sunduğu sıcak bir iş ortamında ve alışageldiğiniz, bildiğiniz kişilerle çalışmak size güven verir. Öğrenmeniz gereken sadece işlerin nasıl yapıldığıdır zira çevrenizdeki patronlarınız aileden oldukları için, sizi küçüklüğünüzden beri tanımakta ve vekalet olarak görmektedirler. Aile işletmesi içinde saygı ve itibar görme konusunda da hiçbir kusurla karşılaşmadığınız gibi işleri patron olarak devraldığınızda da şirketin devamlılığı ve itibarını koruduğunuz sürece her şey mükemmel devam edecektir.

Şirketin geleceğini oluşturmak ve itibarını korumak kraliyeti devralan veliahdı bazen zor durumda da bırakabilir. Özellikle veliaht, kraliyet basamaklarını hızlı ve sindirmeden tırmadıysa 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 patronla aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı veliaht ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklar veya olağan başarıları pohpohlayarak kendilerine paye edinmeye çalışabilirler. Bu durum bazen veliahdın hak etmediği halde kariyer basamakları hızla çıkmasına sebep olabilir.

4.1. FİNANSAL SORUNLAR

Ailenin diğer üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı genişleme döneminde fark edilmese de işlerin ters gittiği dönemde dikkat çeken bir hal alacak ve sorun olmaya başlayacaktır. Bu durumda iyi bir mali yapı ve muhasebe sistemi kurmak kaçınılmaz olacaktır.

Bilindiği gibi aile işletmeleri ülkemizde ticari hayatın tüm alanında etkin konumdadırlar. Bu aile işletmelerinin içerisinde kurumsal kimliğe kavuşmuş ve profesyonelce yönetilen birçok işletme de bulunmaktadır. Bu işletmeler incelendiğinde yönetimin tamamen profesyonel kişilerden oluştuğu ya da yönetimde bulunan aile bireylerinin yönetime getirilmeden tüm eğitim alt yapılarının ve iş tecrübelerinin kazandırıldığı gözlemlenmektedir. Bu durum aile işletmelerinin muhasebe sorunlarının azalmasında önemli bir etkidir.

Çünkü aile işletmeleri yöneticileri muhasebenin temel kavramlarından **kişilik** kavramına aykırı davranabilmektedir. **Muhasebenin kişilik kavramı**, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile işletmesinde bu durum gözardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemler için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların yanlış hazırlanmasına hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden bir çok soruna sebep olmaktadır.

Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan önemli nedenler olarak, ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanması, şirketin ticari faaliyeti ile ilgili olmayan faturaların şirket tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirlerine kaynak kullandırması ve grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görülmesi sıralanabilir.

Aile işletmelerinde yukarıda saydığımız sorunların ortadan kaldırılması için iyi bir muhasebe departmanı oluşturmak, tecrübeli ve bilgili muhasebe meslek mensuplarıyla çalışmak, onlardan sürekli bilgi almak ve en önemlisi de **bu konudaki eğitim eksikliklerini tamamlamak** gerekmektedir.

4.2. EĞİTİM SORUNLARI

Aile işletmelerinin kurucusu eğitimsiz yada eğitimini yarıda bırakmış kişilerdir. Bu kişiler çok büyük işler başarmış, önemli işlere imza atmış, büyük paralar kazanmış ancak, bir yabancı dilin önemini her zaman hissetmiş ve eksikliklerini kendi çocuklarında yada torunlarında gidermek istemiştir. Çocuklara ne okumak istedikleri sorulmadan mevcut iş alanına yönelik meslek tercih ettirilir ve eğitim için hiçbir masraftan kaçınılmaz. Üçüncü kuşakta eğitime öyle önem verilir ki sadece kitaplarla işin öğrenilemeyeceği unutulur. Çocuk okul dışında hiçbir iş yapmamış, hiçbir ekibin yada projenin içinde bulunmamış ise okul bittikten sonra otuz yaşlarında bir patron olarak geri dönerler. Eğitim aile işletmelerinde önemlidir. Ancak sadece eğitim yetersiz kalır. Deneyimle mutlaka desteklenmeli ve çocuğun kendi işinin başına gelmeden önce başka sistemler içinde yer almasına müsaade edilmelidir.

4.3. NESİLLER ARASI FARKLILIKTAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Aile işletmeleri kuruluş aşamasındayken kurucu girişimci kırk yaşlarındayken çocuklar yirmi yaşlarındadır. Doyum noktasına gelindiğinde birinci kuşak altmış, ikinci kuşak kırk, üçüncü kuşak yirmili yaşlardadır. Dolayısıyla birbirinden farklı bu üç kuşağın işletmenin mevcut durumu hakkında ortak karar vermeleri beklenemez. Sadece içinde bulundukları sosyal çevrenin yaşam tarzının etkisiyle bu farklılık oldukça büyük bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu farklılık iş akışında

üretim safhasında yatırım yaparken, mali olayların kararına varılırken, personel seçerken, ücret politikaları belirlenirken daha ciddi biçimde karşımıza çıkar.

4.4. NEPOTİZM (KAYIRMACILIK)

Nepotizm, Latince "Nepot" kelimesinden türemiştir. Nepot "Yeğen" anlamına gelir ve işletme alanında kullanılışı ise verasetin yakın akrabaya devri anlamındadır. Zaman zaman torpil ve adam kayırma içinde kullanıldığı görülür.

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler güllük gülistanlık giderken diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başladılarsa ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyorsa kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri yeni kurumlarda iş arayışı içine girecekler itibar görecekleri yeni sosyal çevreler aramaya başlayacaklardır.

4.5. ÜCRETLENDİRME SORUNLARI

Aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm bireyleri fiilen çalışanlar yada çalışmasınlar sistemin içinde yer alırlar. Her yıl paylarını gerçek yada kağıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ancak, çalışmayan açısından sorun yoktur. Ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmayacak ve sorun ortaya çıkacaktır. Bu noktada yapılması gereken şey, çalışan aile bireyinin ya payını artırmak yada maaşını yeniden değerlendirmektir. Herkes emeğinin karşılığını almak ister. Ancak bu durumda daha zevkle ve işe bağlı çalışır. Peki ücreti kim belirleyecek? İşte bu noktada sadece ücretlendirmede değil diğer tüm sorunlarda da sorun çözücü son noktayı koyan biri gereklidir. Bu kişi patronların patronu olacak, aile içi yada dışından biridir. Bu tür patronların aile dışından olması istenir. Çünkü en adil kararı o verecektir aile bireylerinin bu kişinin aldığı kararlara uyması beklenir.

5. AYDIN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR AİLE İŞLETMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: "HEDEF KAUKUK" ÖRNEĞİ

Aile işletmelerinin değerlendirilmesinde çalışmamızda inceleyecek olduğumuz işletme, Aydın İlinde, Mehmet GÜNGÖR tarafından 1955 yılında kurulmuş ve o yıllardan beri her türlü plastik ve kauçuk mamulleri imal eden bir aile işletmesidir. 1990'lı yıllara kadar Anonim Şirket (A.Ş.) olarak kurucu baba ve oğulları ile faaliyet gösteren işletme, babanın ölümünden sonra A.Ş. feshedilerek, ikinci kuşak iki oğul kendi işletmelerini kurmuşlardır. Söz konusu işletmeyi günümüze taşıyan şu an ki sahibi, ikinci kuşak oğul ise üçüncü kuşak oğul ile faaliyetlerine devam etmektedir.

5.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı aile işletmelerinde kuruluşun oldukça zor bir süreçten oluştuğunu ancak bu zor süreç sonunda yaşananların bu tür işletmeleri kolaylıkla tasfiyenin eşğine getirdiğini, bu sona yaklaşımın da geç fark edildiğini, bu işletmelerde yaşanan çatışmaların bu olumsuz gidişi fark etmeyi engellediğini ortaya koymaktır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; ülkemizde şirketlerin %90'lık bölümü aile şirkettir. Bu nedenle bu tür işletmelerin yapılarının sağlam oluşturulması sistemli bir yönetimin kurulması sağlıklı kurumlar için kaçınılmazdır.

5.2. ÇALIŞMANIN SORULARI VE KAPSAMI

Çalışmanın soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm soruları işletmeyi, işletmenin geçmişine yönelik bilgilerin edinilmesini sağlayan sorulardır. İkinci bölüm soruları işletmenin sektördeki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. Üçüncü bölüm sorular ile temsilcilerin aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya bakış açıları değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

5.3. ÇALIŞMANIN ANA KİTLESİ VE KAYNAKLARI

Çalışmada, aile işletmesini birlikte yöneten ikinci ve üçüncü kuşak temsilcileri ile görüşülmüş, birebir konuşma yapılmıştır. İkinci kuşak temsilcisi Sayın Eyüp GÜNGÖR ve ismini birinci kuşak temsilciden alan, üçüncü kuşak temsilci, oğul Sayın Mehmet GÜNGÖR'e sorular

yöneltilmiştir. Temsilcilere işletmenin geçmişi, şimdisi, geleceği ve birbirlerine bakış açıları hakkında çeşitli sorular sorulmuştur.

5.5. SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kuşak temsilcilerine "Sektöre ait üstünlükleriniz nelerdir?" diye sorulduğunda, kuşak temsilcilerinin ortak noktaları yakaladıkları ve tüm temsilcilerin Türkiye'de bu işi yapan sayılı firmalardan olduklarını, faaliyet gösterdikleri bölgede ise tek firma olduklarını ifade etmişlerdir.

Temsilcilere neleri iyi yaptıkları sorulduğunda, bu konuda da ortak pek çok konuya dikkat çekmişlerdir. Kalite konusunda oldukça iyi olduklarını belirtmişler, kalıp bilgisinde de oldukça iyi oldukları için müşterilerin talep ettiği özel imalatları da rahatlıkla cevap verebildiklerinin altını çizmişlerdir. Ürünlerinin TSE kalite garantisinde olduklarını, bunun da pazarda kendilerine artı puan olarak döndüğünü belirtmektedirler. İkinci kuşak temsilcisi Sayın Eyüp GÜNGÖR, sadece üretilen ürünlerin kalitesinin güvence altına alınması, piyasa hakimiyetine yetmeyeceğini, bu nedenle söz konusu işletmenin sisteminin de bir garanti altına alınmasının gerekli olduğunu söylemiştir. Bu nedenle ISO çalışmalarına hız verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Temsilcilere, işletmede gördüğünüz eksikliklerin neler olduğu sorulduğunda, taraflardan farklı yanıtlar aldık. İkinci kuşak temsilci Sayın GÜNGÖR, örgüt içi organizasyonu kurmakta geciktiklerini, kendisi olmadan da işlerin sorunsuz gitmesine sebep olacak mekanizmanın kurulmasında yavaş hareket ettiklerini ifade etmiştir. Personel temininde güçlük çektiklerini, bunun da nedeninin uyguladıkları ücret politikasından kaynaklanabildiğini düşündüğünü anlatmıştır. Üçüncü kuşak temsilci Sayın GÜNGÖR, personeli ellerinde tutmakta güçlük yaşadıklarını belirtmiş ancak bunun sebebi hakkında bir bilgi vermemiştir. Pazarlama konusunda yetersiz olduklarını, ne kadar iyi üretirlerse üretsinsin pazarlama ayağı eksik olunca amaca ulaşmanın güçleştiğini ifade etmiştir.

Sektöre ait güçsüz ve zayıf yönleri sorulduğunda, temsilcilerden ortak cevaplar alınmıştır. Teknolojiyi takip edememeleri en zayıf yönleri. Bunun sebebi de yatırım için gerekli fon kaynaklarını iyi araştıramamaları ve borca girmekten kaçınmaları gelmektedir. Öz kaynakları ile yatırımı gerçekleştirmeye çalışmaları ise zaman almaktadır. Yatırımı yabancı fon kaynaklarıyla gerçekleştirecek sağlıklı bir finansal analiz kontrolüne ihtiyaçları vardır. Bunun yanında dışarıdan işletmeye katılanlara güvenleri yoktur. Yönetici vasfında kimseyi kabul edememekte, gerek kasa kontrolünün gerekse yönetimin aile bireylerinde toplanmaktadır. Ancak bunların kırılması gerektiğinin de bilincindedirler.

Neleri kötü yaptıkları sorulduğunda, ikinci kuşak temsilci, güne başlarken toplantı yapamadıklarını, işletme içinde işbölümü yapmakta yetersiz kaldıklarını, diğer kuşak temsilcileri ile fikir alışverişinde yetersiz olduklarını dile getirmiştir. Üçüncü kuşak temsilci ise, üretim bölümünde iş akışının sistemli biçimde gerçekleştirilemediğini, uzmanlık alanları dışında da sadece müşteriyi memnun etmek adına işler alındığını ifade etmiştir.

Kuşak temsilcilerine, birlikte çalıştığınız aile bireyi kişiyle hangi konularda sorun yaşadıklarını önem sırasına göre sıralamaları istendi. Bu soruyu kuşak temsilcileri çok net cevap vermekten kaçındıkları gözlemlendi. İkinci kuşak temsilci, işletme içi iletişimsizlikleri ve kurumsallaşmanın önündeki engelleri sorun olarak ortaya koyarken, üçüncü kuşak temsilci, günümüz şartlarına ikinci kuşağın ayak uydurmakta güçlük çektiğini, kendilerini dinlemediklerini bu nedenle zaman zaman sorun yaşadıklarını dile getirmiştir.

Kurumsallaşmanın gerekli olup olmadığı sorulduğunda ikinci kuşak Sayın GÜNGÖR, kurumsallaşmanın işletmenin ömrünü uzatacak ve diğer kuşaklara aktarımını sağlayan bir unsur olarak gerekli olduğunu söylerken, üçüncü kuşak temsilci Sayın GÜNGÖR, kurumsallaşmadan önce daha önemli işlerin yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

"Aile işletmelerinde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için neler yapılabilir?" sorusuna taraflar kısa ve net cevaplar vermiştir. Üçüncü kuşak temsilcisi, ikinci kuşak

temsilcilerinin kendilerini dinlemelerini, teknolojik yeniliklere açık olmaları gerektiğini ifade etmiştir. İkinci kuşak temsilci ise, üçüncü kuşağın henüz öğrenecek çok şeyleri olduğunu kabul etmeleri gerektiğini, öğrenme safhasının ancak okul bittikten sonra başladığını, bu nedenle, ustadan, babadan, personelden bile çok şeyin öğrenilebileceğini kabul etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Öğrenme safhası nerde olursa olsun uzun ve zor bir süreçtir. Bu nedenle sabırla, dikkatle söz konusu iş ve sektörle ilgili hassas noktalar öğrenilmeli, müşteri ilişkileri hakkında bilgi edinilmelidir. İkinci kuşak Sayın GÜNGÖR'e göre bazen uzun yıllardır müşteriniz olan birini memnun etmek için hiç konunuz olmayan ya da sizi çok uğraştıracak bir işi yapmak zorunda kalabilirsiniz. Yani bazen birilerinin nazını çekmek gerekebilir.

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Aile şirketi tanımının özünde yer alan kavramlardan biri olan mülkiyet, ailenin çoğunlukla yaptığı girişimin sahibi olmasıdır. Bu nedenle işe sahip olma, işin devamlılığı, sadece ticari bir sebep değil aynı zamanda duygusal nedenlerle de bir zorunluluktur. Yani ailenin çıkarları ile işletmenin çıkarları uyumsuz ya da ailenin istekleri ve ihtiyaçları ile şirketin istek ve ihtiyaçları farklılıklar arz edebilir. Aile bireylerinden oluşan işletmelerde, çoğu kez aile içinde yaşanan sorunlar yansıtılır. Ya da işletmede yaşanan sorunlar, aile bireyi olmalarından dolayı farklı boyutlara taşınmaktadır.

Her işte çalışanlarla patronlar arasında sorunlar yaşanır. Ancak aile işletmelerinde çalışanlarla patronların aile bağı olması işi biraz daha karmaşık bir hale getirmektedir. İşte yaşanan sorunlar nedeni ile bireylerin birbirine dışarıda da soğuk bakması, hem işi, hem de ailenin diğer fertlerini huzur etmektedir. Profesyonelliğin şartı da sorunu sorun bölgesinde bırakmayı gerektirir. Bunu başaramayan girişimciler, kurumsallaşamazlar ve işleri kişiler bağı olarak yürütmeye çalışırlar.

Aile işletmelerinde yönetimden kaynaklanan eksiklikler ancak sağlıklı bir işletme yönetimi ve stratejik yönetim uygulamaları ile mümkündür. Bunu da ancak profesyonel, işin eğitimini almış, işletme bilgisine sahip uzmanlarca yapılması mümkündür. Yaşanan her olayın bir standardı ve her davranışın bir kontrolü olmalıdır. Yapılan hatalar ya da davranışlar zaman zaman bu uzmanlar eşliğinde tartışılmalı, sorunlu konularda dikkat edilecek noktalar göz önüne çıkartılmalıdır.

Aile işletmelerinde her davranışın, her olayın, her ticari eylemin bir duygusal bir de mantıksal yönünün olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle hem bireyleri ruhsal ve duygusal açıdan en yüksek seviyede mutluluğa ulaştıracak, hem de ticari anlamda onları en kârlı noktalara taşımak oldukça güçtür. İkinin aynı anda olması kimi zaman çıkarların da çakıştığı noktalara denk geldiği için her zaman sorunlar yaşanır. Önemli olan sorunların duygusal ve ruhsal boyuta taşınmaması ve her şeyin ticari birer faaliyet olduğunun unutulmamasıdır.

Eğer taraflar, kurulan aile işletmelerinden bekledikleri hedefin ne olduğunu, amaçlarını kesin olarak belirlerlerse, çıkarlar çakışmayacak ve sorunların seyri daha net ortaya çıkacaktır. Aslında her iki tarafta bu işletmeden para kazanma amacını içindelerse, bu amaca ulaşmak için seçecekleri yol da pek çok açıdan ortak olacaktır. Bu yolların seçiminde tecrübesi olanların işe yeni başlayanlar tarafından dikkatle izlenmesi ve sormaktan çekinmemeleri gerekir. Sormak işi bilmemek değil, öğrenmek çabasında olunduğunu gösteren bir unsurdur.

Bir şirketi ayakta tutan unsur sadece kârlılık değil, şüphesiz diğer şirket paydaşlarının da kendilerini şirket için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleridir. Kapıda duran güvenlik görevlisinden, en tepedeki müdürüne kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebiliyorlarsa ait olma duygusu gelişir, o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum da ancak adaletli bir yönetim ile sağlanır. Adil yönetilen aile şirketleri için şayet varislerin karakter yetenek ve istekleri yönetici olacak kadar şartlar olgunlaşmışsa şirket yönetimini ele almaları faydalı olacaktır. Öncelikle yönetici olan veliahdın bu işi tek başına yapabileceğine inanması ve kendisinde o özgüveni duyması gerekir.

Kurumların başına geçen veliahtların yardıma ihtiyaç duyduklarında her zaman çağırabilecekleri aileden kişiler etraflarında olmayabilir. Bu nedenle, şirket içi dinamikleri ve işi iyi bilen ve kuruma yıllarını vermiş deneyimli çalışanların, nepotik terfi ve atamalarla motivasyonlarının kırılmamasına yönelik önlemler alınmalı ve aile şirketleri kalıcı olabilmek için kurumsallaşmalıdırlar

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu ve bu süreçte de işletmelerinde bütçe sistemi kurmayı hedefledikleri gözlenmektedir. Birçok aile işletmesi bütçe sistemi kurma çalışmaları süresince bütçeleme temeli prensiplerine uymadıklarından olumsuz sonuçlarla, boşa harcanan zamanla, değer yaratmayan faaliyetler ve yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Temel sorunları kurumsallaşamamak ve profesyonellerle geçinememek, arkadan gelen kuşağın yetişmesi, yetki devri öncelikle sıralanabilir. Diğerleri işlerin tanımlanamaması, yönetmelik ve benzeri kuralların yerleşememesi, aile sorunlarının işe yansıtılması, insanlara güven duyulmaması, çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılammaması, teknolojiyi izleyememe, profesyonelleri küçük görme, aile üyelerine gereksiz konumlar verilmesi, bütçeleme, öngörü, stratejik planlama gibi yönetim fonksiyonlarını uygulayamama, kişisel çıkarların öne çıkması, yetersiz eğitim alınması, toplantıların aile sohbetlerine dönüşmesi .

Aile işletmelerinde sorunun niteliği ne olursa olsun, çözüm bırakıp gitmek olmamalıdır. Sistemi kurumsallaştırmak için elden gelen yapılmalı, dışarıdan gelene uzman ve yöneticilerin yolu açılmalıdır. Sizin görmediğiniz pek çok şeyi göreceklere emin olun. Diğer aile bireylerine ve yöneticilerinize güvenin. Yetki devri, sizin işten elinizin ayağınızın çektilmesi değil, işleri daha kolay idare edebilmeniz için Dünya'nın kabul ettiği bir sistemdir.

Sonuç olarak aile işletmelerin, diğer işletmelerden farklı bir misyonu vardır. Yıllardır bir çabanın, bir emeğin, yenilgiler sonrasında alınan zaferlerin bir bütünüdür aile işletmeleri. Bu nedenle bu işletmelerin ticari faaliyetlerini ve isimlerini devam ettirmeleri, sadece bir kâr kazanma amacı için değil, adın yürümesi, firma isminin devam etmesi ve piyasa içindeki saygınlığının korunması için de zorunluluktur. Bazılarımızın işlerini seçme şansları yoktur. İşler kurulur, genişletilir ve birilerine devretmek hayali ile çalışılır. Yani işler bazılarımızı bekler. Okurken, askerdeyken, evlenirken. Yapılacak şey, mevcut duruma ayak uydurmak ve elimizden gelen en iyi şeyi örnekler varken, hatalar düzeltilebilecekken dört elle sarılmaktır. Aile işletmeleri sahipleri, pek çok kişiden çok daha şanslı olduğunuzu unutmayız. Birinci kuşak, işi geliştiren, büyüten bir nesil vardır aranızda. İkinci kuşak, işi sizden daha eğitilmiş, daha uzman biçimde alacak bir kuşak bekliyor sizi. Üçüncü kuşak, sizin işiniz biraz daha zor. Yaklaşık elli yıllık bir miras size devrediliyor. Dikkatli olun.

KAYNAKLAR

KARALAR, Rıdvan, (2005). "Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler", 381 s. Eskişehir.

FINDIKÇI, İ., (2005). "Aile Şirketleri" 394 s. İstanbul.

ŞİMŞEK M. Şerif, (2002) "Yönetim ve Organizasyon" 439 s., Konya

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri (2004) "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 643 s. İstanbul

ÖGER, Ayşe, (2003) "Ayna" "Nepotizm" Dünya Gazetesi

<http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.ASP?kelime=g%FCven&submit1=Ara> (01.02.2006)

AİLE İŞLETMELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI

Cemil ULUKAN

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi
Yunus Emre Kampusu 26470 Eskişehir
Tel: (0222) 335 05 80 (2764)
Faks: (0222) 330 46 26
e-posta: culukan@anadolu.edu.tr

ÖZET

Sahiplikle yönetimin iç içe geçmiş olduğu aile işletmelerinin yönetimi ile profesyonel yönetim anlayışının bir arada bulunması ilk bakışta imkânsız görünmektedir. Oysa aile işletmelerinin kendilerine stratejik üstünlük sağlayan niteliklerini kaybetmeden profesyonelce yönetilen bir işletme haline dönüşmesi, uzun dönem başarının bir gereğidir. Aile işletmelerinin çoğunun üçüncü kuşakta yok olması, işletme sahiplerinin pazarın gerektirdiği yönetim tarzını geliştirememiş olmasındandır.

Bu bildiride aile işletmelerinde yaşanan ciddi yönetim sorunlarının çözümü için profesyonel yönetim anlayışının hâkim olması gerektiği öne sürülmektedir. Bu çerçevede aile işletmelerindeki yönetsel yapının özellikleri, profesyonel yönetim anlayışının çerçevesi, aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının nasıl yerleştirileceği ve profesyonel yönetime geçişte karşılaşılabilecek sorunlar ele alınan konulardandır.

Anahtar Kelimeler: Profesyonel yönetim, aile işletmesi, kurumsallaşma, biçimsel organizasyon, değişim yönetimi.

1- GİRİŞ

"Aile işletmeleri" ile "profesyonel yönetim" kavramları ilk bakışta birbirine zıt iki kavrammış gibi görünmektedir. Öyle ki işletmecilik kitapları bile ailesel yönetim ile profesyonel yönetimi farklı yönetim tipleri olarak ele almaktadır. (Bkz. Koçel, 2005: s. 19-20; Maviş, 2003: 99). Oysa bu bildiride, tatmin edici bir performans düzeyi, uzun dönemli ve sürdürülebilir bir büyüme için profesyonel yönetimin aile işletmelerinde egemen yönetim biçimi olması gerektiği öne sürülmektedir. Aile işletmelerinin bugün karşılaştığı ciddi yönetim sorunlarını aşabilmelerinin yolu profesyonelce yönetilen bir örgüte dönüşebilmeleridir. Bu dönüşümün gerçekten çok zor olduğunu kabul etmek gerekir. Bu zorluğun altında yatan en önemli sorun kaynağı ise işletmeyi

kuran girişimcilerin kendileri ya da onların yönetim felsefesini ve alışkanlıklarını sürdürme gayretinde olan sonraki kuşak sahip-yöneticilerdir. İşletmelerin uzun yıllar boyunca aynı ölçekte faaliyet göstermeleri mümkün olabilseydi, girişimcinin işletmeyi kurmuş olduğu andaki yönetim tarzının işletme hayatta kaldığı sürece geçerliliğini koruyacağını söyleyebilirdik. Ancak işletmeler hayatta kalabilmek için büyümek zorundadırlar.

İlgili literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin yönetsel sorunlarının çözümü için kurumsallaşmaları gerektiğine dair yaygın bir inanış vardır. Ancak kurumsallaşma kavramından ne anlaşıldığı ise belirsizdir. Ulukan (2004) tarafından yapılan bir araştırma, kurumsallaşma olarak ele alınan politika ve yaklaşımların, aslında profesyonel yönetim anlayışının unsurları olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma kapsamında dile getirilen yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yetki devri, iş bölümü ve uzmanlaşma, kuralların ve standartların konulması, örgüt kültürünün oluşturulması, yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği yalnızca aile işletmeleri değil tüm işletmelere hitap eden yönetim ve organizasyon konularıdır. Bu nedenle kurumsallaşma olarak algılanan ihtiyaç aslında işletmelerin profesyonel yönetimine duyduğu ihtiyaçtır.

İşletmenin kuruluş yıllarında girişimcinin amaçları, uzmanlığı, sahip olduğu değerler ve ihtiyaçları, işletmenin yönetimde temel belirleyicilerdir. Mevcut koşullar, işlerin ve işlevlerin girişimcinin kendisi ya da aile üyelerince yerine getirilmesine olanak vermektedir. Girişimcinin amaç ve değerleri, işletmenin örgüt içi dinamiklerini etkileyen temel etken olmasına karşılık, işletmenin uzun dönemli nihai başarısı örgüt dışı dinamiklere, özellikle de pazara bağlıdır. Sürekli büyüme ve başarı için işletmenin müşterilerinin gereksinimlerini ve pazardaki değişim taleplerini karşılamaya devam etmesi gereklidir.

Pazardaki fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesiyle ortaya çıkan büyüme, girişimcileri eninde sonunda fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin sınırına taşımaktadır. Bu noktadan sonra, siparişlerin yetiştirilemediği ya da pazar payının yavaş yavaş kaybedildiği, işletme içi iletişimin aksamaya başladığı, çalışanların iş tatmininin en alt seviyeye indiği bir dönem başlamakta ve belki de işletmenin yaşamına son vereceği bir sürece girilmektedir.

Flamholtz ve Yvonne (1987) sağlıksız büyümenin belirtilerini şu şekilde ortaya koymaktadır.

- İşletme çalışanlarının pek çoğu, çalışma arkadaşlarının ve diğer bölümlerin yaptıklarından haberdar değildir.
- Çalışanlar, çalışma saatlerinin yapılması gerekli işlerin tamamlanabilmesine yetmediğini hissetmektedirler.
- İşletmede yeterince iyi yönetici yoktur.
- Planlar yapılmasına karşılık elde edilen sonuçlar yeterince izlenmemekte, plan kapsamında yapılması gerekenler yerine getirilmemektedir.
- İşletmenin gittiği yön konusunda ortak bir anlayış yoktur.
- Çalışanların büyük çoğunluğu, toplantıların zaman kaybından ibaret olduğunu düşünmektedir.

2- AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETSEL YAPI

Aile işletmeleri kendilerine özgü dinamikleri ve işleyişi olan işletmelerdir. Aile işletmelerinin sahip olduğu birçok üstünlük vardır: çalışanları destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı çalışanlar ve kişisel sorumluluğu özendiren bir ortam. Bununla birlikte aile işletmeleri iş yaşamında ve aile ilişkilerinde bir takım gerginlikler ve sorunlara da yol açabilir. Örnek olarak patrona "hayır" demek kocaya "hayır" demek anlamına gelebilir. Aile üyeleri arasındaki rekabet ücret ve performans gibi konularda yıkıcı olabilir (Lyman ve diğerleri, 1985).

Charan ve diğerleri (1980), girişimcinin yönetimde tek başına söz sahibi olduğu aile işletmelerindeki yönetsel yapının temel özelliklerini şu şekilde ifade eder:

- Karar almada aşırı merkezileşme
- İşletmenin sürekliliği ve büyümesi için birkaç kişiye aşırı bağımlılık
- Yönetim becerisi ve eğitiminin eksikliği
- Babaerkil kültür

Girişimci işletmelerde karar alma süreci genellikle bir ya da birkaç kişi üzerinde odaklanmıştır. Kaynakların tahsisi, kritik önem taşıyan personelin seçimi ve terfisi, ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması, satın alma, yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi kararlar aşırı merkeziyetçi bir yaklaşımla alınır.

Merkeziyetçilik ve birkaç kişiye aşırı bağımlılık, çevresel fırsatlara ve tehditlere hızlı tepki verme kaygısıyla birleşince, astların karar alma becerilerinin gelişimi mümkün olmamaktadır. Sonuçta işletme geleceğe güvenle bakamayacak ve sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyüme trendi yakalayamayacaktır. Karar verme sorumluluğunun net bir şekilde tanımlanmaması da durumu daha karmaşık bir hale getirecektir. Aslında alt yönetim basamaklarında alınabilecek pek çok karar, yine üst yönetimi meşgul etmeye devam edecektir.

Yönetim basamaklarının her birinde görev yapan yöneticilerin yönetim becerisi ve bilgi düzeyinin yetersizliği, özellikle işletmenin büyümesinin gelişmesinin önündeki en büyük engellerden birisidir. İşletmenin kurucusunun karar alma mekanizmalarının tamamına sahip olmaktan aldığı ego tatmini de, yetki devrinin yapılmamasını ve dolayısıyla da orta düzey yönetimin gelişmemesine neden olur.

Girişimci işletmelerin nispeten küçük ölçekli olması ve çalışanların da uzun yıllar boyunca işletmede kalmaları, babaerkil bir yapının ortaya çıkmasına neden olur. Babaerkil yapı, dışarıya bilgi vermeyen, tutucu ve geleneksel değerlere sahip olabilir. Sonuç olarak işletme fazlaca içe dönebilir ve çevresindeki gelişmeleri göz ardı edebilir. Doğal olarak böyle bir tutum değişimi yavaşlatır ve işletmenin varlığını ve sürekliliğini tehdit eder. Girişimci, çoğu kez farkında bile olmadan tutum ve davranışlarıyla bu kültürün pekişmesine yardımcı olur. Örneğin çalışanların kişisel sorunlarında bile öğüt için kendisine gelmelerini tavsiye eder. Böyle bir kültürel ortam kısa vadede işletmenin başarısına katkı sağlasa da işletmenin aleyhine işleyecektir.

3- PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI

Bu bildiride profesyonel yönetim anlayışına birisi dar diğeri ise geniş kapsamlı iki anlam yüklenmektedir. "Dar anlamda" bilimsel yönetim ve organizasyon ilke ve uygulamalarının işletme içerisinde "biçimsel" hale getirilmesidir. Pek çok aile işletmesinde yönetim ve organizasyon uygulamaları biçimsel olamayan bir niteliğe sahiptir. Faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gösterilen çabalar aslında yönetim ve organizasyon uygulamalarıdır ancak bunlar eksik, gelişigüzel ve bilinçsizce yürütülmektedir. Oysa işletmeler büyüdükçe işletme amaçlarının, pozisyonların, yetki ve sorumlulukların, politika ve kuralların daha net olarak belirlenmesi, iletişim kanallarının daha etkili kullanılması, insan kaynaklarının daha etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması ve kullanılması gerekir.

Profesyonel yönetime -özellikle aile işletmeleri söz konusu olduğunda-daha geniş bir bakış açısıyla yüklenen anlam şudur: Profesyonel yönetim, kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinmelerine ve rasyonel ölçütlere dayanmasıdır. İşletme sahiplerinin profesyonel bir bakış açısına sahip olması, işletmenin sürekliliği açısından önemlidir. İşletmede bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, görev tanımlarının, yetki ve sorumlukların belirlenmesi, işletme ve çalışanların değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak ortaya konulması profesyonel yönetimin gerekleridir. Yaşa ve kıdeme göre değil, bilgi, uzak görüşlülük ve deneyimlere dayalı olarak gelecekteki yöneticilerin seçilmesi, aile dışından üyelerin bulunduğu etkin yönetim kurulları, aile işletmelerinde aile konseyinin

oluşturulması, uzun ve kısa vadeli planların yapılması, profesyonel yöneticilerin farklı bakış açılarını temsil eden çalışanlar olarak görülmesi, vb. yaklaşımlar işletmelerde profesyonel yönetim uygulamalarına bazı örneklerdir.

Profesyonelce yönetilen bir işletme, kendi gereksinimlerine göre oluşturulmuş biçimsel bir yapıya sahip olup şu özellikleri taşır (Charan ve diğerleri,1980) :

- Yetki devrine izin verir.
- Bilgilerin analizi için biçimsel yol ve yöntemleri vardır ve karar alma sürecinde bir istişare mekanizmasından yararlanır.
- Yalnızca belirli birkaç kişiye bağlı kalınmaz.
- İşletmeyi oluşturan bileşenler arasında belirli derecede değişebilirlik özelliği vardır.

4- PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ

Girişimcinin işletme yönetiminde merkezi bir rol oynadığı girişimci yapıdan profesyonel bir yapıya geçiş uzun, zahmetli ve kendine özgü bir takım riskleri olan bir örgütsel değişim sürecidir. Bu nedenle çok iyi planlanması, dikkatli bir şekilde yürütülmesi ve süreç boyunca alınan sonuçların izlenmesi gereklidir.

Bu sancılı değişim sürecini, değişime ihtiyacı bile hissetmeyen girişimcinin ya da yöneticilerin yürütmesi beklenemez. Değişim ihtiyacını hisseden sahip ve yöneticilerden oluşturulacak bir takım, Yönetim Kuruluna dışarıdan atanacak kişiler, yönetim danışmanlığı veren işletmeler, değişimin yönetimi konusunda yardımcı olabilir. Ancak her şeyden önce girişimci, işletme sahipleri, üst yönetim gibi unsurların profesyonel yönetime geçiş konusunda ikna edilmesi ve işbirliklerinin sağlanması kritik bir öneme sahiptir.

ABD, Avrupa ve Latin Amerika'da faaliyet gösteren ve yıllık ciroları 100 milyon Dolardan fazla olan 20 aile işletmesinde yürütülen kapsamlı araştırmalardan çıkan bir sonuç, sahip kontrolündeki bir işletmeden profesyonelce yönetilen bir işletmeye geçişteki en kritik unsurun, işletmenin kurucusunun aktif yönetimden zamanında el çekmesi olarak ifade edilmektedir.

Profesyonel yönetime geçişte atılacak adımlar Charan ve diğerleri (1980) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

I- Mevcut İşletme Stratejisinin, Örgüt Yapısının ve Karar Alma Sürecinin

Analizi

Başlangıçta, geçmişteki başarılı performansa olumlu ya da olumsuz katkıda bulunmuş kritik faktörleri belirlemek üzere, işletmenin stratejisi ve yapıları analiz edilmelidir. Stratejik analizin gerçekleştirilmesinde işletmenin ürün, üretim, pazarlama, finans ve insan kaynaklarına ilişkin politikaları net bir şekilde ortaya çıkartılmalı ve rakip işletmelerle karşılaştırılmalıdır. Bunu yapmanın kolay bir yolu, bu politikaların oluşturulmasında temel teşkil eden unsurların araştırılmasıdır. Bu politikalar, bir stratejinin parçası olarak mı oluşturuldu? Bu stratejinin başarılı olma şansı var mı? Stratejinin değiştirilmesine gerek var mı? Böyle bir yaklaşım girişimcinin dikkatini işletmenin stratejik profilindeki güçlü ve zayıf taraflara odaklanmasını sağlayacaktır.

II- İşletmenin Karar Alma ve Bilgi Sistemlerinin Biçimselleştirilmesi

Profesyonel yönetime geçiş sürecindeki ilk adımın atılmasından sonra yapılması gereken, işletmenin sahip olduğu biçimsel olmayan (informal) yapıdan daha biçimsel bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu ise, işletmedeki iş ve süreçlerde daha somut, daha niceliksel ve objektif bilgiye daha fazla yer verilmesi ve bu bilgilerin rasyonel bir biçimde kullanılmasıyla ilgilidir. Benzer şekilde, daha fazla çalışanın karar alma sürecine katıldığı "işletme içi istişare süreci"nin başlatılması da gereklidir. Bu adım, mevcut yapının profesyonel yönetime geçiş için stabilize

edilmesini hedefler. Bu amaçla personelin görev ve sorumlulukları netleştirilmesi ve belgelendirilmesi, örgütsel amaçlar netleştirilmeli ve karar alma yetkisi biçimsel olarak devredilmelidir.

Karar alma sürecinin biçimselleştirilmesi, işletmeyi olduğundan daha fazla bürokratik yapıya götürecektir. İlk bakışta bu durum olumsuz olarak algılsa da, aslında girişimcide toplanmış olan yetki ve güç ile birkaç kişide toplanmış olan bilgiden kaynaklanan darboğazın açılması anlamına gelmektedir. Karar alma için gereken zaman artacak olsa da, karar alma sürecinin kendisi daha güvenilir ve daha tahmin edilebilir bir nitelik kazanacaktır.

Hem süreç hem de gerçekleştirilen analizler, girişimciyi işletme için uygun yeni bir örgüt yapısı oluşturmaya yardımcı olacaktır. Genellikle tek bir kişinin hâkim olduğu merkeziyetçi bir örgüt yapısından, işlevlere göre daha sonra ise bölüm temeline dayanan örgütlenmeye geçiş söz konusudur.

Yeni örgütsel yapıya geçiş hızı kritik bir önem taşımaktadır. Çok hızlı bir geçiş problem yaratabilecektir. Yeni oluşturulan örgüt yapısını personele yavaş yavaş benimsetmek daha uygun olabilir. Ancak bu durumda, değişimin tüm evreleri gerçekleştirilinceye kadar örgüt yapısının tamamı üzerindeki belirsizlik kalıcı olmaya devam edecektir.

Biçimselleştirme sürecinde kullanılabilecek etkili bir taktik ise, öngörülemeyen bir takım olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını önleyecek bir izleme mekanizmasının kurulmasıdır. Daha önceden belirlenmiş bazı önemli göstergelerin (bunlar satış miktarı, kâr, ciro, iadeler, vb. olabilir.) yakından izlenmesi, işletmenin genel durumu hakkında ipuçları verecektir. İzlenebilecek diğer önemli unsurlar arasında işletme için anahtar önem taşıyan çalışanların işten ayrılması ve karar almada çalışanların rolünün değişimi vardır.

III-Kritik Önemdeki Personelin Seçimi, Eğitimi ve Orta Yönetim Basamağının Geliştirilmesi

Bu aşama, biçimselleştirme faaliyetlerinin sonuçları görünür olmaya başladığında devreye girmiş olur. İşletmedeki önemli pozisyonları dolduracak kişilerin seçimi üzerinde yoğunlaşmak, işletmenin uzun dönemli başarısı açısından en yaşamsal adımdır.

Girişimci işletmeler üzerinde yapılan gözlemler, işletme bünyesinden çok az kişinin gerçek anlamda profesyonel yönetici olarak yetişmelerine izin verildiğini göstermektedir. Bu azınlık ise, yetki ve sorumluluğa sahip mevkilere geçmelerine izin verilmediğinden işletmeyi eninde sonunda terk etme yoluna gitmektedirler. Böyle bir durumla başa çıkabilmek üzere, girişimciler genellikle yeni profesyonel yönetici istihdam etme yoluna başvurmaktadırlar. İşe yeni başlayan profesyonel yöneticiler ise, işletmede profesyonel bir çalışma ortamının bulunmadığını görerek kısa zamanda işletmeyi terk etmektedirler.

IV-Değişim Sürecinin İzlenmesi

Bu adım, geçiş sürecinde işletmenin normal faaliyetini olumsuz etkileyebilecek potansiyel unsurları belirlemek üzere geçiş sürecini sürekli izleyecek bir mekanizmanın geliştirilmesiyle ilişkilidir. Her şeyden önce işletme için net bir şekilde tanımlanmış, ulaşılabilir, motive edici ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş amaçların ve işletmenin kaynaklarını başarılı bir geçiş sürecine yönlendirecek bir stratejinin mevcut olması gereklidir. Belirlenen yeni amaçların örgüt üyelerine net bir şekilde açıklanması ve uygulanması, bundan önceki üç aşamanın birbirine bağlanması ve yeni yönetim takımının işletme için en fazla önem arz eden alan olan piyasa üzerinde yoğunlaşmaları anlamına gelmektedir. Bu anlamda, işletmenin nihai başarısını garanti altına almak üzere, gerekli bilgilerin ilişkili tüm çalışanlar arasında serbestçe dolaşımının sağlanması ve önceki durumda sabit olduğu üzere, hiçbir bilginin girişimci ve yakın çevresi tarafından kendileri için saklanmaması gerekir. Yeni oluşturulan orta seviye yöneticiler,

üst yönetimin değerlendirme ve analizlerinde kullanacakları bilgilerin toplanması yönünde önemli sorumluluklar üstlenmeye başlarlar.

Profesyonel yönetime geçiş sürecinde girişimcilerin duygusal açıdan olumsuz etkilenmesi beklenebilir. Karar alma sürecindeki azalan katkı, yetki devri ve daha gevşek kontrolden kaynaklanan daha fazla boş zaman, geçiş sürecinin uygulanmasından kaynaklanan risklerin yarattığı stres gibi unsurlar, tek tek ya da birlikte girişimci üzerinde psikolojik bazı problemlerin ortaya çıkmasına ve geçiş sürecinin de tehlikeye girmesine neden olabilir.

5-SONUÇ

Bir işletmenin kurucusunun ve sonraki kuşak aileden yöneticilerinin fiziksel, zihinsel ve yönetsel becerileri işletmeyi ancak büyümenin bir noktasına kadar taşıyabilir. Devamlılıklarını ve büyümelerini güvence altına almak isteyen aile işletmelerinin eninde sonunda profesyonel yönetime geçiş yapmaları bir zorunluluktur. Bu geçiş sürecinin en az sancılı bir şekilde tamamlanabilmesi ve kendisinden beklenen en yüksek yararı sağlayabilmesi, sahip yöneticilerin bu geçişin gerekliliğini en kısa süre de fark etmelerine ve gerekli adımları bir an önce atmalarına bağlıdır. Kurucuların ya da sonraki yöneticilerin fiziksel ve zihinsel yetenekli henüz tükenmemişken profesyonel yönetime geçiş sürecini başlatmaları, onların geçiş sürecindeki katkılarını maksimum düzeyde tutacağı gibi, geçiş sürecinden sonra da işletmenin başarısı için çaba göstermeye devam etmeleri mümkün olabilecektir.

Pek çok kişinin yanlışlıkla kurumsallaşma adını verdiği profesyonel yönetime adım atmak, uzun, zahmetli ve yönetilmesi gerekli bir değişim yönetimi inisiyatifidir. Bu nedenle sürecin konunun uzmanlarınca ve sistematik bir şekilde yürütülmesi gereklidir. Ancak her şeyden önce başta kurucu ve diğer aileden yöneticiler olmak üzere, tüm işletmenin geçiş sürecinin gerekliliğine ve nasıl yürütüleceğine ilişkin olarak aydınlatılması gerekecektir. Girişimcinin psikolojinse olumlu etki yapması açısından geçişle birlikte elde edilmeye başlanan kazanımlar üzerinde durulmalıdır.

KAYNAKLAR

- A. Lyman – M. Salganicoff - B. Hollander (1985) "Women in Family Business An Untapped Resource" SAM Advanced Management Journal, s. 46-47.
- Charan, R. – C. W. Hofer - J. F. Mahon (1980) "From Entrepreneurial to Professional Management" Journal of Small Business Management, s.1-10.
- Fromboltz, E. – R. Yvonne (1987) "How to Avoid Choking on Growth", Management Review, S: 76, No: 5, s.25-29.
- Koçel, T. (2005) İşletme Yöneticiliği, 10. B. İstanbul: Arıkan.
- Mancuso, J. R. (1990) "The Role of the CEO in the Growing of a Business" Journal of Small Business Management, s. 70-72.
- Maviş, F. (2003) Genel İşletme. (Ed. G. Berberoğlu), Anadolu Üniversitesi Ya. No: 1268, Açıköğretim fakültesi Ya. No: 704).
- Ulukan, C. (2004) Örgütlerin Kurumsallaşması mı Yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması mı? Yeni bir Perspektif İhtiyacı", 12. Yönetim ve Organizasyon Kongresi (27-29 Mayıs 2004), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- _____ (1984) "Problems Tracked in Transition From Owner to Professional Management" Journal of Accountancy, S. 38-42.
- _____ What Does it Mean to "Professionalize" Management? http://www.sgcpa.com/art_mc_professionalize_mgmt.php (Ocak 2005 tarihinde indirilmiştir).

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM

Prof. Dr. Çelik KURTOĞLU
DEİK Yönetim Kurulu Üyesi
Tekfenbank Yönetim Kurulu Üyesi,
TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı

Aile şirketleri tüm dünyada şirketleşmenin, girişimciliğin çekirdeğini oluşturuyor.

Finansal sistemi gelişmiş olan ülkelerde girişimciler bankalar kanalıyla projelerini gerçekleştirebilmekte, bu şansa sahip olmayan ülkelerde ise "aile içi güç birliği" önem kazanmakta.

Şirketleşme kendi başına, adeta boşlukta oluşmuyor. Her zaman piyasaları düzenlemeyi amaçlayan hukuk sistemleri ve kurumlar şirketlerin nasıl bir ilişkiler sistemi içinde kurulup çalışacağını belirliyor.

Şirketlerde mülkiyet ve yönetim kavramları özellikle aile şirketlerinin erken dönemlerinde birbirini etkiliyor ve bu ailenin mal varlığını, şirketin ve aile üyelerinin geleceğini tehlikeye atacak şekilde bir oluşuma yol açabiliyor. Aile şirketlerinde hakim olan muhafazakar kültür, faaliyet portföyünün zamanında değiştirilmesini engelleyebiliyor.

Kurumsallaşma aile dışından yönetici tedariki ile halledilen bir hamle değil. Kurumsal yönetim şirketlerde mal sahipleri ile yönetim arasındaki ve mal sahiplerinin menfaatini kollayan mekanizmaların kurulup işletilmesini amaç ediniyor.

Aile şirketlerinde mal sahipliği ile yönetim kişilerde birleştiğinde, "ajan maliyeti" (agency cost) adı verilen ve mal sahiplerinin çıkarını zedeleyen unsurun ortadan kalkması gündeme geliyor. Bu, genellikle aile reisi olan yöneticinin diğer aile fertleri için "diğergam" duygularla hareket etmesiyle açıklanıyor.

Öte yandan yukarıda değinilen muhafazakar kültür "diğergam"lığı da içerecek şekilde bireylerin ve giderek şirketin çıkarını zedeliyor.

Aile şirketlerinin yapılarını çağdaş şirketlerin sahip olduğu kaliteye ve yapıya dönüştürmemeleri halinde karşılına çıkan önemli risk ise, stratejik düşünmemeleri ve doğan fırsatlardan yararlanamamaları şeklinde karşımıza çıkıyor.

Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu konjonktür bu hususu alabildiğine önemli hale getiriyor.

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVREDİLMESİ SÜRECİNDE
VARİSTEN BEKLENEN ÖZELLİKLERİN BELİRLENMESİ: İSTANBUL
ÖRME SANAYİCİLERİ DERNEĞİ (ÖRSAD) ÜYELERİNE BİR
UYGULAMA**

Yard. Doç. Dr. Çiğdem DİKMEN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18299)
Faks: (0212) 590 40 00

Arş. Gör. Arzu ÇAKINBERK

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18305)
Faks: (0212) 590 40 00
e-posta: cakinberk@mynet.com

Arş. Gör. İbrahim AKSEL

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18304)
Faks: (0212) 590 40 00
e-posta: ibrahimaksel@yahoo.com

Arş. Gör. Ahmet ÇAKIR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18305)
Faks: (0212) 590 40 00
e-posta: acakir1968@yahoo.com

ÖZET

Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalara bakıldığında yönetimin bir kuşaktan diğerine devrinin çok önemli bir süreç olduğu görülmektedir. Başarılı ve sorunsuz bir devrin gerçekleşebilmesi için yönetimi devralacak varisin bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Devir süreci ile ilgili araştırmalar; aile işletmesinde yönetim devrinin, kurucu/yöneticisinin kontrolü altında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle aile işletmesinin kurucusunun/sahibinin, yönetim varisini seçerken bazı hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; aile işletmelerinin mevcut yöneticisinin yönetimi devredeceği varisin sahip olması gereken nitelikleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, bu konudaki literatüre uygun olarak geliştirilen anket ile İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) üyesi olan aile işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma; aile işletmelerinin işleyiş sürecinde devir gibi alacakaranlık aşamasına ışık tutacak, bu aşamadaki en önemli aktör olan 'varis'te olması gereken nitelikleri ortaya koymada katkı sağlayacak ve son olarak aile işletmelerinde yönetimi devredecek olan kuruculara/yöneticilere yol gösterecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmelerinde yönetim devri, aile işletmelerinde varis seçimi, aile işletmeleri ve aile ilişkisi

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri yeni iş imkânları yaratması ve ulusal iş gücünün yaklaşık yarısını istihdam etmesi nedeniyle ülke ekonomisi açısından oldukça önemlidir (Handler, 1991) . Aile işletmeleri; aile içinden bir kuşaktan diğer kuşağa devredilebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Brockhaus, 2004). Yönetimin devri aile işletmesinin yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır. Fakat pek çok aile işletmesi yönetim devrinin iyi yapılamamasından veya devir öncesi iyi hazırlanılmamasından dolayı başarısız olmakta ve kapanmaktadır (Dascher, ve diğ.,1999). Bu durum pek çok çalışanın işsiz kalmasına yol açarken, aynı zamanda ekonominin lokomotif görevini üstelenen aile işletmelerindeki bu başarısızlık ülke ekonomisini de olumsuz olarak etkilemektedir (Bjuggren ve diğ., 2001).

Literatüre bakıldığında aile işletmelerinde yönetim devri konusunda pek çok araştırmanın yapılmış olduğunu görülmektedir. Lansberg (1988) yaptığı çalışmada, aile işletmesinin devrinin kurucu/ girişimciyi, potansiyel varisleri, aileyi, yöneticileri, devrin gerçekleştirileceği kişiyi ve işletmenin tüm paydaşlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır (Brockhaus,2004). Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ikinci kuşağa devredilemezken üçüncü kuşağa devir ise çok daha az olmaktadır (Morris ve diğ.,1997). Yapılan bir araştırmada İngiltere'deki aile işletmelerinin sadece % 24 ünün ikinci kuşağa devredilirken, üçüncü kuşağa devredilebilenlerin sayısının ise %14 olduğu ortaya koyulmuştur (Bjuggren ve diğ., 2001). Başka bir araştırmada ise; aile işletmelerinin sadece %30'unun ikinci kuşağa devrolurken, bunlarında sadece %10-%15 oranında üçüncü kuşağa devredilebildiğini iddia etmektedir (Dascher ve diğ.,1999, Morris ve diğ.,1996).

Drozdow (1990) aile işletmesinde varisin seçiminden önce bazı temel sorulara cevap verilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. İşletme bir yatırım mı, yoksa çalışanlar için bir iş kapısı kaynağı mıdır veya aileyi bir arada tutmak için bir araç mıdır? İşletme etkin ve kârlı şekilde faaliyetlerine devam etmekte midir? Bu sorulara verilecek cevap işletmenin gelecekte nasıl bir lidere ihtiyacı olduğunu gösterdiğinden varis seçimini yakından etkilemektedir (Brockhaus, 2004). Organizasyonlarda lider, önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu nedenle aile işletmelerinde yönetimin devredileceği gelecekteki liderin belirlenmesi ve devir öncesi ve devir sonrası varisin geliştirilmesi, yetenek ve tecrübe kazandırılması çok önemlidir (Cabrera-Suarez, 2005).

2. Aile İşletmelerindeki Devir Sürecinde (Succession Process) Varisten Beklenen Özellikler

Aile işletmelerinde varis seçimi, işletmenin geleceğini, sürekliliğini büyük ölçüde belirlediği için gerekli özen gösterilmelidir. Yapılan bu ampirik çalışmada; kurucu/yöneticilerin variste aradıkları arzulan özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Varis seçimini belirleyen işletmenin mevcut yönetici/kurucusunun varis için hangi özelliklerin önemli olarak algılandığının belirlenmesi seçilen kişinin bu doğrultuda eksikliklerini geliştirmesine imkân verecektir.

Literatür ışığında, variste olması istenilen özellikleri altı başlık altında toplamak mümkündür. Bunları;

1. Kurucu/yönetici ile varis arasındaki ilişkiler
2. Diğer aile üyeleriyle varis arasındaki ilişkiler

3. Ailenin sürekliliği
4. Varisin yeteneği (competence)
5. Varisin kişilik özellikleri
6. İşletmenin mevcut hisse yapısı, şeklinde sıralamak çalışmayı kolaylaştıracaktır. Bu bölümde bu başlıklar incelenerek variste arzu edilen özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1 Kurucu/Yönetici ile Varis Arasındaki Kişisel İlişkiler

Churchill ve Hatten (1987) araştırmalarında yaşam-döngüsü yaklaşımıyla aile işletmelerinde baba ile oğul arasındaki devir sürecinin dört evreden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Birinci evre; kurucu/yöneticilerin işletmeyi tek başlarına yönettiği evredir. İkinci evrede; eğitim ve geliştirme evresi, bu evrede kurucunun çocukları ve hatta torunları işleri öğrenmeye yavaş yavaş başlamıştır. Üçüncü evre; baba ile oğlun birlikte faal olarak çalıştığı, oğlun işletmeyle ilgili sorumlulukları almaya başladığı ilişki evresidir. Dördüncü ve son evrede ise kurucunun oğluna yönetimi ve gücü tamamen transfer ettiği, her türlü sorumluluğu varise verdiği dönemdir (Brockhaus, 2004).

Yönetim devrinin sürecini, zamanlamasını ve etkinliğini belirleyen işletmenin kurucu/yöneticisi ile varis arasındaki ilişkidir. Eğer kurucu işletmenin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız veya sonraki kuşaktan aile üyeleri devir almakta isteksiz ise, devir gerçekleşse bile etkili ve başarılı olmayacaktır. Kurucu/yöneticiler özellikle yönetimi kendi ailesinden birilerine devir etmeyi arzu etmektedirler, dışardan çok iyi donanımlara sahip yabancı yöneticilere devir etme konusunda ikna edilebilme olasılıklarının çok az olduğu iddia edilmektedir (Birley ve diğ., 1999). Bu kişiler arasındaki iyi kişisel ilişkiler varisin eğitilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Baba ve oğlun yaşı ve aralarındaki amaç uyumu kurucu ile varis arasındaki kişisel ilişkiyi etkileyen önemli değişkenlerdir(Sharma ve diğ., 2000a). Liderliğin transfer edileceği en uygun dönemin babanın 50'li yaşlarda oğlun ise 27-33 yaşları arasında olduğu dönem olduğu bu dönemde başarılı ve sorunsuz devrin gerçekleşeceği iddia edilmektedir (Stavrou, 1999). İşletmenin mevcut yöneticisi ile varis arasında karşılıklı saygı, güven, destek olmalıdır. Varis ve kurucu arasında karşılıklı öğrenme, işbirliği, iletişim ve aynı amaçlara sahip olma devir sürecinin başarısında oldukça etkilidir (Venter ve diğ., 2005).

Kurucunun emekli olması aile içinde kontrolü kayıp etme ve ailedeki önemini yitirme korkusu devir sürecini olumsuz etkilemektedir. Kendilerini sadece işlerine adanmış, yönetim sorumluluğu olmaksızın yaşayamayacaklarını düşünen bu tür kişiler iş dışında kendilerine ilgi alanları geliştiremezler. Hatta kurucu yönetimi devretmeyi erteleme (savsaklama) planları dahi yapabilir çünkü işletme o kişilerin kimliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Varis bu durumda devir sürecinin kontrolünü eline almak zorunda kalabilir. Lider ile varis arasındaki ilişkini kalitesi devir sürecinin en kritik belirleyicisidir(Brockhaus, 2004).

Çok kuşaklı aile işletmelerinde "kuşak gölgesi" adı verilen kurucunun yönetim üzerinde sürekli bir gizli etkisi vardır. Bu durum devrin tamamlanmasına izin vermez, varisi kısıtlayabilir ve performans üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Fakat bu kuşak gölgesinin bazen olumlu etkisi de görülmektedir. Kurucunun bu tutumu, sonraki kuşak yöneticileri için standartlar, yön ve değerler oluşturmada açıklık kazandırabilir (Sonfield ve diğ.,2004). Devir sürecinin uygulanışı esnasında kurucu/yöneticiler işleri kendileri yapmak yerine nasıl bir koç (coach) olarak davranacaklarını öğrenmeleri gereklidir. Aynı işi başkalarının daha farklı tarzlarda yapabileceklerini ve başarılı olabileceklerini kabul etmelidirler. Kurucular varisin yeteneklerine ve niyetine güvenmek zorundadır (Sharma ve diğ., 2000b,Venter ve diğ., 2005). Eğer kurucu/lider varislerinin devri alması için yeterli ya da hazır olduklarına güvenmez ise devir planından vazgeçilebilir veya erteleyebilir. Varisin yeteneklerine ve niyetine güveniyor ve firmanın ihtiyaçlarına cevap vereceğine inanıyorsa devrin gerçekleşmesi için gerekli tüm desteği sağlayacaktır(Sharma ve diğ., 2003).

2.2 Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler

Ailenin firmayı, firmanın da aileyi nasıl etkilediğini anlamak devir sürecinde önemlidir. Aile faktörü; ailenin sahip olduğu değerler, ilişkiler, ihtiyaçlar ve arzular devir sürecini etkileyen dinamik bir faktördür (Stavrou, 1998). Aile ilişkileri aile işletmesinin geleceğini şekillendirir ve yakından etkiler. Aile ve firma iki ayrı alt sistemdir ve genellikle zıt amaçlara, ihtiyaçlara sahiptir (Cabrera-Suarez, 2005). Bu nedenle ailenin ve işletmenin farklı amaçlarının olmasından kaynaklanabilen çatışmaların ve tutarsızlıkların meydana geldiği görülmektedir.

Yönetimin devrinde ailenin tutumu önemlidir. Aile ilişkileri, devir planını ve varisin eğitimini kolaylaştırabileceği gibi engel de olabilir. Aile üyeleri arasında karşılıklı destek ve uyum varsa sonraki kuşaklara devir süreci çok daha sorunsuz olmaktadır. Aile içinde uyumun sağlanması ve devam ettirilmesi amaçlanmalıdır. Aile içinde uyum işletmenin devam planlarını olumlu yönde kuvvetli olarak etkilemektedir (Lansberg ve diğ.,1994). Eğer aile varisi desteklemese başarılı olma olasılığı azalacaktır. Varisler arasındaki rekabet devirin başarısız olmasına yol açan etkenlerden biridir (Morris ve diğ., 1996). Değerlerin paylaşılmasının önemi, adil bir anlaşmanın yapılması, varisin kişisel kırgınlıkları gibi konular devri etkilemektedir. Üzerinde sıkça durulan konulardan biri de aile üyeleri arasında güven ile iletişim konularıdır. Aile üyeleri arasında güven temelli bir ilişkinin oluşturulmalı, açık bir iletişim desteklenmelidir. Aile üyeleri arasında değerler paylaşarak güçlendirilmeli, koordinasyon ve anlayış geliştirilmelidir (Dascher ve diğ.,1999, Morris ve diğ., 1996). Güven, aile üyeleri arasında açıklık (şeffaflık), dürüstlük ve saygının yanı sıra aile üyelerinin güvenilir olduklarına, aileye, işletmeye bağlılıklarına inanmakla sağlanır.

Aile baskısı ve aile üyelerinden birilerini kayırmak (nepotizm) sonucu yetenekli olmayan kişiler işletmenin başına getirtilebilir. Bunu önlemek için daha önceden devir planının yapılarak, kime devredileceğinin belirlenmesi ve bu kişinin eğitilmesi, geliştirilmesi ve tecrübe kazandırılması önerilmektedir (McGivern, 1989).

Aile içindeki sorunlar ve çatışmalar işletmeyi etkiler, işletmede ortaya çıkan yeni sorunlar dönüp aile içinde başka çatışmalara yol açar bu bir kısır döngü olarak devam edebilir. (Birley ve diğ., 1999) Çatışmayı birinci kuşak firmalarda kardeşler, karı-koca ve diğer akrabalar arasında görmek mümkündür. Aynı şekilde farklı kuşaklar arasında da çatışmalar, anlaşmazlıklar ve rekabet olabilmektedir (Morris ve diğ.,1996; Hravey ve diğ., 1994). Beckhard ve Dyer (1983) aile üyeleri arasında çatışmanın kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla arttığını, sorunların çoğaldığını iddia etmektedirler. (Sonfield ve diğ., 2004) Rekabetin, çatışmaların, düşmanlıkların ve gerilimin en aza indirilebilmesi için karşılıklı saygı önemlidir (Morris ve diğ.,1997). Varisler arasındaki rekabeti ve çatışmayı azaltmak için her bir varise sorumlulukların paylaştırılması etkili olabilir. (Vera ve diğ., 2005)

Potansiyel varisin yeteneklerinin aile işletmesinin stratejik planlarını karşılayıp karşılamadığını değerlemede kullanılmak üzere bir takım kriterler ortaya konulmaktadır. Bunlardan; eğitim, teknolojik beceriler, yönetsel beceriler ve yetenekler, finansal yönetim becerileri variste olması beklenen en önemli özelliklerken daha az önemli olan kriterler ise yaş, cinsiyet ve doğum sırası olduğu ifade edilmektedir. Aileler liderlik sorumluluklarının paylaşılmasını desteklerler (Lansberg ve diğ.,1994). Liderliğin babadan-büyük erkek evlada geçme eğilimi olmasına rağmen son zamanlarda liderliğin paylaşılarak aile bireylerinin oluşturduğu bir yönetim takımına verilmesi şeklinde uygulamalarda artmaktadır (Cabrera-Suarez, 2005). Ayrıca, işletmede aktif olarak çalışmayan aile üyelerine saygı ve onların güvenin de kazanılması tartışmasız çok önemlidir. Çünkü aile üyelerinin işletme kararlarını etkilemeleri açısından işletmede çalışıyor olmalarına gerek yoktur (Chrisman ve diğ.,1998).

Kurucu, aile düzeninin ve işletmenin devam etmesi için varis olarak genellikle büyük erkek evladı seçmektedir. Kız veya küçük erkek evladın da iyi bir lider olacağına inanılarak, bunların da varis olarak seçilmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu geleneksel yaklaşım

günümüzde değişmekle beraber hala doğum sırası ve cinsiyet varisin belirlenmesinde önemli bir kriterdir. Evlilik yoluyla aileye dahil olan bireylerin varis olarak seçilmesi çok nadir gerçekleşmektedir. Sonuçta kan bağı varisin potansiyel özelliklerinden biri olarak listede bulunmaktadır (Chrisman ve diğ., 1998).

2.3 Ailenin Sürekliliği

Yönetimin devri; işletmenin aile sahipliğini devam ettirmesini garantiye almak için bir kuşaktan sonraki kuşağa liderliğin transfer edilmesidir. Devir biyolojik bir gerekliliktir. Devamlılığı sağlamak için genç kuşakların eski kuşağın yerini almaları kaçınılmazdır (A.B.Ibrahim ve diğ. 2004). Yeni nesil eskisine nazaran devir sürecinin daha fazla önemli olduğunu kabul etmelerine karşın, hâlâ kuşaklar yönetimi birbirlerine devrederken deneme yanılma yolunu kullanmaktadırlar (Sonfield ve diğ., 2004). Aile üyeleri arasında bağlılığın az olması işletmelerinin uzun dönemli olmasıyla daha az ilgilenmelerine yol açmaktadır. Bu aileler, aileleri ile şirketlerini birbirinden ayrı tutmaktadırlar (Lansberg ve diğ.,1994).

2.4 Varisin Yetenekleri (Competence)

Literatürde eğitim, aile işletmesinde tecrübe, aile işletmesi dışında tecrübe ve geçmiş işlerdeki performans olmak üzere farklı kriterler variste aranan yetenekler olarak belirlenmiştir (Chrisman ve diğ., 1998). Varisin işteki pozisyonu, yönetsel yetenekleri veya yönetsel etkinliği ve kariyer geçmişi gibi özellikler varis seçiminde göz önünde bulundurulmaktadır (Giambatista ve diğ., 2005). Eğitimle elde edilenlerin yetenekler, kişisel bilgiler, yenilik yapma isteği, yeni düşüncelere açıklık, bilime yatkınlık ve problem çözme yeteneğinin olması variste arzu edilen diğer özelliklerdir.

Aile işletmesi içinde tecrübe kazanma, işletmenin çalışma düzenini ve kültürünü anlamanın yanı sıra firma içinde ilişkilerin geliştirmesine de olanak tanır. Genç kuşaklara iş yapabilme yetenek ve becerilerin kazandırılması ve geliştirmesi aile işletmeleri açısından önemlidir. Varisin performansının izlenmesi devir sürecinin geliştirilmesinin bir parçası olmalıdır. Devrin başarısını artırmak amacıyla, bir araç olarak akademik kurslardan faydalanılabilir. Son zamanlarda aile işletmelerine yönelik bu tür kurslar yaygınlık kazanmaktadır (Brockhaus, 2004).

Varisin arzuları, amaçları ve yeteneği aile işletmesinde çalışmasına uygun değilse, öz güven geliştirmesi ve kendini ispatlaması için dışarıda çalışması bazen daha uygun olabilmektedir. İşletme dışında çalışması varise, kendi işinin sahibi olma ile başkasının yanında çalışma arasındaki farkı anlamasına yardımcı olacaktır. İşletme dışında çalışma; işletmeye yeni tecrübelerin gelmesi, yeni stratejilerin geliştirilmesi, resmi (formal) yönetim sisteminin yerleşmesi, işletmede yeni yönetim takımları oluşturulması açısından katkılar sağlayabilir (Stavrou, 1998). Aile işletmesi dışında tecrübe sahibi olunması; varisin kendi kimliğini geliştirmesine ve çok farklı problemlerle karşılaşarak bunların üstesinden gelmeyi öğrenmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde varisin kendine olan özgüveni artar ve kişisel yeteneklerini sergileyebilme şansı kazanmış olacaktır. Pek çok danışman varisin en az 3-5 yıl başka bir işletmede çalışarak, becerilerini geliştirmesi, tecrübe kazanmasını önermektedir (Brockhaus, 2004).

Finansal yetenekler, pazarlama/satış yeteneği, stratejik planlama yeteneği, teknik yetenekler, karar verme yeteneği, kişiler arası ilişki yeteneği gibi bir takım yetenekler işletmenin yeni liderinde olması beklenen yeteneklerdir. Varisin almış olduğu eğitim ileride işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir (Morris ve diğ., 1997). Gençler iş tecrübesi yerine yüksek eğitim alarak bunu telafi etmeyi yeğlemektedirler (Goldberg, 1996).

Etkili şekilde çatışmayı çözebilme, bağımsız karar verebilme, diğer kişileri etkileyebilme gibi yetenekler potansiyel variste olması beklenen özellikler arasındadır. Varisin yönetim yetenekleri ise; stratejik planlama, pazarda iyi bir pozisyon elde edebilme, finansal ve genel yönetim tecrübesinin yanı sıra faaliyet gösterdikleri endüstriyle ilgili bilgi ve tecrübeleri içermektedir. Tsoukas (1996) etkili bir varis için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri hakkında

bilgi ve tecrübe sahibi olmanın kritik öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Churchill ve Hatten (1987) etkili bir varisin kalitesinin aile işletmesinin finansal performansını geliştirmek için yetenekleri içerdiğini belirtmektedirler. Yapılan çalışmalar variste arzu edilen özellikler arasında, varisin yönetsel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması gerektiği ifade etmektedir (A.B. Ibrahim,2004).

2.5 Varisin Kişilik Özellikleri

Literatürde variste arzu edilen kişilik özelliklerinin uzun bir listesi yapılmıştır. Bunlar, girişimcilik, yaratıcılık, bağımsızlık, dürüstlük, zeki olmak, öz-güven, risk almada isteklilik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca bu listeye başarılı olma ihtiyacı, kontrolü elinde tutma isteği, girişimcilik ruhu, başkalarını yönlendirmek ve etkilemek, çok para kazanma isteği, başkalarına yardımcı olma isteği, kendi başına çalışma isteği gibi bazı psikolojik özellikleri de eklemek mümkündür. Fakat Chrisman ve diğ.(1998) psikolojik özelliklerin varis seçiminde çok fazla etkisinin olmadığına inanmaktadırlar.

Etkili bir lider çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmeli, rekabet edebilmelidir. Tüm başarılı liderlerin iyi bir iletişime ve çatışma çözme yeteneğine sahip oldukları herkes tarafından kabul edilmektedir. Eğer variste işletmenin yeni lideri olma isteği yoksa devir gerçekleşmeyecektir. Eğer arzu edilen aday yeterli yeteneğe sahip değil ya da güvenilmez olarak algılanıyorsa devirin başarılı olması mümkün değildir (Sharma ve diğ., 2003).

2.6 İşletmenin Mevcut Hisse Yapısı

Aile işletmeleri her zaman özel mülkiyet olarak kalmayabilir. Büyümeleri ve sonraki kuşaklarında katılmasıyla genişleyen aile işletmesi, "halka arz" ile yeni fırsatlar yaratabilir. Eğer işletmenin yönetimi ve finansal kontrolü aile tarafından devam ederse, halka açılmış olsa dahi işletme aile işletmesi olmayı sürdürecektir. Business Week'deki 1000 firmanın % 20 sinin ailenin kontrolünde bulunmakta, S&P deki 500 işletmenin üçte birinin kurucusu olan aile tarafından yönetilmektedir (Sonfield ve diğ., 2004).

Bu konuda yapılan bir araştırmada, işletmelerin % 81 nin işletmenin sahipliğinin ailelerinde kalmalarını istemelerine rağmen, bunların sadece %25'inin bir miras planının hazırladığı iddia edilmektedir (Marshall ve diğ.,2005). Burada işletme sahiplerinin istekleri ile faaliyetleri arasında bir boşluk söz konusudur.

Vekalet teorisi açısından; işletmenin büyük hissesine sahip olan, aile üyeleri arasından seçilecek olan varisin küçük hissedarlardan seçilecek kişiye nazaran daha fazla işletmenin sürekliliğini isteyeceği ve bu doğrultuda çaba göstereceği kabul edilmektedir (Chrisman ve diğ., 1998). Bu nedenle varisin, işletmenin büyük hissedarı olması beklenen bir başka özelliktir. Bununla birlikte; firmayı aile içinde tutmak, aileye bir övünç kaynağı ve toplum içinde etkinin ve gücün bir sembolü olarak görülmektedir (Stavrou, 1998). Varisin işletmeye bağlılığı bu açıdan son derece önemlidir.

Literatüre bakıldığında, varisin aile üyeleri ve aile dışındaki bireylerle aralarında karşılıklı saygının olması, motivasyonu ve işletmeye bağlılığının uygun variste aranan kritik önemdeki özellikler olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir (A.B. Ibrahim ve diğ.,2004). Aile üyesi olmayan yöneticilerin ve diğer çalışanların, varisi gelecekteki liderleri olarak benimsemeleri ve saygı duymaları da variste aranan diğer özelliklerdir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; aile işletmelerinin hayat sürecinde en önemli aşama olan, yönetimin nesilden nesile devredilmesinde yönetimi devralacak olan varisteki özelliklerin neler olması gerektiğini ve bunların öncelik sırasını ortaya koymaktır. Bu amaçla, İstanbul Örme Sanayicileri Derneği'ne (ÖRSAD) üye olan aile işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır.

Aile işletmelerinin işleyiş sürecinde "devir" gibi alacakaranlık aşamasına ışık tutacak olan araştırma; aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan "varis"lerin hangi kriterlere göre değerlendirilebileceğine ilişkin bir çerçeve çizecek dolayısıyla "varis"te olması gereken nitelikleri ortaya koymada katkı sağlayacak ve aile işletmelerinde yönetimi devredecek olan kurucu/yöneticilere yol gösterecektir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Örneklem Hacmi

Araştırmada ana kütle olarak seçtiğimiz İstanbul Örme Sanayicileri Derneği'ne(ÖRSAD) üye işletmelerin sayısı (N) 200'dür. Ana kütle olarak seçtiğimiz ÖRSAD'a üye işletmelerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiğimiz 71 işletme örneklem büyüklüğünü (n) oluşturmaktadır. Bununla birlikte, %95 güven seviyesi ve %5 anlamlılık düzeyinde örneklem büyüklüğünü oluşturan işletme sayısının 132 olması gerekmektedir. Araştırma sahasında birçok işletmeye zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı ulaşılabilmesi ve bazı işletmelerin araştırmaya katılmayı reddetmesinden dolayı örneklem büyüklüğü 71 olmuştur.

3.3 Araştırmada Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına özen gösterilmiştir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, katılımcı ile ilgili kişisel veriler (yaş, çocuk-varis- sayısı, çalışılan pozisyon vb.) ve *ikinci bölümünde* katılımcının içinde bulunduğu işletmeye ilişkin (hukuki yapı, işletmede görev yapan aile üyesi olan/olmayan yönetici sayısı vb.) veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anketin *son bölümünde* ise, yönetimi devralma olasılığı olan "varis"teki kişisel özellikler listelenmiş ve katılımcılardan bu özelliklere ilişkin 1=Hiç Önemli Değil, 7=Çok Önemli şeklinde Likert tipi metrik ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir.

3.4 Araştırmanın Güvenilirliği

Hazırlanan ölçeği oluşturan 30 değişkenin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının (α) 0,70'den büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2004, s.165). Ölçekte kullanılan 30 değişkenin α değeri 0,70'den düşük olduğu için 3 değişken ölçekten çıkarılmış böylelikle ölçeğin α değeri 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmadaki değişkenlerden katılımcının kişiliğine ait ve işletmeye ait değişkenler Tablo 1'de, yönetimi devralma potansiyeli olan "varis"ın özelliklerine ilişkin değişkenler Tablo 2'de verilmiştir.

4. Bulgular

4.1 İşletmeye Ait Bulgular

Araştırmada yer alan işletmelerin %94,4'ü toptan satış yapan ve imalatçı işletmelerdir. Bununla birlikte toptan satış yapan işletmelerin çoğu aynı zamanda imalat, imalat yapan işletmelerin bir kısmı da kendi ürünlerinin satışlarını toptan olarak yapmaktadır. Fakat araştırmanın sonuçları açısından bu ayrım önemli olmadığı için yapılmaya gerek görülmemiştir.

Örnekleme yer alan işletmelerin %57,7'si limited şirket ve %11,3'ü anonim şirkettir. İşletmelerin %45,1'i uluslararası faaliyette bulunmaktadır. KOSGEB'in küçük-orta-büyük işletme ayırımına göre; araştırmada yer alan işletmelerin % 62'si küçük ölçekli, % 28,1'i orta ölçekli ve %9,9'u da büyük ölçekli işletmelerdir.

Örnekleme yer alan aile işletmelerinin yönetim kademelerine bakıldığında, %28,2 oranda işletmenin yönetim kademesinde aile üyesi olmayan yöneticinin çalışmadığı

görülmektedir. Aile üyesi olmayan yöneticileri istihdam eden işletmelerin ise çoğunlukla 1 yönetici (%19,7) veya 2 yönetici (%38) istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

Örnekleme bulunan işletmelerin %70,4'ünün işletmenin % 50'sinden fazlasına sahip oldukları görülmektedir. Buna ek olarak, işletmenin tamamına sahip olan ailelerin oranı %49,3'tür.

Örnekleme yer alan işletmelerin %47,9 u birinci nesil, %45,1 ise ikinci nesil tarafından yönetilmektedir. Üçüncü nesil tarafından yönetilen işletme oranının %7 olması oldukça dikkat çekicidir. Hatta üçüncü nesle ulaşan işletmelerin oranının düşük olması bu işletmelerin yaşam evrelerinin daha kurulu ve büyüme evrelerinde olduklarını yani nispeten yeni kurulan işletmeler olduklarını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere nazaran daha kısa olmasının da burada etkili olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. (bkz. Tablo 1)

4.2 Katılımcılara Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların %42,3'ü 30–45 yaş arasında oldukları, %35,2'si genel müdür pozisyonunda ve %25,4'ü yönetim kurulunda yer aldıkları görülmektedir.. Katılımcıların %67,6'sı mevcut işletmenin kurucusudur ve %29,6'sı 4-7 yıldır işletmede çalışmaktadır. (bkz. Tablo 1).

Tablo 1 Örneklemedeki İşletmelerin ve Katılımcıların Profili

İŞLETME PROFİLİ			
İşletme Tipi		Hukuki Yapı	
Perakendeci İşletme	%5,6	Şahıs işletmesi	%23,9
Toptan Satış Yapan İşletme	%47,9	Kolektif şirket	%7
İmalat İşletmesi	%46,5	Limited şirket	%57,7
		Anonim şirket	%11,3
Satış ve Gelirlerin Coğrafi Dağılımı		Çalışan Sayısı	
Faaliyet gösterilen il	%14,1	1 - 49	%62
Bölgesel	%12,7	50 - 199	28,1
Ulusal	%28,2	200 den fazla	9,9
Uluslararası	%45,1		
Yönetim Kademesindeki Aile Üyesinin Sayısı		Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Sayısı	
		Aile üyesi olmayan yönetici yok	%28,2
1 kişi	%29,6	1 kişi	%19,7
2 kişi	%11,3	2 kişi	%38,0
3 kişi	%19,7	3 kişi	%7,0
4 kişi	%21,1	4 kişi	-
5 kişi	%5,6	5 kişi	%5,6
6–10 kişi	%2,8	6–10 kişi	%1,4
10 kişiden fazla	%9,9		
Ailenin İşletmedeki Sahipliği		Şu Anda İşletmede Bulunan Nesil	
%50'den az	%29,6	1. nesil	%47,9
%51-75	%15,5	2. nesil	%45,1
%76-99	%5,6	3. nesil	%7,0
%100	%49,3		

KATILIMCI PROFİLİ			
Yaş		İşletmede Çalışılan Yıl	
30'dan az	%26,8	1-3 yıl	%19,7
30-45 arası	%42,3	4-7 yıl	%29,6
46-59 arası	%26,8	8-10 yıl	%18,3
60 dan fazla	%4,2	11-15 yıl	%19,7
İşletmedeki Pozisyon		16-20 yıl	%7
Yönetim kurulu üyesi	%25,4	20 yıldan fazla	%5,6
Genel müdür	%35,2		
Üst düzey yönetici	%11,3	İşletme Kurucusu	%67,6
Orta düzey yönetici	%28,2	Katılımcılar	

4.2 Yönetimi Devralma Potansiyeli Olan Variste Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular

Yönetimi devralma olasılığı olan variste olması gereken özellikler listesi, Chrisman ve diğerlerinin çalışmasından (1998) yola çıkılarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada 30 özellik bulunuyorken 3 değişkenin α değerlerinin düşük olması sebebiyle bu çalışmadan çıkarılmıştır. Bu değişkenler; *"bağımsız çalışabilme"*, *"kendine güven"* ve *"risk alma isteği"* ile ilgilidir. Sonuç olarak variste olması beklenen özellikler listesi 27 değişkenden (bkz. Tablo 2) oluşmaktadır.

Variste olması beklenen özellikler, değişkenlerin aritmetik ortalaması ve daha sonra standart sapması önceliğine göre sıralanmıştır. Her bir değişkenin beklenti değerleri minimum 1 maksimum ise 7'dir. Değişkenlerin her biri ile diğer değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ilişkili iki grup arası *t*-testi (paired samples *t*-test) ile $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 2'de yer alan son sütun, her bir değişkenin diğer değişkenlerle arasında anlamlı farklılıkları tespit etmek için yapılan ilişkili iki grup arası *t*-testi ($\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde) test sonuçlarını göstermektedir.

Variste olması beklenen değişkenlerden *"dürüstlük"* ortalama-standart sapma önceliğine göre ilk değişken olmasına rağmen, *"işletmeye sadakat ve bağlılık"* (sig. değeri 0,51 > 0,05) ile *"karar verme yetenek ve deneyimi"* (sig. değeri 0,07 > 0,05) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir.. Sonuç olarak, *"dürüstlük"* değişkeni bu iki değişkenin dışındaki tüm (4. ile 27. değişkenler arası) değişkenlerden önceliklidir.

"Dürüstlük" ve *"işletmeye sadakat ve bağlılık"* değişkenlerinin en önemli iki değişken olarak ortaya çıkmış hatta *"aile üyeleri nezdindeki güvenilirlik"* (10.) değişkeninden daha yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç *"dürüstlük"*ün; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve aile üyeleri nezdindeki güvenilirliği de kapsadığı ve katılımcılar tarafından bu şekilde algılandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç son derece önemlidir. Çünkü, işletmeler performans dayalı aileler ise ilişkilere dayalı sistemlerdir (Handler ve diğ., 1988) ve literatürde ilişkilerin (relationship) mi yeteneklerin (competence) mi daha önemli faktör olduğu açıklığa kavuşmamıştır (Chrisman ve diğ., 1998). Bu sonuç aile işletmelerinde, ilişkilerin yeteneklerden daha önemli olduğunu göstermektedir.

"Karar verme yetenek ve deneyimi" değişkeni, *"pazarlama satış alanlarındaki beceri"* değişkeni (9.) ve *"Stratejik planlama beceri ve deneyimi"* (12.) ile *"Doğum sırası"* (27.) değişkenleri arasındaki tüm değişkenlerden istatistiki açıdan anlamlı farklılığa sahiptir. Bu

noktada her bir değişkene ilişkin *t*-testi sonuçlarını vermek yerine sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bir diğer unsur, değişkenlerin aritmetik ortalamaları düşerken standart sapmalarının yükselmesidir. Bu durum, katılımcıların yüksek önem verdikleri değişkenlerde birbirlerine yakın görüşlere, düşük önem verdikleri değişkenlerde ise birbirinden uzak görüşlere sahip olduklarını göstermektedir.

Minumum değer 1 maksimum değer 7 olarak belirlendiği için 3,5 ortalama değer olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak ilk 24 değişkenin aile işletmeleri yöneticileri tarafından daha fazla önemli olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır.

Girişimci ve atak olma, eğitim seviyesi, kişilerarası ilişki yeteneği, iş deneyimi, zekilik, pazarlama alanındaki beceriler, aile üyeleri nezdindeki güvenilirlik, yaratıcı fikirlere sahip olma, stratejik planlama becerisi, çalışanların nezdindeki saygınlık, finansal konulardaki beceri, işletmede çalışan aile üyeleri nezdindeki saygınlık, genel müdür ile kişisel ilişkiler değişkenlerinin de ortalama değeri 6’nın üzerinde çıkmıştır.

Aile üyeleri ile olan ilişkilerin (19. ve 21. sıradaki değişkenler) diğer değişkenlere göre düşük çıkması beklenilmeyen sonuçlardır. Türk toplumunda ailenin özel bir önemi vardır. Aile üyeleri ile varis arasında iyi ilişkilerin olması gerektiği beklentimizin yüksek olmasına rağmen araştırma bulguları bu doğrultuda değildir. Aynı şekilde şaşırtıcı bir başka bulgu ise, cinsiyet ve doğum sırasının 26. ve 27. değişken olarak çıkmasıdır. Literatürde bu iki faktörün önemli olduğuna dair bir çok çalışma vardır (Chrisman ve diğ, 1998). Daha önceki pek çok çalışmada; aile işletmeleri kurucularının varis olarak büyük erkek çocuğu seçtiği yönünde bulgular mevcuttur. Bu geleneksel yaklaşımın günümüzde Aile işletmeleri yöneticileri tarafından değişmeye başladığını, varis seçerken doğum sırası ve cinsiyetin önemsiz olarak algılandığını söylememiz mümkündür.

Seçilecek olan varisin aynı aileden olması yani aralarında kan bağıının olmasının önemsiz olarak algılanması ve 24. sırada çıkması Türk kültürü açısından şaşırtıcı bir diğer sonuçtur.

5. SONUÇ

Aile işletmelerinde yönetimin genellikle büyük erkek çocuğa devredildiği düşünülmektedir. Fakat araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi bu genel kanının artık geçerli olmadığını, kurucuların varisi secerken doğum sırası ve cinsiyete önemli olarak algılamadıklarıdır.

Variste olması arzulanan en önemli özellikler olarak, “Dürüstlük” ve “işletmeye bağlılık ve sadakat” gösterilmiştir. Öte yandan cinsiyet ve doğum sırası en önemsiz iki özellik olduğu ortaya çıkmıştır. Varisin aynı aileden olması yani aralarında kan bağıının olmasının önemsiz olarak algılanması ilginçtir. Bu bulgular, devir kararı verilirken varisin kişisel özelliklerinin yaş, cinsiyet, doğum sırası ve kan bağı gibi özelliklerden daha fazla dikkate alındığını ortaya koymaktadır.

Çalışma, yönetimi devralma potansiyeli olan varislerde olması gereken özellikler ve devir sürecinin öncesini ve sonrasını kapsayan araştırmalar için görüş ve veriler sağlamaktadır. Bununla birlikte bu çalışmayla, aile işletmelerinde yönetimi devralacak varislerde hangi özelliklerin bulunması gerektiği ve bu doğrultuda varisin hangi özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyması açısından faydalıdır.

Çalışma aynı zamanda, aile işletmelerinde yönetimi devredecek yöneticilerin doğru ve etkili seçim yapabilmeleri için varis adaylarını hangi kriterlere göre değerlendirmelerine ilişkin bakış açısı sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışma aile işletmelerinde yönetimi devredecek olan yöneticilere varis seçimi yaparken kullanabileceği kriterler spektrumunu sunmaktadır.

Tablo 2 Yönetimi Devralma Potansiyeli Olan Variste Olması Gereken Özellikler (Ortalama, Std. Sapma, Ortalama Değerler Arasındaki Anlamlı Farklılık Testi)

	Ortalama $\bar{x}$	Std Sapma σ	Anlamlı Farklılık Bulunan Nitelikler*
1. Dürüstlük	6,77	0,59	4-27
2. İşletmeye sadakat ve bağlılık	6,73	0,48	3-27
3. Karar verme yetenek ve deneyimi	6,62	0,57	9, 12-27
4. Girişimci, atak olmak	6,54	0,67	12-27
5. Eğitim seviyesi	6,51	0,84	14-27
6. Kişilerarası ilişki yeteneği	6,48	0,71	12-27
7. Zekilik / anlayış kabiliyeti	6,46	0,77	13-27
8. İş deneyimi	6,46	1,07	14, 16-27
9. Pazarlama/satış alanlarındaki beceri ve deneyim	6,44	0,69	14-27
10. Aile üyeleri nezdindeki güvenilirlik	6,41	0,92	15-27
11. Yaratıcı fikirlere sahip olma	6,39	0,92	16-27
12. Stratejik planlama beceri ve deneyimi	6,23	1,02	20-27
13. Çalışanların nezdindeki saygınlık	6,20	1,20	19-27
14. Finansal konulardaki beceri ve deneyim	6,18	1,00	20-27
15. İşletmede çalışan aile üyeleri nezdindeki saygınlık	6,08	1,47	21-27
16. Mevcut genel müdür ile kişisel ilişkiler	6,01	1,11	21-27
17. Geçmiş işlerdeki performans	6,00	1,34	22-27
18. Şimdiki yönetici ile amaç uyumu	5,85	1,35	22-27
19. Aile üyeleriyle iyi ilişkiler kurabilme	5,83	1,57	23-27
20. Teknik beceri ve deneyim	5,73	1,29	23-27
21. İşletmede çalışmayan aile üyeleri nezdindeki saygınlık	5,49	2,03	23-27
22. İşletme dışındaki yönetim deneyimi	5,25	1,85	23-27
23. Yaş	4,04	2,23	26-27
24. Kan bağı	3,83	2,40	27
25. İşletmede mevcut pay sahipliği	3,37	2,24	27
26. Cinsiyet	3,32	2,54	
27. Doğum sırası (büyüklük-küçüklük)	2,48	2,01	

* Değişkenler arasında, ilişkili iki grup arası t-testi (paired samples t-test) ile $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş ve her bir değişkenin anlamlı farklılığı bulunan değişkenler bu sütunda gösterilmiştir.

KAYNAKLAR

- A.B.Ibrahim, K. Soufani, P. Poutziouris ve F. Lam "Qualities of An Effective Successor: The Role of Education and Training", Education& Training, Vol.46, Is. 8-9, 2004,
- Birley Sue, Dennis Ng ve Godfrey, Andrew, " The Family and The Business", Long Range Planning, Vol.32, No.6., 1999,
- Bjuggren Per-Olof ve Sund Lars-Göran, "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium –Size Family-Owned Businesses", Family Business Review, Vol. 14, No.1.,2001.
- Brockhaus, Robert H., "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", Family Business Review, No: 17, No.2. , 2004
- Büyüköztürk, Şener, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yay.,4. Baskı, Ankara, 2004
- Cabrera-Suarez, Katiuska, "Leadership Transfer and The Successor's Development in The Family Firm", The Leadership Quarterly, Vol.16, Is.1., 2005
- Chris McGivern, " The Dynamics of Management Succession: A Model Of Chief Executive Succession in The Small Family Firm", Family Business Review, Vol.2, No.4., 1989
- Chrisman James J., Chua,Jess H. ve Sharma Pramodita, "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", Family Business Review, Vol.11, No.1. , 1998
- Dascher, Paul E., Jens ve William G., "Family Business Succession Planning", Business Horizons, September- October, 1999

- Giambatista, Robert C., Rowe, W. Glenn ve Riaz Suhaib, "Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, Is.6.,2005
- Goldberg, Steven D., " Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements", *Family Business Review*, Vol. 9, No.2. , 1996
- Handler, C., Wendy ve Kram, E., Kathy, "Succession in Family Firms: The problem of Resistance", *Family Business Review*, Vol. 1, No. 4, 1988
- Handler, Wendy C., "Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.29, Is.3., 1991
- Harvey, Michael ve Evans, Rodney E., "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, Vol.7, No.4. , 1994
- Lansberg, Ivan ve Astracham, Joseph H., " Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors", *Family Business Review*, Vol.7, No.1,1994
- Marshall, James P., Sorenson, Ritch, Brigham, Keith, Wieling, Elizabeth, Reifman, Alan ve Wampler, Richard S., "The Paradox For The Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-Related Processes and Plans", *Journal of Business Venturing*, In press, (çevrimiçi; www.sciencedirect.com 25.02.2006)
- Morris, Michael H., Williams, Roy O., Allen, Jeffrey A. ve Avila, Ramon A., "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, 12., 1997
- Morris, Michael H., Williams, Roy W. ve Nel, Deon, "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Bradford, Vol.2, Is.3. , 1996
- Sharma Pramodita ve Rao, A. Srinivas, "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study", *Family Business Review*, Vol.13, No.4. , 2000a
- Sharma Pramodita, Chua, Jess H, ve Chrisman, James J., "Perception About The Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17,3.,2000b
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James J. ve Chua, Jess H., "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, Vol. 16, Is.1. , 2003
- Sonfield Matthew ve Lussier, Robert N, "First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison", *Family Business Review*, 17,3. , 2004
- Stavrou, Eleni T., "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in The Family Firm", *Family Business Review*, Vol.11, No.2. , 1998
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G., "The Influence of Successor-Related Factors on The Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses", *Family Business Review*, Vol.18, No.4.,2005
- Vera, Carolina F. ve Dean Michelle A., "An Examination of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession", *Family Business Review*, Vol.18, No.4. ,2005

BİRİNCİ NESİL KURAR, İKİNCİ NESİL BÜYÜTÜR, ÜÇÜNCÜ NESİL BATIRIR!?

Uzm. Ecz. Deniz KURTSAN

KURTSAN Holding

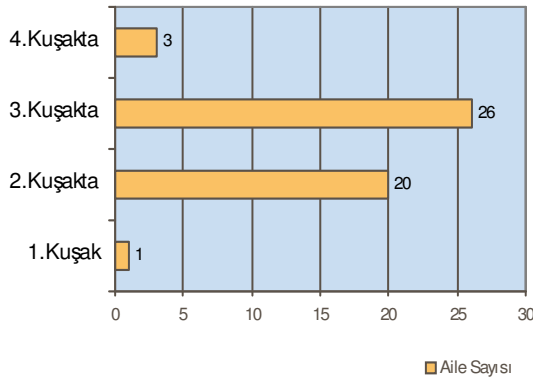
Kurucu Ortak - Yönetici

e-posta: denizk@kurtsan. com

NEDEN AİLE ŞİRKETLERİNİN % 85'İ ÜÇÜNCÜ KUŞAKTAN İLERİ GİDEMİYORLAR?

- Kurucu neslin iş işten geçene kadar ailesini ve şirketini kurumsallaştıramaması,
- Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma,
- Gücün ve saltanatın rehaveti,
- Şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme dürtüsü,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz olma,
- Stratejik düşünememe,
- Araştırma ve geliştirmeye yeterince yatırım yapılmaması,
- Sermaye yetersizliği,
- Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar.

TÜRKİYE'NİN EN ESKİ 50 AİLE ŞİRKETLERİNDEN BAZILARI



Kaynak: © Haluk Alacaklıoğlu: Global Family Business Consultants;2003

SORUNLARIMIZ (1999)

- İşin ve ailenin "Nakit" ihtiyaçları arasındaki çelişki,
- Çok başlılık,
- Kararların sık sık değişmesi,
- Yüksek eleman devri,
- İstenen üretim ve büyümenin gerçekleşmemesi,
- Yaşlanan organizasyon,

ÇÖZÜM

Aile odaklı şirketten,
Kurumsallaşmış şirkete dönüşmek.

HEDEFLERİMİZ

- Topluma karşı olan sorumluluklarımızı gözeterek,
- Üstün kalite, özgün ürün odaklı olmayı sürdürerek,
- Yenilikçi ve girişimci özelliklerimizi koruyarak,
- Sağlıklı büyümek ve yok olmamak,
- Gelecek nesiller için uygun iş ortamını yaratmak.

YÖNTEM (2000)

- Hissedarlar kurulu olarak aile şirketlerinin yönetimi konusunda eğitim aldık.
- Aile bireylerinin, çalışanlarının görüşlerini dinledik.
- Yönetim Kurulunu toplayarak **1. Nesil'in önderliğinde** karar aldık.

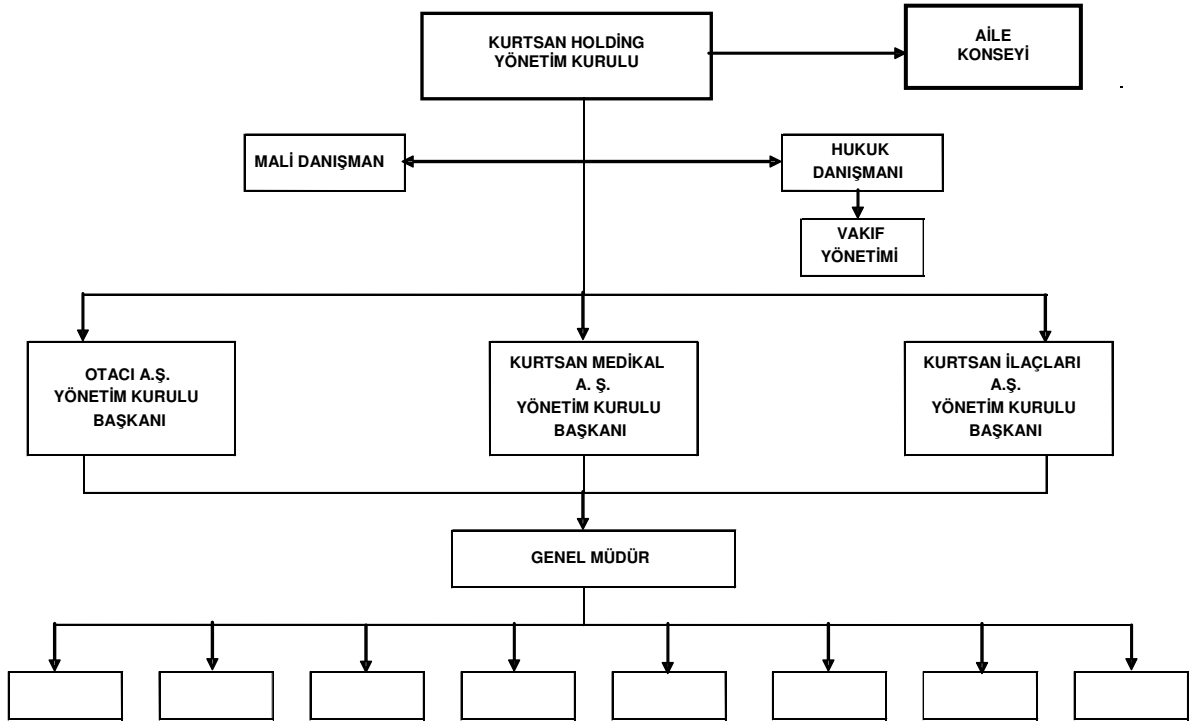
UYGULAMA (2001)

- 1. Nesil ve 2. Nesil'in görevleri, sorumlulukları netleştirildi, yasallaştırıldı.
- Yönetim Kuruluna şirketle bağı olmayan üye (üyeler?) katıldı.
- Yönetim Kurulu karar alan, uygulamayı denetleyen, çatışmaları çözen bir organ haline geldi.
- Şirkette çalışmak isteyen, çalışmayan yeni nesillerin ve aile bireylerinin durumu netleştirildi.
- Bu bilgiler aile konseyi toplantısında 3. Nesil'in önerileri ile düzeltildi.
- 3. Nesil yeni hissedarlar olarak katıldı.
- 3. Nesil'in şirkete aktif ve staj amaçlı katılımları belirlendi.

EVİRİMİMİZ

- 1955 Kuruluş - Genç Aile İşletmesi
- 1983 - 2. Nesil katıldı.
- 2000 – İlk Yönetim Kurulu yapıldı.
- 2001 - İlk Aile Konseyi toplandı.
- 2002 - Holding - 1. ve 2. Nesil çalışıyor, 3. Nesil hazırlanıyor.

KURTSAN HOLDİNG ORGANİZASYON ŞEMASI



SONUÇLAR (2003)

- Aile Şirketi Anayasası uygulanıyor,
- Kurumsallaşma sürüyor,
- Huzurlu çalışma ortamı,
- Başarıda artış,
- Yükselen müşteri memnuniyeti ile destekleniyor.

YENİ HEDEFLERİMİZ

- 3. Nesil'i yetiştirmek,
- Sermayeyi korumak, büyütmek,
- Karlı ve verimli olmaktır.

3. NESİL İÇİN OLASI DENEYİMLER

- Aile üyesi olmak ile şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi koyabilmek,
- Yönetim kurulunun ve aile konseylerinin işlerliğini sürdürmek,
- Aile şirketi piyasasını oturtmak,
- Liderleri seçmek,
- Sağlıklı büyümeyi sürdürmek, var olmak.

ANAYASAMIZ (2001)

- Aile birliğı ve dirliğı esastır.
- Ortaklığın yararları, kişisel yararların üstünde ve önceliklidir.
- Her çalışanda ve her iş te eğitim, destek, denetim ilkesi tam olarak uygulanır.
- Yönetim, aile dışından da olsa en iyi yönetenlere verilir. Üst düzey yöneticilerin seçim ve atanmasını Holding Yönetim Kurulu onaylar.
- Yönetime katılmak isteyen genç kuşaklar konuyla ilgili yüksek öğrenim görmeli,benzer rakip bir kuruluştta üç yıl üst düzey yönetici olarak deneyim kazanmış olmalıdırlar. Şirket kadrosundan ve yansız profesyonel yeterli kişilerden oluşacak sınav komisyondan yazılı onay almalıdırlar.
- Genç kuşakların tahsil ve eğitiminden aileleri sorumludur. Yetersizlik halinde şirketçe kurulacak yardım fonundan destek alabilirler.
- Aile bireyleri birbirlerine sevgi ve saygı ile bağılıdır. Büyükler ve ölmüşler hayırla anılır. İyi yanları, başarıları övölür. Eksikleri üzerinde fazla durulmaz.
- Yetersiz ise hastalık ve düşkünlük halinde aile bireylerine aynı fondan yardım edilir.
- Başarılar birlikte, olabilirse herkesin katkıları sağlanarak elde edilir. Ortaklıkta "Ben, Ben" diye ortaya çıkmamalı, (Biz Başardık.) denmelidir. Aile kütüğü tutularak ölmüşlerin meziyet ve aileye katkıları, yaşam öyküleri kısaca işlenir. Soy ağacını oluşturan eski ata ve analara ulaşılmaya çalışarak yaşam öyküleri kayda alınır.
- İşbu anayasaya uymayanlar olursa her çareye başvurularak ikna edilmeye, aile birliğine döndürölmeye çalışılır. Zıtlık ve ayrımcılık yaratmak hoş karşılanmaz.
- Kararlara itirazsız uyulur. Kararlar oy birliğı, üçte iki çoğunluk veya yarıdan bir fazla oyla alınır. Uyum esastır. Uyumsuzluk, zıtlık yıkım getirir. Sertlik, öfkeyi önleyememek, bastıramamak zayıflıktır, eksiklikler. Eğitimle giderilmelidir.
- Üremek, hayırlı kuşaklarla aileyi büyütmek övgüye layıktır.
- Sanat, bilim, eğitim yoluyla topluma hizmet verilmelidir. Bu amaçla kurduğumuz Kurbilsev Vakfı'nı desteklemeli ve yaşatmalıyız.
- Soyumuzun sağlığı, varlığı, mutluluğı, ulusumuzun ve insanlığın yararları için kurulduk. Tanrı yardımcımız olsun.

ŞİRKET ORTAKLAR İÇİN DEĞİL, ORTAKLAR ŞİRKET İÇİNDİR.

BİZ KİMİZ?

Kurtsan İlaçları A.Ş. 'nin temelleri Ecz. Niyazi Kurtsan tarafından 1955 yılında küçük bir eczanede bilime ve bitkilere olan özel ilgiyle atıldı.

5 adet şirket ve bir vakıf barındıran Kurtsan Şirketler Grubu bugün Kurtsan Holding olarak **Otacı, Roll, Tuba** gibi markalarla hizmet vermektedir.

Bu grupta yer alan kuruluşlar: Kurtsan İlaçları A.Ş. , Kurtsan Medikal San. ve Tic. A.Ş., Otacı İlaç, Besin ve Kozmetik A.Ş., Uzkur Türk-Özbek Ortak Şirketi, Kurmed Dış Tic. Ltd. Şti., Kurbilsev Vakfı'dır.

BİZ KİMİZ?

350 çalışanı,

- 4 ayrı sektörde 97 ürünü,
- 17 patenti olan,
- Eczacı depoları, itiriyat depoları, gıda toptancıları,

medikal depolar ve süpermarketler ile çalışın,

- 25.000 noktaya hizmet veren,
- Vakfı Kurbilsev aracılığı ile burs veren,
- 50 yıllık

bir AİLE ŞİRKETİYİZ.

HALKA AÇIK İŞLETMELERDE AİLE ANAYASASI VE AİLE MECLİSİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ebru ADSAN

İlkumut Açık Öğretim Fakültesi
Dershanesi
Tel: (0546) 220 50 23
e-posta: ebruadsan@hotmail.com

Yard. Doç. Dr.Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
Tel: (0535) 417 13 19
e-posta: geren@dumlupinar.edu.tr

ÖZET

Türkiye ekonomisine yön veren işletmeler çoğunlukla aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri görülen aile işletmelerinin, sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin en önemli gündem maddesi ise, "kurumsallaşma"dır. Kurumsallaşmanın temel kilometre taşı oluşturulan aile anayasası ise, işletmelerin başarılı olmalarında ve uygun yapıyı oluşturmada önemli bir adım olarak yer almaktadır. Aile anayasası, en başta işletmenin ve ailenin amaçları saptanırken netleştirilmeli ve aile işletmelerinin sürekli kendilerini yenileyerek kurumsallaşma sürecinde hazırlanması gerekmektedir. Ülkemizde, kurumsallaşma konusunda örnek oluşturan Sabancı, Koç, Doğuş, Sanko ve Alarko gibi dev aile işletmelerinin birer aile anayasası bulunmakta ve profesyonellerle aile üyeleri işletmeyi birlikte yönetmektedirler.

Türkiye'de aile işletmelerinin yönetim modellerine bakıldığında, aile anayasasının ve aile meclisinin oluşturulması, holding yönetim kurulu ile aile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, kurumsal düzeyde performans olgusunun yerleştirilmesi gibi konularda yönetim modellerinin desteklerinin yeterli olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerinde özellikle, aile anayasasının ve aile meclisinin oluşturulması ve aktif olarak çalıştırılması, holding yönetim kurulları yapılarının oluşturulması, rollerin belirlenmesi ve en önemlisi işleyişin, en iyi uygulama modellerine göre tasarlanması gereklidir. Aile işletmelerinde sorunların çözümünde aile anayasaları ve aile meclisine başvurulmalıdır. Anayasayı oluşturma süreci çok önemlidir. Anayasa nihai olmayabilir, çok iyi tasarlanmamış olabilir, ama önemli olan aile olarak biz kimiz, biz ne yapıyoruz, bütün bunlar anayasada yer almalıdır. Yapılması gereken, işletmeye en uygun olan aile anayasasını

oluşturmak ve aile meclisi kanalı ile ilgili aile bireylerini sürekli eğitmek, onların bakış açılarına saygı göstererek uzlaşmanın yollarını aramaktır.

Çalışmada, İMKB’de hisse senetleri işlem gören halka açık işletmelerde, aile anayasası ve aile meclisi uygulamalarını anlamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile anayasası, aile meclisi

1.GİRİŞ

Türkiye, gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan, kurulan her bir işletme, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü tahsis anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekir.

Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok şirketin hayatına son vermesine, yani birçok kaynağın boşa gitmesine neden olmuştur. Ancak, işletmelerin hayatlarına son veren sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortam değildir. En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir (Sarier, 2004).

Aile işletmeleri, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, dünyanın hemen hemen bütün ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsuru, parçası haline gelmiştir. Dünyadaki aile işletmelerinin sayısının dünyadaki tüm işletmelerin % 80’i civarında olduğu sanılmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile şirkettir ya da aile şirketi olarak ticarî hayata atılmış işletmelerin devamıdır (Leeders vd., 2003:687).

Amerika Birleşik Devletlerinde 18 milyondan fazla işletme hayatını sürdürmekte ve bunların %90’ından fazlası aile şirkettir. ABD’de en büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir. En büyük 100 şirketin; İtalya’da 43’ü, Fransa’da 26’sı, Almanya’da ise 17’si aile şirkettir. Tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin oranına baktığımızda ise, İtalya’da tüm işletmelerin % 99’u, ABD ve Türkiye’de işletmelerin %90’dan fazlası, yine Almanya ve Meksika’da % 80’i, Avustralya ve Şili’de % 75’i aile şirkettir (Sarier, 2004; Human Resources, 2003).

Avrupa’da, Amerika’da yaşı 100 ila 200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı işletme bulunmaktadır. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan işletmelere rastlanmaktadır. Türkiye’de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek işletmelerin bile geçmişi ancak genelde 60 veya 70 yıl kadar geriye gidebilmektedir. (Weigel vd., 1997:25).

Her aile şirketi için aynı saptama doğru olmayabilir. Ancak, sorunlar benzerlik taşımaktadır. Kurucu, kardeşler, çocuklar, kuzenler ve damatlar ile birlikte, aile hızla büyümekte, karar alma, yeni bireylerin yönetime katılması ve sonraki neslin durumunun belirlenmesi güçleşmektedir. Dünyanın önde gelen işletmelerinin yöntemi, son yıllarda Türkiye’de de uygulanmaktadır. Önce bir “Aile Anayasası” hazırlanmakta, ardından “Aile Konseyi” (Meclisi) oluşturulmaktadır. Böylece, yaşanan klasik sorunların önüne geçilmeli ve kalıcılık sağlanmaktadır (Erdoğan, 2004:16).

Çalışmada, aile işletmelerinde, teorik temeller çerçevesinde aile anayasası ve aile meclisinin oluşumu incelenecek ve işletmelerin aile anayasası ve aile meclisi oluşturmaları sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlar saptanmaya çalışılmış ve işletmelerin aile anayasalarını ne derece uygulayabildiklerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır.

2.AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASASI İLE AİLE MECLİSİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin doğrudan karıştığı, mülkiyetini ailenin bir nesilinden bir diğer nesile geçen işletme, aile işletmesi olarak tanımlanır. (Karpuzoğlu, 2003:7-8)

Yapılan araştırmalar, dünyada ikinci neslin yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile işletmeleri, toplamın yüzde 5'ini geçmemektedir. ABD'de aile işletmelerinin yüzde 40'ı beş yilda bir yok olmaktadır. Kalanların yüzde 66'sı ikinci nesilde batmakta ya da el değiştirmektedir. Geriye kalanların ise ancak yüzde 17'si üçüncü nesile devam edebilmektedir. İngiltere'de aile işletmelerinin yüzde 24'  ikinci nesile kadar yaşamaktadır.    nc  nesile ge ebilenlerin oranı ise, yüzde 14'd r. Fransa'da aile şirketi olarak kurulan işletmelerin yüzde 42'sinde aile kontrolü kalmamıştır. Bunların yüzde 60'ı el değiştirmiş, yüzde 40'ı iflas etmiştir. Almanya'da yapılan araştırmaya göre de, aile işletmelerinde, sahipliğini 20 yildan fazla koruyanların oranı yüzde 42'dir.

Türkiye'de bu konu ile ilgili gerekli araştırmalar yoktur. Ancak, kurucu patronların işletmelerine "evladi gibi" baktığı ve çok da kolay elden çıkarmadığı, dolayısıyla el değiştirme oranlarının daha düşük olduğu tahmin edilmektedir. Kurucu patronların işletmeleri ile "duygusal" ilişkileri işletmelerin yönetimlerinin ikinci ve üçüncü nesile devrinde ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, kendilerinden sonra işletmelerinin yaşamını sürdürmesini, bölünerek k   lmemesini istemektedirler.

Aile anayasası; "aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahışlarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile  yeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi" biçiminde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004:160).

Aile anayasasının en önemli parçası, aile ve işletme misyonudur. Işletme misyonu, işletme üyelerinin işletme varlığının gerekliliğini ve kendi rollerinin işletmenin amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde yardımcı olacağını anlamalarını sağlar. Misyon oluşturulurken aşağıdaki beş adım düşünülmelidir (Dashew, 2001:1):

- Hedefler, amaçlar ve değerler tanımlanmalıdır.
- Sürekli eğitim amaçlanmalıdır.
- Uyum sağlanmalı ve sorunlar çözümlenmelidir.
- Aile kurucularının beklentileri göz önünde tutulmalıdır.
- Aile değerlerini kapsayan planlar ve politikalar oluşturulmalıdır.

Aile işletmelerinde çocuklar, kuzenler, gelinler ve damatlarla birlikte aile hızla büyümekte ve buna bağlı olarak karar alma, yeni bireylerin yönetime katılması ve sonraki neslin durumları netleşmediği takdirde kaos oluşabilmektedir. Kaos'un önlenmesi için, patronlar yönetimi devrederken "anayasa" hazırlamayı önemli bir çare olarak görmektedirler. Uygulamada önce bir Aile Anayasası hazırlanmakta, ardından Aile Konseyi ya da Aile Meclisi oluşturulmaktadır. Böylece, her bir kurucunun otoritesini isteyen mirasçılardan kaynaklanabilecek çatışmaların önüne geçilebilmektedir.

Aile Konseyi, yönetim kurulu ile aynı anlama gelmemektedir. Konsey, yönetim kurulundan farklı olarak, şirkette görev alan, almayan tüm aile bireyleri ile periyodik aralıklarla toplanarak, grubun durumunu görüşmekte, tavsiye kararları almakta ve gerekli uyarıları yapmaktadır. (fambiz.com 2004).

Dennis T. Jaffe, "Strategic Planning for the Family in Business" adlı makalesinde; aile işletmelerinin yaşayabilmesi için iki boyutlu planlama yapmak gerektiğini savunmaktadır: aile konseyi ve işi yürütecek yönetim kurulu. Araştırmacıya göre aile konseyinde işi ile doğrudan bağlantısı olmayan aile  yeleri (gerekli görüldüğü taktirde damatlar ve gelinler) ve genç nesiller de bulunmalıdır. Görevi, yeni nesil aile bireylerinin gelişmesini sağlamak, onların işi hayatına yönlenmelerini sağlamak ve mevcut işi aile hedeflerine göre düzene sokmaktır. Aile konseyi gelecekte işi kimin yöneteceğine, şirkete kimin veya kimlerin sahip olacağına, kararların nasıl alınacağına, şirkette çalışan ile çalışmayan aile bireylerinin maddi beklentilerinin neler olması

gerektiğine karar verir. Yönetim kurulunda ise, işin sahibi, aktif aile üyeleri, kilit noktalarda çalışan profesyonel yöneticiler ve bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun görevi aileden bağımsız olarak sadece işe yoğunlaşmaktır. Aile konseyi ve yönetim kurulu biri diğerinin alanına müdahale etmemelidir.

Faaliyetlerin etkin sürdürülebilecek bir biçimde olması açısından, yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız derecelendirilme kuruluşları (ECAI) olan; Standart&Poor's, Moody's ve Fitch tarafından standart 5-9 kişi olarak belirlenmiştir (www.btinsan.com/128/63.asp). Yönetim Kurulu, kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu olarak bilinmektedir. Yönetim Kurulu, özellikle 2. ve 3. nesil aile bireylerinin işletmede aktif olarak görev almalarıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Düzenlenen anayasalarda, kim hangi şartlarda grupta çalışabilir, terfi etme kısıtları, başka bir şirkette çalışma koşul ve süreleri, ikinci-üçüncü neslin eğitimi, şirketten kaynak kullanma, hatta evlilik harcamaları ve aileden birisinin, kendisine iş kurmak istemesi halinde verilebilecek sermaye kararları alınmaktadır.

Genellikle 'Aile Meclisi' oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmaktadır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer almaktadır (Brown, 1997:345).

Yönetim kurulu idareye yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte, kurul, stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır ve icranın içinde yer almaz. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir. Yönetim kurulu bunları dikkate alıp almamakta serbesttir

3. GENEL AİLE ANAYASASI

Bir çok aile işletmesinin yapısına göre henüz uygulama alanı bulamayan aile anayasası genellikle dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005). "Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkileri"nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa'nın üçüncü bölümü, aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı "İdari Yapılanma"ya ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise, şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER

Gerekçe

Madde 1-Bizler,.....ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özellikleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/ şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere iş bu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

Madde 2-Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır.

Madde3-Bizler, aileye yüksek yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede aile çıkarlarının da güvence altında olmasını sağlayacaktır.

Aile Değerleri

Madde 4-Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

Madde 5-Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir.

BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

Madde 6-Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçülerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır.

Aile Üyesi Yöneticiler

Madde 7-Bir şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, aile konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitimli, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir

Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise, aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Aile ve İşin Sınırları

Madde 8-Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğü ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayrımı

Madde 9-Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir.

Personele Yaklaşım

Madde 10-İşletme personeli, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir.

Profesyonel Yöneticiler

Madde 11-Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

Madde 12-Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak için düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantıya davet edilebilir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

Madde 13-İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini artırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere Aile Konseyi'nin meydana getirilmesi önemlidir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

Madde 14-Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu durumun dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir.

Aile Konseyinde Karar Alma,Toplantı ve Toplantı Gündemi

Madde 15-Aile Konseyinde her üyenin 1(bir) oy, kurucu üyelerin 2(iki), Başkanın 3(üç) oy hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği,hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi'nin Faaliyetleri

Madde 16- Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir; gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri

BÖLÜM 4 MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

Madde 17-İşbu Aile Anayasa'sı, aile bireylerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

Madde 18-Şirket(ler)e ait hisselerle sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

Madde 19-Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kar payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu(lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir.

Yürürlük

Madde 20-Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

Genel olarak aile anayasasında aşağıdaki konular üzerinde önemle durulmaktadır.

Uzun vadeli stratejik hedefler, vizyon ve aile değerleri,

Ailenin iş hayatındaki rolü, katılımı ve sınırları,

Halef belirleme prosedürü,

Yönetim kurulu üyeliği,

Hisse dağılımı, kâr payı dağılımı, oy kullanma hakkı,

Kilit konuların tespiti ve bu konuma getirilecek aile dışı personelin vasıfları,

Aile toplantıları.

4. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE AİLE ANAYASASI VE AİLE MECLİSİ

Aile anayasasına sahip olan ve bu anayasadaki düzenlemeleri aile ve işletme uygulamalarında kullanan işletmeler arasında;

Mitsui Group* (-- ,2000), Ford-Bryson ve Baker Farm sayılabilir (Capital, 2005). 19. yüzyıl Japon iş hayatına bakıldığında, rekabet ve kar düşüncesinden ve bireysellikten çok; kamu yararı,

* The Mitsui aile işletmesinin anayasası Hachirobei Takatoshi Mitsui (1622-1694) tarafından oluşturuldu.

imparator için fedakârlık 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 sevmeye gibi temel değerlere de dikkat çekilmiştir. Mitsui Anayasasından farklı olarak Baker Aile Anayasası, iki temel özellik üzerine odaklanmıştır. Bunlar; temel değerler ve amaçlardır. Ford-Bryson aile anayasası bir yönetmelik ve bir tüzük şeklinde biçimlendirilmiştir.

Bu anayasa, anayasa ve iç tüzük kuralları şeklinde iki ana boyut dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anayasa ile ilgili kısımda ailenin ismi, amaçlar, üyelik, aidatlar, yöneticiler ve yönetim kurulu, toplantılar, değişiklikler konularında hükümlere yer verilmiştir. İç tüzük kuralları içerisinde ise görevlilerin (başkan, muhasip, sekreter) sorumlulukları ile komiteler (üye kabul, araştırma, hakla ilişkiler) üzerinde durulmuştur. Her üç ailenin de köklü aileler olmalarının ve işletmelerinin uzun senelerdir faaliyet göstermelerinin altında yatan temel hususlardan birinin gerek aileye gerek işletmeye ait konuların aile anayasası kapsamında 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.

Dünyadaki uygulamalarda, büyük aile işletmelerinin sonraki nesillere devri, bir "geçiş planı" yapmak şeklinde yer almaktadır. Buna göre, yazılı geçiş planı yapan işletmelerin oranları Almanya'da yüzde15, ABD'de yüzde 25, Avustralya'da ise yüzde11'dir. Türkiye'de bu konuda da ne yazık ki, oransal saptamalar gösteren bir araştırma henüz yer almamıştır. Sadece mevcut araştırmalar ile ilgili gelişmeler mevcuttur. Aile meclisi ve aile anayasası bakımından Türkiye'de aile ile ilgili konuların çözümlendiği ve tartışıldığı, aile üyeleri ile ilgili kuralların belirlendiği bir kitap ve forum yer almamaktadır. Bunun getirdiği sorunlar da belirsizlikler içinde aile üyelerinin birbirleriyle mücadele etmesi özellikle hissedar olup, aile işletmelerinde aktif yönetimde olmayan aile üyelerinde önemli sorun yaratmaktadır. En önemlisi de, aile üyelerinin kuruma girişi, çıkışı, hangi şartlarda olduğu ile ilgili kurallar oldukça belirsiz olduğundan aile içinde sürekli bir huzursuzluk yaratma riskini taşımaktadır (Dudaroğlu, 2006). Yönetim Kurullarına bakıldığında, yine aile üyelerinin dominant olduğu, bazen icradan birkaç profesyonelin olduğu ve yine çok sık rastlanmamakla birlikte tamamıyla bağımsız üyelerin yer aldıkları görülmektedir. Bu yapı çerçevesinde, ağırlıklı aile üyeleri ve profesyonellerden oluşum performansı sorgulamayı oldukça sınırlı hale getirmektedir. Aile için duygusal bir konu, çok eskiden beri olan bir iş kolu belki hissedarlara değer yaratmamakta, belki bir potansiyel oluşturmamakta fakat, aile için önemli olduğundan bir şekilde ek yatırım yapılmaya devam edilmektedir. Bu durumda, yine halka açık şirketlerdeki hissedarların hakları korunmamakta, aynı zamanda da bir şekilde hisse sahibi olup aktif olmayan aile üyelerinin de sermayesi korunmamaktadır. Türkiye'de hedef, aile işletmelerini gelecek nesillere taşımaktır. Bu nedenle önce "Aile Anayasası" hazırlanmakta, ardından da bunu hayata geçirecek ve uygulayacak "Aile Konseyi" kurulmaktadır. Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı, bu işin öncüsü durumdadırlar ve dolayısıyla diğer gruplar da onları izleme eğilimindedir.

Türkiye'de "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası"nın konumlandırılmış işletme sayısı oldukça azdır. Olan örnekler ise genellikle danışmanlık şirketi aracılığıyla bu yapılanmayı oluşturmaktadır. Bunun yanında, 'nükleer aile' diye adlandırılan, nispeten daha kopuk yapılanmalar da mevcuttur. Bu organizasyonlar, bağımsız ünitelerden oluşmaktadır.

5. TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNİN ANAYASA VE KONSEY STRATEJİLERİ

KOÇ HOLDİNG : Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınır. Aile komitesinde ise, Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülür. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunulur. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılır. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek

zorundadırlar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek nesiller için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde yerine uygulanır. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmamaktadır.

SABANCI HOLDİNG: McKinsey'in danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramları uygulanmaya başlandı. "Aile Konseyi"ne üyelik için, kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranır. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alır. Toplantılar ise, 3 ayda bir yapılır. "Aile Anayasası" ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile konseyi kendi içinde kurallar koyar ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır.

ECZACIBAŞI HOLDİNG: Ailede gelecek nesillere sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, "Aile Anayasası"nda ortaya konulur. Bu anayasa ise, topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır ve titizlikle uygulanmaktadır. Aile Meclisi'nin görevleri arasında "hedeflerin belirlenmesi", "kaynakların verimli değerlendirilmesi" ve "üst yönetimin atanması" vardır. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılır. Anayasaya, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamazlar.

KURTSAN HOLDİNG: Aile işletmelerinin yüzde 93'ünün gelecek nesili, Kurtisan Ailesi'ni "Aile Anayasası" oluşturmaya itmiştir. Anayasa, aile bireylerinin şirkete katılımını belli kurallara bağlar. Anayasayı, ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamıştır. "Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak" ilkesi benimsenmiştir. Şirkette çalışabilmenin de koşulları ortaya konulmuştur. En az 3 yıl başka bir işyerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirenlere grupta iş verilmektedir. Ancak, işe de en alt düzeyden başlarlar.

BAKİOĞLU HOLDİNG: "Aile Anayasası"nda, aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir yabancı dili ana dili gibi bilmeleri şartı aranır. Aile bireyleri, iş yaşamına, eğitim sürecindeki kısmi çalışma ile atılırlar. Ardından da düzenli iş yaşamı ve onun içindeki eğitim aşaması devreye girer. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için ise, profesyonellerin görüş ve önerileri dikkate alınır.

İNCİ HOLDİNG: "Aile Konseyi"nde, aile üyelerinden 14 yaşını dolduran veya evlilik yolu ile aileye katılan herkes bulunur. Konsey üyesi olan herkes, karşılıklı mutabakat ile aile konseyi üyeleri arasından kendine bir kariyer danışmanı seçer. Aile üyelerinin işe alınma koşulları da, kurallarla belirlenmiştir. Buna göre, aile üyelerinin üstleri, aile üyesi olmayan yöneticilerden seçilir. Ayrıca, 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl başka bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi koşulu da aranır.

ABALIOĞLU HOLDİNG: "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" çalışmaları devam etmektedir. "Aile Konseyi"nin ana amacını, samimi bir atmosferde birlik, beraberlik ve kaynaşma ortamının sağlanmasını oluşturur. Konsey içerisinde işle ilgili konular görüşülüp, bilgilendirme yapılır. Konsey, yönetim ile ilgili bir takım tavsiye kararları alabilir. Fakat işletme yönetimine doğrudan bir müdahale yapılmaz. Konsey şirketin yönetiminde yetkili ve sorumlu değildir.

EYİLİK HOLDİNG: Aile büyüklerinden ve danışmanlardan oluşan konsey, aile şirketinde görev yapmak isteyen ve yapanların performanslarını denetler. Bunun yanında bu çalışmaların organize edilmesi de, aile konseyinin görevleri arasındadır. Gelecek nesilin şirkette yerini alabilmesi için, motivasyon programları ile aile üyelerinin koordineli ve efektif çalışmalarını sağlayıp performans denetlemeleri yapılmaktadır.

CAFER SADIK ABALIOĞLU HOLDİNG: Bir zamanlar Denizli'nin mütevazı gruplarından biri olan Cafer Sadık Abaloğlu Holding, 1999'da yeni bir dönem için harekete geçti. 5 yıllık stratejik planlar yapıldı, kararlar alındı. Tamamlanmış bir anayasa var, ancak henüz onaylanmış değil.

6. HALKA AÇIK AİLE İŞLETMELERİNİN AİLE ANAYASASI UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Halka açık aile işletmelerinin, aile anayasasını ve aile meclisini nasıl algıladıklarını ve aile anayasasını uygulamaya başlayıp başlamadıklarını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, ileride yapılacak kapsamlı bir araştırma için rehber olabilecek bir "ön araştırma" niteliğindedir.

6.1 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Aralık 2005 tarihi itibarıyla, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmelerinden İMKB'da hisse senetleri işlem gören 12 aile işletmesinin yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmış, görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Anket, işletmelerin genel durumunu anlamaya yönelik soruların yanında, aile anayasasına ilişkin 15 sorudan oluşturulmuştur.

6.2 Araştırma ile İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin İstanbul Sanayi Odası Meslek Gruplarına göre dağılımı Çizelge. 1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. Aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	Aile İşletmelerinin Ait Oldukları Meslek Grupları
1	Kakao ve Şekerli Mamuller Sanayii
2	Karma Gıda Sanayii
3	Tıbbi Müstahzarat Sanayii
4	Elektrik Malzemeleri, Akümülatör ve Aydınlatma Sanayii
5	Toprak Sanayii
6	Demir-Sac Eşya Sanayii
7	Ana Kimya Sanayii
8	Elektronik Sanayii
9	Kazan-Basınçlı Kaplar, Sınai Soğutma ve Isıtma Sanayii
10	Hazır Giyim ve Diğer Konfeksiyon Mamulleri Sanayii
11	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii
12	Makine, Alet ve Yedek Parça Sanayii

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin her biri değişik sanayii gruplarında etkinlik göstermektedir.

Çizelge 2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Nesil Sayısı

Sayı	Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları	Nesil Sayısı
1	1926	3
2	1932	3
3	1933	3
4	1935	3
5	1942	2
6	1944	2
7	1944	2
8	1945	2
9	1948	2
10	1950	2
11	1952	2
12	1954	2

İstanbul'da 1926 ile 1935 yılları arasında kurulan (%33) aile işletmelerinin 3. nesilde oldukları, 1942 ile 1954 yıllarında kurulan (%67) aile işletmelerinin 2. nesilde oldukları saptanmıştır.

6.3. Aile Anayasasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, İMKB’da hisse senetleri işlem gören 12 aile işletmesinin, aile anayasasına verdikleri öneme ilişkin bulgular ve değerlendirmeler sunulmuştur.

Çizelge 3 Aile İşletmelerinin Aile Anayasası ve Aile Meclisi Oluşturduklarında Sağlamayı Düşündükleri Fayda ve Maliyet

Aile Anayasası ve Aile Meclisi Oluşumunda Fayda ve Maliyet Getirisi	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmada, aile işletmelerinin, %92’si Aile Anayasasının Fayda ve Maliyet avantajı getireceğini düşünmektedir.

Çizelge 4. Aile Gereksinimlerine Uygun Aile Anayasasının Hazırlanması

Aile işletmelerinin Gereksinimlerine Uygun Aile Anayasasını Hazırlama Durumları	Frekans	%
Evet	4	0,33
Hayır	5	0,42
Bazen	1	0,08
Kararsızım	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, Aile işletmeleri Aile Anayasasının getireceği faydaları genellikle bilmelerine rağmen, henüz gerekli çoğunluk (%42) uygulamaya başlamamıştır.

Çizelge 5. Bir İşletmede Uygulanan Aile Anayasasının Aynı Sektördeki Diğer İşletmelerde Kullanılması Durumu

Uygulanan Bir Anayasa Diğer İşletmelerde de Uygulanabilir	Frekans	%
Evet	1	0,08
Hayır	7	0,59
Bazen	3	0,25
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

İstanbul’da, araştırmaya katılan aile işletmelerinin %59’u aynı aile anayasasının benzer sektörde kullanılamayacağı görüşündedir.

Çizelge 6. Aile İşletmelerinde Belirsizlik ve Huzursuzluk Durumlarına İlişkin Gerçekleştirilen Uygulamalar

Aile İşletmelerinde Belirsizlik ve Huzursuzluk Durumlarına İlişkin Uygulamaların Gerçekleştirilmesi	Frekans	%
Evet	5	0,42
Hayır	7	0,58
Bazen	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	12	1,00

Aile İşletmelerinde Belirsizlik ve Huzursuzluk Durumlarına İlişkin Uygulamaların Gerçekleştirilmesi bakımından yetersiz bir durum göze çarpmaktadır.

Çizelge 7 Aile İşletmelerinde Aile ve İş Konularını Birbirinden Ayıran Çalışmaların Yer Alması

Aile ve İş Konularını Birbirinden Ayıran Çalışmalar	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	3	0,25
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, Aile işletmelerinde %67’lik kesim aile ve iş konularını ayıran çalışmalara yer vermektedir.

Çizelge 8 Yönetim Kurulunda Aileyi Temsil Eden Üyelerin Atanması

Yönetim Kurulunda Aileyi Temsil Eden Üyeleri Kim Atamaktadır?	Frekans	%
Genel Müdür	5	0,42
Yön.Kurulu Başkanı	6	0,50
Bölüm Yöneticisi	1	0,08
Diğer ().....	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde genellikle Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı aynı kişidir.

Çizelge 9 Hizişleşmenin Aile Anayasası ve Aile Meclisindeki Durumu

Aile Anayasasının Hizişleşmeyi Çözme Beklentisi	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinin önemli bir kısmını oluşturan %83'lük dilim Aile Anayasasının hizişleşme sorunu çözeceğini düşünmektedir.

Çizelge 10. Aile İşletmelerine Sonradan Katılan Üyelerin Etkisi

Aileye Sonradan Katılan Üyelerin, İşletmeyi Etkileme Derecesi	Frekans	%
Yeterli	4	0,33
Yetersiz	6	0,50
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde gelin ve damatlar, yönetimde etkili olmakta ve bu durum aile içi çatışmaya (%33) yol açmaktadır.

Çizelge 11 Aile Meclisinin Planlı ve Düzenli Toplantılar Düzenlemesi

Planlı ve Düzenli Toplantılara Yer Verme	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	3	0,25
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmeleri'nde genellikle (%75) onbeş gün aralıklarla planlı ve düzenli toplantılara yer verildiği belirlenmiştir.

Çizelge 12. Hisse Sahipleri Roller ve Sorumlulukları ile İlgili Yazılı Anlaşmanın Yer Alması Durumu

Hisse Sahiplerinin Roller ve Sorumluluklarına Ait Yazılı Anlaşmanın Düzenlenmesi	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	4	0,33
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, borsaya kote şirketlerin hisse sahiplerine ait olarak yazılı anlaşma düzenleme oranları % 67'dir.

Çizelge 13 Aile İşletmelerinde Emeklilik Planları Oluşumu ve Paylaşımı

Emeklilik Planlarına Yer Verme ve Gelecek Nesillerle Paylaşma	Frekans	%
Evet	7	0,59
Hayır	4	0,33
Bazen		
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde giderek bireysel emeklilik uygulamalarına önem verildiği görülmüştür.

Çizelge 14 Aile İşletmelerinde, Kurucuların İşten Ayrılmaları Durumunda Finansman Planı Oluşturma

Kurucularının İşten Ayrılmaları Durumunda Finansman Planı Oluşturmaları	Frekans	%
Evet	7	0,59
Hayır	4	0,33
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmada, aile işletmelerindeki kurucuların yeni nesille ilgili daha fazla çalışmalara yer vermeleri nedeniyle, sadece %59'lık dilimin böyle bir plan hakkında düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de mevcut yönetim modellerine bakıldığında, aile ile ilgili iş konularının çözümlenmesi olsun, kurum çapında bir performans etiği olgusu veya tam performans bazında bir yönetim olsun daha henüz yönetim modellerinin aile anayasası uygulamasını oluşturdukları söylenemez. Aile Anayasasının ve Aile Meclisinin oluşturulması ve aktif olarak çalıştırılması yönetim kurulları yapılarının, rollerinin ve işleyişinin tasarlanması ve en iyi uygulama modellerine göre uydurulması ve en önemlisi yönetim kurulu icra ve aile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla beraber, kurumsal yönetime geçişte bir kurum yola çıktığı zaman, bir yerde kendi ihtiyaçlarını ve gerçeklerini çok iyi anlamak durumundadır.

Aile Anayasasının aile işletmelerine bir çok faydası bulunmaktadır. Yaratılacak ilk fayda, sermaye ve borç piyasalarında olumlu bir etki yaratmak ve bir yerde kaynak maliyetini azaltmak, ikinci fayda, aile içindeki sorunları kurallar dahilinde halletmek ve pasif aile üyelerini rahatlatmak, üçüncü fayda, iyi profesyonelleri yönetime çekmektir. Özellikle iyi profesyonellerin başarı için kritik olduğu bir ortamda işletmelere çekilmesi büyük önem taşımaktadır. Yaratılan bu faydalarla birlikte, bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle işletme belli bir bilgi ve tecrübe düzeyine ulaşacaktır ve bunun sonucunda da hissedarlara daha fazla değer yaratmak mümkün hale gelecektir.

Aile anayasaları, "işte dünya yeniden kuruldu, güneş de yarın sabah başka bir yüzle doğacak" türünden mucizeler içermezler. Bu anayasalar, özünde bir "centilmenlik anlaşması"dır. Ve işletmelerin ana sözleşmeleri ile paralel düzenlemeler içermiyorlarsa, yani "dilek ve temenniler"den öteye geçemeyecekse, yaptırımsız birer müsvedde olarak tozlu raflarda kalırlar. Konfeksiyon mantığı ile alıp giyilemezler; Kişiye özel bir tasarım ve emekle dikilmiş olmalıdırlar. Ailenin ve kurumun kültürü, bu metinlerin ruhuna işlemiş olmalıdır. Nihayet, anayasanın neden hazırlanmakta olduğu sorusu cevapsız kalmamalıdır: "İşletme çıkarları ile ailenin çıkarları çatıştığında, kurumu tek tek bireylerden, aile fertlerini birbirlerinden ve organizasyonu aileden koruyabilmek amacı"ndan uzaklaşılmalıdır. Böyle projelerin ciddi bir uzmanlık ve deneyim gerektirdiği, bir "özel hukuk sözleşmesi" olduğu unutulmamalı ve mutlaka "bir bilen"den destek istenmelidir. Sonuçta ailenin heyecanı şöyle kaleme alınmalıdır: Bu 'Aile Anayasası'nı ilk kez hazırlayarak gelecek kuşaklara sunan bizler, üzerinde görüşbirliği sağladığımız bu kuralları, 'geleceğin sağduyusu'na armağan ediyoruz. Deneyimler gösteriyor ki, 'sağduyu' aile anayasalarının vazgeçilmez harcıdır.

KAYNAKLAR

- BROWN, J. S., "Research That Reinvents the Corporation," Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. Edited by Michael L. Tushman and Philip Anderson. New York, NY: Oxford University Press, 1997; pp. 342-352.
- DASHEW, L., "The Challenge of Career Decisions When There's a Family Business in the Family", The Career Planning and Adult Development Network, 2001.

- DUDAROĞLU, M., Taysad yayını, 2006.
- ERDOĞMUŞ, N., Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2004.
- HUMAN RESOURCES, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Kasım, 2003.
- JAFFE, D. T., "Strategic Planning for the Family in Business", Journal of Financial Planning, March 23, 2005.
- KARPUZOĞLU, E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, B.2, Hayat Yayınları, 2003, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., 2004, "Gelecek için Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.159-168.
- LEEDERS, M., WAARTS, E., "Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation", European Management Journal, 21, 6; 2003, 686-697.
- SARIER, İ., "Aile İşletmeleri ve Tarihi Bir Ders", Sabah, 21,04,2004.
- WEIGEL, D., J., BALLARD, D., S., "Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change", Journal of Family and Economic Issues, Vol.18 (1), 1997, 7-25.
- www.btinsan.com/128/63.asp 16.08.2004
- [www.fambiz.com/ template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI), 2004.
- , 2000, "The House of Mitsui: Secrets of its Longevity", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.8, No.2, Spring 2000.
- , 2005, Capital Dergisi.

GÖRÜNÜRDE KURUMSALLIK: AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Emre ATİLA

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İşletme Mühendisliği Bölümü
34367 Maçka, İstanbul
Tel: (0212) 205 88 88
e-posta: atila@itu.edu.tr

Fatma KÜSKÜ

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İşletme Mühendisliği Bölümü
34367 Maçka, İstanbul
Tel: (0212) 293 13 08
Faks: (0212)240 72 60
e-posta: kuskufa@itu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallık düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla, ilgili yazın incelenerek dünyada kurumsallaşma ve aile işletmeleri yazınında sıkça geçen, daha önce yapılmış araştırmalarda kullanılmış olan 18 kurumsallık belirteci belirlenmiştir. Özgün bir soru formu ile toplanan yanıtların değerlendirilmesi ile Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin "kurumsallık düzeyleri" saptanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, kurumsal olmayan işletmelerin bir kısmını temsil etmek üzere "görünürde kurumsallık" adını verdiğimiz bir kavram geliştirilmiş, tanımlamalar yapılmış, bu şekilde hem ilgili yazına katkıda bulunulması hem de "görünürde kurumsal" işletme sınıfına giren aile işletmelerinde bir farkındalık yaratılması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsallık, görünürde kurumsallık.

1. GİRİŞ

Dünya genelinde var olan firmaların %65 ila %80'inin aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin %40'ını aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir (Carlock, 2001). Aile işletmeleri ülkelerin brüt gayri safi milli hasıllarına %65'lere, istihdamlarına ise %75'lere kadar katkı sağlamaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin günümüz dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır (Bellet ve diğ., 2003; Tamer, 1997; Bilen, 1997; Karpuzoğlu, 2000).

Dünya ekonomisi içerisinde bu denli büyük bir paya sahip olan aile işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve tatmin edici kârlarla çalışabilmeleri için pek tabii ki müşterileri ve tedarikçileri tarafından sevilen, ürünlerine ve çalışma tarzına güvenilen, faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içerisinde meşruiyet kazanmış,

kazandığı bu meşruiyet nedeniyle meşruiyet sahibi olmayan firmaların elde edemeyecekleri çeşitli faydalara sahip olmaya aday, uluslararası firmalarla rekabet etme gücüne sahip olmakla birlikte ürünlerini satmak istediği ülkelerin çeşitli kriterlerini sağlayan ve bu sayede ürünlerine yurt dışı pazarlarda da müşteri bulabilen, kanunlar ile faaliyet alanıyla ilgili çeşitli dernek, oda, birlik ve sendikaların beklenti ve kuralları çerçevesinde hareket eden ve bunun gibi kurumsallığın beraberinde getireceği pek çok özelliğe sahip firmalar olmaları son derece büyük önem kazanmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ve sürekli yeni pazarlara açılan ülkelerde bu kriterlere sahip olmanın daha da bir önem kazandığını söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Firmaların uzun süre kârlılıklarını sürdürebilmeleri, dahası, ayakta kalabilmeleri için bu derece önem arz eden kurumsallık konusu, akademik çevrenin olduğu kadar aile işletmelerinin de dikkatini çekmektedir.

Kurumsallık konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, özellikle son yıllarda ülkemizdeki aile işletmeleri de kurumsallık konusuna önem vermekte, bir şekilde de kurumsallık belirteçlerini bünyelerine katmaya çalışmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2000; Ergeneli ve Özkaya, 2004; Aydemir ve diğ., 2004). Ancak bütün aile işletmelerinin "kurumsal" denebilecek kadar kurumsallaşmadıkları, bazılarının sadece kurumsallığın göze çarpan bazı belirteçlerini bünyelerine katarak kurumsal görünmeye çalıştıkları, ancak gerçekte kurumsal olmadıkları akademik çevrelerce konuşulur hale gelmiştir (Alayoğlu, 2003; Özdevcioğlu, 2004). İlgili yazının bu noktasındaki eksiklik araştırmaya değer olarak düşünülmüş ve araştırmanın bu yönde derinleştirilmesine karar verilmiştir. Bu çalışma çerçevesinde "görünürde kurumsallık" adını verdiğimiz bir kavram geliştirilmiş, tanımlamalar yapılmış, bu şekilde hem ilgili yazına katkıda bulunulması hem de "görünürde kurumsal" işletme sınıfına giren aile işletmelerinde bir farkındalık yaratılması hedeflenmiştir.

2. YAZIN İNCELEMESİ

Yazında örgütsel kurumsallaşma kavramı, pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Örgütsel kurumsallaşma ile ilgili March (1996: 279), "*Çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır*" tanımını yapmıştır. Selznick (1996) ise kurumsallaşmayı, örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Başka bir şekilde kurumsallaşma; işletmelerin şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemi olarak tanımlanabilir (Özilhan, 2002). Scott (1987) ise kurumsallaşmayı, örgütü şekillendiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Sağlam (2002) kurumsallaşmayı, işletmenin bir sistem haline getirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu sistem, alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasında ilişkilerin, görevlerin ve rollerin açıkça belli olduğu bir sistemdir. Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya'ya göre kurumsallaşma ise, "*Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç – gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür*" (Ozankaya, 1991). Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse, kurumsallaşma; "*Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini oluşturması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir*" şeklinde ele alınabilir (Karpuzoğlu, 2004:72).

İlgili yazında aile işletmeleri kurumsallık seviyelerine göre "*kurumsal aile işletmeleri*" ve "*kurumsal olmayan aile işletmeleri*" şeklinde sınıflandırılmakta, bazı kaynaklarda ise bu sınıflandırmanın dışında bir de "*yüksek derecede kurumsal*" (Scott, 1987) kavramına yer

verilmektedir. Ancak ilgili yazında, bahsedilen bu sınıfların hiç birisine tam olarak dâhil olamayıp bu sınıflar arasında sıkışıp kalmış aile işletmelerine yer verilmemiştir. Bir başka ifade ile; ilgili yazında, gerçekte kurumsal olmayan, ya da kurumsallık sürecinin henüz çok başlarında olan, ancak kurumsallığın ilk bakışta göze çarpan bazı belirteçlerini bünyelerine katarak kurumsallığın kendilerine sağlayacağı faydaları elde etmek amacıyla kendilerini içerisinde bulundukları çevreye kurumsal olarak göstermek isteyebilecek aile işletmeleri ile ilgili bir sınıflandırmaya ve çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada, *"temsilcileri kurumsallaşmaya önem veren, temsilcileri tarafından kurumsal olarak görülen, ancak gerçekte kurumsal olmayan işletmeler"* **"görünürde kurumsal"** işletmeler olarak tanımlanmıştır.

Yapılan bu tanıma göre "görünürde kurumsal" aile işletmelerinde işletmeler gerçekten kurumsal olmadıkları halde işletme temsilcilerinin (sahiplerinin/ ortaklarının/ yöneticilerinin), temsil ettikleri işletmeleri "kurumsal" olarak değerlendirebilecekleri düşünülmektedir. Bu düşünceyle aşağıdaki önsav geliştirilmiştir:

Önsav: İşletme temsilcilerinin, işletmelerinin kurumsallık durumlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler ile işletmelerin gerçek kurumsallık durumları arasında fark vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için önce ilgili yazın incelenmiş, nicel ve nitel çalışmaların bulguları derlenmiştir. Ardından, yazındaki bulgulardan yararlanılarak, amaca yönelik olarak bir veri toplama formu (soru formu) oluşturulmuştur. Soru formunda, temel olarak işletmelerin kurumsallık düzeylerini anlamamızı sağlayan belirteçleri kapsayan 18 değişken (bakınız Çizelge 2) yer almıştır. İlgili yazındaki (örnek: Meyer, ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Ural ve Balıkcıoğlu, 2004; Scott, 1995, Watson ve diğ., 1993) bulgulardan yararlanılarak ortaya çıkarılan bu 18 belirteç hem işletmelerin *"gerçek kurumsallık düzeyleri"*ni anlayabilmek için hem de yanıtlayıcıların, yani işletme temsilcilerinin *"kurumsallığa verdikleri önem derecesini"* anlayabilmek için iki ayrı düzenleme ile soru formunda yer almıştır. İşletmelerin gerçek kurumsallık düzeylerini anlayabilmek için yanıtlayıcılara, belirteçleri kapsayan ifadelerle *"katılıp katılmadıkları"*; kurumsallığa verilen önem derecesini anlayabilmek için ise belirteçleri kapsayan ifadelerin kendileri için *"önemli olup olmadıkları"* 5 noktalı Likert ölçeğine göre sorulmuştur.

Belirlenen kurumsallık belirteçleri haricinde, işletme temsilcilerinin temsil ettikleri işletmelerin *"kurumsallık durumuna ilişkin genel değerlendirmelerini"* anlayabilmek için de, 5 noktalı Likert ölçeğine göre düzenlenmiş bir soru da sorulmuştur. Bu temel soruların haricinde, işletmeleri tanımlamaya ve yanıtlayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da formda yer almıştır.

Özgün olarak oluşturulan ve internet ortamına aktarılan form, KOSGEB, MPM vb. kurumların aracılığı ile oluşturulan veri abanına elektronik ortamda yönlendirilmiş ve İstanbul'da faaliyet gösteren 332 kuruluştan yanıt alınmıştır. Yapılan ön incelemelerde yanıt veren kuruluşların sadece 270 tanesinin "aile işletmesi" niteliği taşıdığı anlaşılmıştır. Bu firmalardan bir tanesinden gelen formda yanıtlanmayan çok fazla sayıda soru olduğu için; bu çalışmada, yanıt gelen 269 firmadan elde edilen veriler değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI*

4.1. Araştırmaya Katılan Firmaların ve Kişilerin Genel Özellikleri

27 sektörden firma araştırmaya katılmış bulunmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre dağılımları incelendiğinde, %12,64'lük payla makine sektörünün birinci, %11,15'lik payla tekstil sektörünün ikinci, %8,18'lik payla kimya – plastik sektörünün üçüncü sırada yer aldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin %33,46'sı

* Bulguların sadece bir kısmı burada özetlenmektedir. Ayrıntılı bilgi yazarlardan istenebilir.

1990'lı yıllarda, %28,25'i 1980'li yıllarda, %14,87'si ise 2000 yılından sonra kurulmuştur ve işletmelerin çoğunluğu ihracat yapmaktadır (167 tanesi ihracat yapıyor, 102 tanesi yapmıyor). Araştırmaya katılan işletmelerin 251 tanesi KOSGEB'in sınıflandırmasına göre (www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf) KOBİ olarak tanımlanırken, 18 tanesi ise büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir. İşletmelerin 9 tanesinin SPK'ya bağlı olduğu, 16 işletme temsilcisinin bu soruya cevap vermediği ve 244 işletmenin de SPK'ya bağlı olmadığı; sadece 7 işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olduğu, diğerlerinin ise olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan aile işletmesi temsilcilerinin %28,3'ü girişimci aile ile kan bağı olmayan profesyonellerken, %71,7'si ise girişimci aile ile kan bağı olan çalışanlardan oluşmaktadır. İşletme temsilcilerinin %19,3'ü en son lise ve daha düşük seviyedeki bir eğitim kurumundan mezun olmuşken, %63,2'si üniversite veya yüksekokul mezunu olup, temsilcilerin %17,5'i ise üniversiteden sonra yüksek eğitim almıştır. Girişimci aile ile kan bağı olan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise, %55'inin bir yüksekokul veya üniversiteden mezun olduğu, %12'sinin ise yüksek lisans yapmış olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Kurumsallık Özelliklerine Göre Sınıflandırılması

Kuramsal kısımda belirtildiği gibi bu çalışmanın temel amacı; işletmeleri, "kurumsal", "görünürde kurumsal" ve "kurumsallıkla alakası olmayan" şeklinde sınıflandırabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen yöntem izlenmiştir:

Öncelikle işletmelerin gerçek kurumsallık durumlarını tespit etmek için, "1= tamamen katılıyorum, 2= katılıyorum, 3= ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum" ölçeğine göre yanıtlanan on sekiz soruya verilen yanıtların aritmetik ortalaması dikkate alınmıştır. Ortalamaların hesabından sonra, Likert ölçeğinin noktaları, kurumsallaşma durumunu ortaya çıkarabilecek şekilde yeniden isimlendirilmiştir. Yeni isimlendirmeye göre "1= yüksek derecede kurumsal, 2= kurumsal, 3= kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, 4= kurumsal değil, 5= kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemekte" anlamını taşımaktadır. Bu durumda ortalaması 3'ten büyük olan işletmeler "*kurumsal*", 3'e eşit veya 3'ten küçük olan işletmeler ise "*kurumsal olmayan*" şeklinde değerlendirilmiştir (bakınız Çizelge 1).

Çizelge 1. Araştırmaya katılan işletmelerin, "gerçek kurumsallık" belirteçlerine göre sınıflandırılması

İşletmelerin Kurumsallık Dereceleri	Genel Kurumsallık Düzeyi	Sıklık	Yüzde
- Yüksek derecede kurumsal - Kurumsal	Kurumsal	16 81	5.9 30.1
- Kurumsallaşma yolunda ilerlemekte - Kurumsal değil - Kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemekte	Kurumsal olmayan	136 32 4	50.6 11.9 1.5
Toplam		269	100.0

Kurumsallık ölçeğimize göre "kurumsallaşma yolunda ilerlemekte", "kurumsal değil" ve "kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemekte" olarak sınıflandırılan işletmelerin tamamı "*kurumsal değil*" olarak nitelendirilmişlerdir. Buna göre genel olarak işletmelerin 97 tanesinin kurumsal, 172 tanesinin ise kurumsal olmadığını söyleyebiliriz (bakınız Çizelge 1).

Kurumsal ve kurumsal olmayan işletmeler şeklinde iki grup oluşturduktan sonra, "kurumsal olmayan" işletmelerin de, kuramsal çerçeveyi oluştururken yaptığımız tanıma göre, "*görünürde kurumsal*" veya "*kurumsallıkla alakası olmayan*" işletmeler olarak iki gruba ayrılması amaçlanmıştır.

Bir işletmenin bu çalışma çerçevesinde yapılan "görünürde kurumsallık" tanımına uygun sayılması için, yukarıda belirtilen ölçütün dışında, aşağıdaki ölçütlere de sahip olmaları gerektiğine karar verilmiştir: i) "İşletme temsilcilerinin kurumsallığa verdikleri önem derecesini" saptamak amacıyla, 5'li Likert ölçeği ile sorulmuş sorulara verilen yanıtların ortalaması 3'e eşit veya 3'ten büyük olmalıdır (5= Çok önemlidir; 1= Hiç önemli değildir). ii) İşletme temsilcilerinin temsil ettikleri işletmelerin "*kurumsallık durumuna ilişkin genel değerlendirmelerini*" anlayabilmek için oluşturulan ifadeye verilen yanıt, 3'e eşit veya 3'ten küçük olmalıdır. Analizlerde, bu üç ölçütü aynı anda sağlayan işletmeler, "görünürde kurumsal" olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıda belirtilen ayrımlara göre yapılan analizler sonucunda, kurumsal olmayan 172 işletmeden 98 tanesinin "*görünürde kurumsal*", 74 tanesinin ise "*kurumsallıkla alakası olmayan*" işletme şeklinde sınıflandırılabilceği anlaşılmıştır.

4.3. Önsav Sınaması

İşletme temsilcilerinin, işletmelerinin kurumsallık durumlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler ile işletmelerin gerçek kurumsallık durumları arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla oluşturduğumuz önsavı sınamak için eşlenik t testi uygulanmıştır. Yapılan analize göre işletme temsilcilerinin, işletmelerinin kurumsallık durumlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler ile işletmelerin gerçek kurumsallık durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu söylemek mümkün değildir ($t = 1.750$; $sd = 97$; anlamlılık = 0.083). Yani; örneklemimizde yer alan görünürde kurumsal aile işletmelerinin temsilcilerinin, temsil ettikleri işletmelerin kurumsallık durumuna ilişkin yaptıkları değerlendirmeler, işletmelerin gerçek kurumsallık düzeyleri ile tutarlıdır.

Araştırmada yer alan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, kuruluş zamanları, ihracat yapıp yapmama, SPK'ya üye olup olmama, yabancı sermaye ortaklığı olup olmama gibi değişkenlere göre yanıtlarda bir değişiklik olup olmadığı da yapılan analizler ile kontrol edilmiş; ancak, belirtilen bu değişkenlere göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Sadece, Kruskal – Wallis analizine göre, işletme ölçek grupları arasında "işletme temsilcilerinin kurumsallığa verdikleri önem derecesi" değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için gruplara ikişerli olarak Mann – Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan inceleme sonucu *küçük ölçekli işletmelerin* temsilcileri ile *orta ölçekli işletmelerin* temsilcileri arasında kurumsallığa verilen önem derecesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, orta ölçekli işletme temsilcilerinin kurumsallığa daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır. KOBİ olan işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler arasında benzer şekilde bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan analizlerde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

İşletme temsilcilerinin eğitim durumları ile kurumsallığa verdikleri önem dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı merak edilmiş ve ilgili verilere Kruskal – Wallis testi uygulanmıştır. Test sonucunda, en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre altı gruba ayırdığımız işletme temsilcileri arasında kurumsallığa verilen önem derecesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırma; öncelikle, İstanbul'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin bir mevcut durum değerlendirmesi niteliğini taşımaktadır. Her ne kadar bu araştırma, soru formunun ulaştırıldığı işletme sayısı ile kıyaslandığında yüksek bir katılım oranını yakalayamamış olsa da, araştırmaya katılan aile işletmelerinin kurumsallık hakkında bilgi sahibi olduğunu ve kurumsallığın kesinlikle gerekli olduğunu düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde aile işletmeleri, örneklemimiz genelleme yapmamıza izin vermese de en azından araştırmamıza

katılan aile işletmeleri, kurumsallığın gerekli olduğuna inanmaktadır ve büyük bir çoğunluğu da kurumsallaşmak için çaba göstermektedir. Bu, sanayimiz için sevindirici bir durumdur. Ancak pek tabii, bu gelişmeleri göstermek için geç kaldığımızı unutmayıp, daha çok çalışmamız gerektiği gerçeğini de göz ardı etmememiz gereklidir. Zira Japonya’da kırk nesilden fazla ayakta kalmış aile işletmeleri mevcutken, ülkemizdeki en eski aile işletmeleri dördüncü neslini yaşamaktadır (Karpuzoğlu, 2004a).

Sorulan sorulara verilen yanıtların ortalamalarına baktığımızda (bakınız Çizelge 2 ve 3), *çalışanların yetki ve sorumluluklarının büyük oranda onların başarı / performans ve kapasitelerine göre belirlenmekte* olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, yine araştırmamıza katılan işletme temsilcileri, temsil ettikleri işletmelerde *iş değerlerinin aile değerlerinin önünde olduğuna* büyük bir oranda katılmaktadır. Bunlar, işletmelerimiz için sevindirici gelişmelerdir. Bu gelişmeler, aile işletmelerinde, yazında sık sık konu edilen bazı büyük sorunların yavaş yavaş çözülmeye başlandığının bir göstergesidir. Ancak bu olumlu gelişmelere rağmen, işletme temsilcileri, temsil ettikleri işletmelerde *aile içi çalışanlarla profesyonel çalışanların aynı performans ölçütlerine göre değerlendirildiğine katılıp katılmamakta* kararsız görünmektedirler. Dolayısı ile bir kez daha vurgulamak gerekir ki, henüz çözülememiş sorunlar göz ardı edilmemeli, eğer gerçekten kurumsallaşmak isteniliyorsa, sonu olmayan bu süreçte azimle yol almaya devam edilmelidir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N., 2003. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Aydemir, B., Seymen, O.A., Taşçı, A.D.A., 2004. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 604–617.
- Bellet, W., Powell, J., Upton, N.B., Dunn, B., Heck, R.K.Z., Porady, P., 2003. Task force of the international family business program association, <http://www.fambiz.com/orgs/cornell/articles/real/fbpa.crm>, 1-2 (Karpuzoğlu, 2004a, s:43’den aktarma).
- Bilen, M., 1997. Aile şirketlerinin ömrü 25 yıl?, Dünya Gazetesi Köklü Şirketler Eki, 3 (Karpuzoğlu, 2004a, s:43’den aktarma).
- Carlock, R., 2001. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, New York.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ergeneli, A. ve Özkaya, S., 2004. ISO 9000 belgesi olan örgütlerde çalışanların kurumsallaşmaya ilişkin algıları, *Amme İdaresi Dergisi*, 37/2, 181–195.
- Karpuzoğlu, E., 2000. Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Doktora Tezi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Karpuzoğlu, 2004a, s:43’den aktarma).
- Karpuzoğlu, E., 2004a. Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 42–53.
- Karpuzoğlu, E., 2004b. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- March, J.G., 1996. Continuity and change in theories of organizational action, *Administrative Science Quarterly*, June: 278-287.
- Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83/2, 340-363.
- Ozankaya, Ö., 1991. Toplumbilim, Genişletilmiş 7.b., Cem Yayınevi, İstanbul
- Özdevicioğlu, M., 2004. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/2, 107–132.

- Özilhan, T., 2002. Özel sektörün ihtiyacı: kurumsal yönetim, *Görüş*, Mart 2002, 6–7.
- Sağlam, N., 2002. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma, internet erişim adresi: http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc (Özdevecioğlu, 2004, s: 115'ten aktarma).
- Scott, W.R., 1987. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Scott, W.R., 1995. Contemporary institutional theory, in *Institutions and Organizations*, pp. 33-62, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Selznick, P., 1996. Institutionalism "old" and "new", *Administrative Science Quarterly*, 41/2, 270-277.
- Tamer, M., 1997. Aile şirketlerini neden ciddiye almalıyız?, *Milliyet*, 6 Haziran, 13 (Karpuzoğlu, 2004a, s: 43'den aktarma).
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B., 2004. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 534–546.
- Watson, C.J., Hanks, S.H., Jansen, E., Chandler, G.N., 1993. Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 5-30.

Çizelge 2. İşletmelerin Kurumsallık Belirteçlerine Göre Mevcut Durumları

Kurumsallık Belirteçleri	Kurumsal işletmeler (n=97)		Kurumsal olmayan işletmeler (n=172)			
			Görünürde Kurumsal olan işletmeler (n=98)		Kurumsallıkla alakası olmayan işletmeler (n=74)	
	Ort.	ss.	Ort.	ss.	Ort.	ss.
1. Birimlerimiz arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	4.26	0.617	3.21	0.933	3.24	0.977
2. Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.	3.79	0.882	2.81	1.002	2.56	0.986
3. Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	4.16	0.842	2.63	1.136	2.31	1.019
4. Şirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta ve sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.	4.02	0.917	2.97	1.171	2.76	1.301
5. Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.	3.79	0.901	2.54	0.857	2.32	0.967
6. Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.	4.25	0.613	3.46	0.91	2.96	1.152
7. Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	3.89	0.900	2.63	0.861	2.10	0.853
8. Şirketimizde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.	4.18	0.736	2.77	1.026	2.23	1.087
9. Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.	4.14	0.738	2.62	0.936	2.00	0.799
10. Üst düzey yönetim kadromuz, pazarlama, finans, üretim gibi her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşur.	4.14	0.790	2.97	0.984	2.85	1.106
11. Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.	3.92	0.759	2.80	0.941	2.39	1.001
12. Şirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	3.91	0.902	2.80	0.941	2.33	1.088
13. Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	4.05	0.944	2.81	1.093	2.11	0.930
14. Şirketimizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmaktadır ve yönetim kurulu üyeleri denk haklara sahiptir.	3.48	1.221	2.25	1.005	1.83	0.732
15. Şirketimizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.	3.98	0.945	2.56	1.049	2.28	1.024
16. Şirketimiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	4.64	0.524	4.18	0.632	3.72	0.892
17. Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.	3.98	0.878	2.84	0.905	2.35	0.995
18. Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.	4.32	0.852	3.68	0.980	3.06	1.115

Ort: İfadelere verilen değerlerin ortalaması;

ss.: İfadelerin standart sapması

Çizelge 3. Yanıtlayıcıların "Kurumsallık Belirteçlerine" Verdikleri Önem

Kurumsallık Belirteçleri	Kurumsal işletmeler (n=97)		Kurumsal olmayan işletmeler (n=172)			
			Görünürde Kurumsal olan işletmeler (n=98)		Kurumsallıkla alakası olmayan işletmeler (n=74)	
	Ort.	ss.	Ort.	ss.	Ort.	ss.
1. Şirketin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişimin var olması.	4.77	0.421	4.63	0.545	4.50	0.848
2. Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sisteminin var olması.	4.58	0.556	4.33	0.743	4.23	0.915
3. Şirketin misyon ve vizyonunun yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi.	4.57	0.611	4.34	0.673	4.30	0.840
4. Şirkette yapılacak olan harcamaların önceden planlanması ve şirket sermayesinin aile harcamalarına karşı korunması.	4.60	0.553	4.46	0.645	4.43	0.795
5. Bütün faaliyetlerin yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmesi.	4.44	0.612	4.36	0.662	4.14	0.984
6. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmesi.	4.59	0.535	4.49	0.646	4.30	0.806
7. Resmi (biçimsel) bir örgüt yapısının olması ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı halde mevcut olması.	4.44	0.692	4.33	0.654	4.07	0.933
8. Aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi.	4.55	0.578	4.18	0.709	3.83	1.021
9. Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikaların var olması ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararların bunlara çoğunlukla uygun olması.	4.45	0.595	4.24	0.591	4.26	0.703
10. Üst düzey yönetim kadrosunun her fonksiyonel alandan uzmanlardan oluşması (pazarlama, finans, üretim vb.).	4.66	0.518	4.45	0.558	4.42	0.727
11. Şirkette ödül ve teşviklerin objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmesi.	4.46	0.646	4.34	0.641	4.36	0.788
12. Şirket içerisinde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanların beraber katıldığı toplantıların düzenlenmesi, şirket ile ilgili kararların çoğunlukla bu toplantılarda alınması.	4.39	0.715	4.10	0.780	4.11	0.921
13. Şirkette görev alan aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olması.	4.33	0.763	0.402	0.821	3.76	1.013
14. Şirketin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticilerin bulunması ve yönetim kurulu üyelerinin denk haklara sahip olmaları.	4.22	0.897	3.88	0.781	3.83	0.926
15. Şirkette çalışır durumda bir iç denetim sisteminin bulunması ve aile üyesi çalışanların da bu sistem çerçevesinde denetlenmeleri.	4.49	0.614	4.31	0.616	4.29	0.701
16. Şirketin; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurum olması.	4.64	0.632	4.62	0.547	4.59	0.681
17. Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımlanmış olması.	4.54	0.630	4.30	0.661	4.17	0.904
18. Şirkette iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması.	4.41	0.774	4.26	0.726	4.11	0.980

Ort: İfadelere verilen değerlerin ortalaması;

ss.: İfadelerin standart sapması

AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARISININ ARAŞTIRILMASI (MARMARİS İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Erdoğan GAVCAR
Muğla Üniv.İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
Tel: (0252) 211 13 69
Faks: (0252) 223 80 04
e-posta: gavcar@mu.edu.tr

Eda Nazan ANSEN
Muğla Üniv. S.B.E.
İşletme Anabilim Dalı
Tel: (0252) 413 52 09
e-posta:
edanazan@yahoo.com

Çağrı KÖROĞLU
Muğla Üniv. İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
Tel: (0252) 211 13 85
e-posta:
cagrikoroglu@hotmail.com

ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. ABD’de kayıtlı şirketlerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de de % 95’i aile şirketidir.

Bu şirketler zamanla hedeflerini geliştirerek uluslararası şirket olma yoluna gitmektedirler. Ancak bu süreçte de başta ekonomik nedenlerden dolayı şirketlerimiz kısa ömürlü olma, başarısızlıklar, çöküşler ve kurumsallaşamama gibi tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Varlıklarını sürdürmek isteyen aile şirketleri, sadece geçmiş tecrübe ve taktiklerine güvenerek değil, günün gelişmelerini ve teknolojilerini yakından takip ederek başarıya ulaşabilirler. Günümüzde kurumsallaşma; patronların iş başında olarak, tüm çalışanlarla kolektif bir takım ruhu oluşturmaya dayanır.

Bu araştırmada Marmaris’te faaliyet gösteren işletmelere örnekleme yoluyla anket çalışması yapılacaktır. Bu sayede de işletmelerin geçmiş ve mevcut durumları ile gelecek beklentileri araştırılacak, bu amaçla elde edilen veriler istatistik paket programları sayesinde değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Marmaris, Aile, Anket

1. GİRİŞ

Bu çalışmamızdaki amaç *Marmaris* ilçesinde yer alan aile şirketlerinin başarı düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırma alanı olan *Marmaris*, batıdan Reşadiye Yarımadası ve Kemre Körfezi, kuzeyden Muğla, doğudan Balan Dağı, Karadağ ve Günlük Tepeleri ile güneyden deniz ile çevrilmiştir. Körfezin önünde kıyıya ince bir dille bağlı olan Ada Köy, onun önünde Bedir Adası, Keçi Adası ve Güvercin Adası bulunur. Kentin en eski kısmı denize doğru uzanmış kalker yapılı bir tepe üzerine kurulmuş olan Kale Mahallesi'dir. *Marmaris* daha sonra eteklere doğru ve kıyı boyunda gelişmiştir. Konumu, hem *Marmaris*'e hem de *Marmaris*'ten diğer merkezlerle, tarihi ve doğa kokan güzelliklere ulaşılmasını kolaylaştırır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/marmaris>) .

Marmaris'i bu coğrafi özelliklerden dolayı her yıl hem yabancı hem de yerli turistler ziyaret etmektedir. Marmaris yaz aylarında 100.000'i bulan şehir nüfusu ile artık devasa bir tatil şehri durumundadır. Otellerin yatak kapasitesi 60.000'i aşmıştır. Ayrıca yüzlerce lokanta, kafe ve eğlence tesisi açılmıştır (www.mugla-turizm.gov.tr) .

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. *Aile şirketi*, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile fertlerince doldurulan, kararların alımında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir (www.kobifinans.com.tr/icerik) . Aile şirketleri konusunda değerli çalışmaları olan John Ward'a göre; aile şirketlerinde üç kritik oluşum vardır. Bunlar : *Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi-anayasasıdır*. Bu çalışmaları yapan şirketlerin çok başarılı oldukları yapılan araştırmalar ile de ortaya konmuştur. (ONCEL, 2004).

Bu bilgiler ışığında aile şirketlerini karakterize eden özelliklerden de bahsetmek gerekirse (www.kobifinans.com.tr/icerik) ;

- *Aile şirketlerinin* işletme politikaları çoğunlukla aile çıkarlarıyla uyumludur.
- Aile bağları, diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.
- Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin statüsünü de etkiler.
- *Aile* bireylerinin işletmede ki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. *İşletmede* başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içindede güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.
- *Aile şirketlerindeki* idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirlik uzmanlıktan önce gelir ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel alımının hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır.
- *Aile şirketlerinde* firma sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortaklar sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün yada yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Ülkemizde *şirketler*, Borçlar Kanunu ile Türk Ticaret Kanunu hükümleri açısından çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır (KİŞALİ, 2002).

1) Borçlar Kanunu hükümlerine göre;

- Adi Şirket

2) Ticaret Kanunu hükümlerine göre;

Ticaret Şirketleri

a) Şahıs Şirketleri

- Kolektif Şirket

- Komandit Şirket

b) Sermaye Şirketleri

- Anonim Şirket

- Limited Şirket

- Adi Şirket : Kuruluşu şekle bağlı olmayan ve Türk Ticaret Kanunun' da tanımlanan şirketlerin ayırt edici niteliklerini taşımayan şirkettir. İki veya daha fazla gerçek kişi tarafından kurulur.

Tüzel kişilikleri yoktur ve bir ticaret unvanı seçmek zorunda değildir. Şirket sözleşmesi yazılı veya sözlü olabilir

- **Kollektif Şirket:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek maksadıyla gerçek şahıslar arasında kurulan ve ortaklardan hiçbirisinin mesuliyeti şirket alacaklarına karşı tahdit edilmemiş şirkettir (SOYDAN ve diğerleri, 2000).
- **Komandit Şirket:** Bir ticari işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan ve şirket alacaklarına karşı ortaklardan bir veya bir kaçının sorumluluğu, belirli bir sermaye ile sınırlanmış şirkettir (KİSHALI, 2002).
- **Anonim Şirket:** Bir unvana sahip, esas sermayesi muayyen ve paylara bölünmüş olan ve borçlardan dolayı yalnız mamelekiyle mesul bulunan şirkettir. Ortakların sorumlulukları taahhüt etmiş oldukları sermaye ile mahduttur (KİSHALI, 2002).
- **Limited Şirket:** İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan ve ortakların sorumlulukları koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belirli olan şirkettir (SOYDAN ve diğerleri, 2000).

En son verilere göre, küçük ve orta ölçekteki *işletmelerin* toplam işletmelere oranı ABD’de %97,1, Almanya’da % 99,8, Japonya’da % 99,4 ve Türkiye’de % 98,8’dir. Bununla birlikte ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ı , İspanya’ da % 80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de % 85’i ve Türkiye’de % 95’i *aile şirketidir* (www.eso-es.net) .

2. MATERYAL VE YÖNTEM

Konuyla ilgili alan araştırması, *Marmaris* Merkezde yer alan aile işletmeleridir. *Marmaris* ilçesinin tüm köyleri ve beldelerinde 400 meslek grubunda toplam 10.554 işletme (7200 adedi Esnaf ve Sanatkarlar Odası’na, 3354 adedi de Ticaret Odasına kayıtlıdır) vardır. Merkez ilçedeki kesin sayılar belli olmamak birlikte, yaklaşık 2500 civarında işletme olduğu tahmin edilmektedir.

Merkez ilçede rast gele yöntem ile 177 işletmeye yüz yüze *anket* uygulanmış ve bunların hepsinden yanıt alınmıştır.

Ankette işletmelere 24 tane soru sorulmuştur. Sorularda, *aile şirketlerini* kimin kurduğu, belli başlı sorunların olup olmadığı, sorunları kimler ile yaşadıkları, *aile şirketi* olmalarının getirdiği avantaj ve dezavantajlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Soruların 9 tanesi açık uçlu olup, 11 tanesi çoktan seçmeli sorulardır. Soruların değerlendirilmesi için önce frekans tabloları hazırlanmış, *ki-kare*, *t testi* ve *varyans analizi* yöntemlerinden yararlanılmıştır.

3.BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir

Tablo 1. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Meslek Grubu	Sayı	%
Butik	25	14,2
Kuyumcu	19	10,8
Gıda	23	13,1
Gözlükçü	3	1,7
Hali	1	0,6
Kafe-Bar	12	6,8
Restoran	6	3,4
Market	7	4,0
Dekorasyon	12	6,8
Otomotiv	5	2,8
Turizm	24	13,6
Kuaför	7	4,0
Derici	11	6,3
Diğer	21	11,9
TOPLAM	176	100,0

Tablodan görüldüğü gibi, ankete katılanların % 14,2'si Butik, %13,6'sı Turizm, %13,1'i Gıda alanında faaliyetlerini sürdürmektedir

Tablo 2. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılı	Sayı	%
1970 – 1980	12	6,9
1981 – 1990	61	34,6
1991 – 2000	76	43,3
2001 – 2005	27	15,4
TOPLAM	176	100

En çok işletme %43,3 ile 1991-2000 yılları arasında kurulmuştur. Bu da işletmelerin özellikle 1980 yılından sonra sayısının hızla arttığını göstermektedir.

Tablo 3. Ankete Katılan Kişilerin Demografik Durumları

Eğitim Durumu	Sayı	%
İlkokul	44	25
Ortaokul	37	21
Lise	60	34,1
Üniversite	26	14,8
Ankete Katılmayanlar	9	5,1
TOPLAM	176	100,0
Cinsiyet		
Bayan	27	15,3
Erkek	149	84,7
TOPLAM	176	100,0
Medeni Durum		
Evli	131	74,4
Bekar	29	16,5
Boşanmış	16	9,1
TOPLAM	176	100,0

Ankete katılanların %34,1'i Lise mezunu olup, %25'i ilkokul mezunudur. En az olan grup %14,8 ile Üniversite mezunudur. %84,7'si erkek iken %74,4'ü evli , % 9,1 boşanmıştır.

Tablo 4. Ankete Katılan İşletmelerin Kurucuları

İşletmenin Kurucusu	Sayı	%
Dede	23	13,1
Amca	15	8,5
Baba	86	48,9
Dayı	2	1,1
Anne	7	4,0
Diğer	43	24,4
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin % 4'ü Anne tarafından kurulmuş iken %48,9'u Babalar tarafından kurulmuştur.

Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerin Tipi

İşletme Tipi	Sayı	%
Anonim	34	19,3
Kolektif	14	8,0
Adi	67	38,1
Limited	56	31,8
Komandit	4	2,3
Ankete Katılmayan	1	0,6
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %38,1'i Adi Şirket iken %31,8'i Limited Şirkettir.

Tablo 6. İşletmeyi Yöneten Kişinin Kurucuya Olan Yakınlık Derecesi

Yakınlık Derecesi	Sayı	%
Çocuğu	96	54,5
Damadı	9	5,1
Torunu	20	11,4
Aile Dışı	18	10,2
Kendisi	32	18,2
Ankete Katılmayan	1	0,06
TOPLAM	176	100,0

Yöneticilerin %54,5'i kurucuların Çocuğu iken, %5,1'i Damadıdır.

Tablo 7. İşletmede Aile Dışından Çalışanların Dağılımı

Aile Dışı Çalışanlar	Sayı	%
Var	126	71,6
Yok	50	28,4
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %71,6'sı dışarıdan eleman çalıştırırken %28,4'ü sadece aile bireyleri tarafından işletilmektedir.

Tablo 8. Ankete Katılan İşletmelerde Aile Dışından Çalışanların Sayısı

Aile Dışı Çalışanlar	Sayı	%
1 – 50 Kişi	122	69,3
51 – 100 Kişi	2	1,1
101 – 150 Kişi	2	1,1
Ankete Katılmayanlar	50	28,4
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerde aile dışından 1-50 kişi arası çalışanlar %69,3'ü oluştururken, 101-150 kişi arasında çalışanlar %1,2'lik dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 9. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetiminde Söz Sahibi Olanların Dağılımı

Yönetimde Söz Sahibi	Sayı	%
Dede	5	2,8
Baba	45	25,6
Oğul	56	31,8
Torun	14	8,0
Kendisi	56	31,8
TOPLAM	176	100,0

Ankete katılan işletmelerin yönetiminde %31,8'in de Oğullar ve işletmeyi kuran kişi söz sahibi iken %2,8'lik payda Dedelere aittir.

Tablo 10. Ankete Katılan İşletmelerde Eleman Seçimi Kıstasları

Eleman Seçimi Kıstasları	Sayı	%
Eğitim	4	2,3
Yaş	2	1,1
Diksiyon	1	0,6
Cinsiyet	11	6,3
Tecrübe	45	25,6
Yabancı Dil	38	21,6
Eğitim-Yaş	1	0,6
Eğitim-Tecrübe	1	0,6
Eğitim-Yabancı Dil	3	1,7
Yaş-Cinsiyet	1	0,6
Yaş-Tecrübe	2	1,1
Yaş-Yabancı Dil	4	2,3
Diksiyon-Tecrübe	1	0,6
Diksiyon-Yabancı Dil	2	1,1
Cinsiyet-Tecrübe	3	1,7
Tecrübe-Yabancı Dil	16	9,1
Eğitim-Yaş-Yabancı Dil	2	1,1
Eğitim-Cinsiyet-Tecrübe	1	0,6
Eğitim-Tecrübe-Yabancı Dil	6	3,4
Yaş-Cinsiyet-Tecrübe	2	1,1
Yaş-Cinsiyet-Yabancı Dil	1	0,6
Yaş-Tecrübe-Yabancı Dil	2	1,1
Diksiyon-Cinsiyet-Tecrübe	1	0,6
Diksiyon-Tecrübe-Yabancı Dil	8	4,5
Cinsiyet-Tecrübe- Yabancı Dil	2	1,1
Eğitim-Yaş-Diksiyon-Yabancı Dil	1	0,6
Eğitim-Yaş-Tecrübe-Yabancı Dil	2	1,1
Eğitim-Diksiyon-Tecrübe-Yabancı Dil	4	2,3
Yaş-Diksiyon-Cinsiyet-Tecrübe	1	0,6
Yaş-Diksiyon-Cinsiyet-Yabancı Dil	1	0,6
Yaş-Cinsiyet-Tecrübe-Yabancı Dil	2	1,1
Diksiyon-Cinsiyet-Tecrübe-Yabancı Dil	1	0,6
Eğitim-Yaş-Diksiyon-Tecrübe-Yabancı Dil	2	1,1
Eğitim-Yaş-Diksiyon-Cinsiyet-Tecrübe-Yabancı Dil	2	1,1
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %25,6'sı eleman alımında Tecrübeye önem verirken %21,6'sı da Yabancı Dile öncelik vermektedir.

Tablo 11. Ankete Katılan İşletmelerde Kız Evlatların Görev Alma Durumları

Kız Evlatların Çalışma İmkânı	Sayı	%
Evet	102	58,0
Hayır	74	42,0
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %58'i kız çocuklarının işletmelerinde çalışmalarına imkân verirken %42'si kız evlatlarını işletmelerinde çalıştırmamaktadır.

Tablo 12. Ankete Katılan İşletmelerin Tercih Edilmesinde Aile Şirketi Olmalarının Rolü

Tercih Edilme Payı	Sayı	%
Var	66	37,5
Yok	108	61,4
Ankete Katılmayan	2	1,1
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %37.5 'i tercih edilmelerinde aile şirketi olmalarının etkisi olduğunu savunurken %61.4 'ü etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 13. Ankete Katılan İşletmelerde Damatların Görev Alma Durumları

Damatların Çalışma İmkânı	Sayı	%
Evet	45	25,6
Hayır	131	74,4
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %74,4'ünde damatlar görev almazken %25,6'sında damatlarda çalışmaktadır.

Tablo 14. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetiminde Damatların Söz Hakkının Olması

Damatların Yönetimde Söz Hakkı	Sayı	%
Var	45	25,6
Yok	131	74,4
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %74,4'ün de damatların söz hakkı yokken, %25,6'sında damatlarda yönetimde söz sahibidir.

Tablo 15. Ankete Katılan İşletmelerde Sorun Yaşanan Aile Bireyleri

Sorun Yaşanan Aile Bireyleri	Sayı	%
Dede	4	2,3
Amca	6	3,4
Baba	14	8,0
Dayı	1	0,6
Oğul	6	3,4
Kız	3	1,7
Anne	2	1,1
Damat	20	11,4
Sorun Yok	120	68,2
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %68,2'sinde sorun yaşanmaz iken %11,4'ünde Damatlar ile sorun yaşanmaktadır.

Tablo 16. Ankete Katılan İşletmelerin Yaşadığı Sorunların Dağılımı

Sorun Çeşitleri	Sayı	%
Kuşak Çatışması	19	10,8
Yönetim Tarzını Beğenmeme	15	8,5
Kıskanma	12	6,8
Kendini Kabul Ettirme Eğilimleri	6	3,4
Kuşak Çatışması ve Yön. Tarzını Beğenmeme	1	0,6
Kuşak Çatışması ve Kendini Kabul Ettirme Eğilimleri	2	1,1
Ankete Katılmayan	121	68,8
TOPLAM	176	100,0

İşletmelerin %10,8'inde Kuşak Çatışması nedeniyle sorun yaşanmakta olup, % 8,5'inde de Yönetim Tarzını Beğenmeme sorunu ortaya çıkmaktadır.

İkiden fazla grup arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için basit varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablodaki gibidir. Tablolarda sadece anlamlı olan değerler dikkate alınmış, diğer sorular için fark olmadığı bulunmuştur.

Tablo 17. "Varyans Analizi" Sonuçları

FAALİYET ALANINA GÖRE	F	Anlam Düzeyi
Eğitim	3,346	0,000
Söz Hakkı	10,622	0,000
Sorun	1,807	0,046
MEDENİ DURUMA GÖRE		
Eğitim	3,283	0,040
İşletmenin Yaşı	5,975	0,003
İşletme Tipi	4,464	0,013
Aile Dışı Çalışanlar	6,116	0,003
İŞLET. KURUCUSUNA GÖRE		
Yakınlık Derecesi	40,151	0,000
Yön. Kim Söz Sahibi	28,718	0,000
İŞLETME TİPİNE GÖRE		
Eğitim	3,239	0,014
Aile Dışı Çalışan	3,534	0,008
Kız Evlat	3,132	0,016
Damatlar	3,432	0,010

($\alpha < 0,05$)

İşletmeler arasında eğitim, söz hakkı ve sorun çıkarma yönünden fark vardır. En genç işletmeler bekarlar tarafından kurulmuş olup en yaşlı işletmeler de evliler tarafından kurulmuştur. Medeni duruma göre eğitim, işletmenin yaşı, işletme tipi ve aile dışı çalışanlar yönünden fark vardır. Farklılıklar bekar veya boşanmışlardan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin kurucusu yönünden yakınlık derecesi ve yönetimdeki söz sahibine göre farklılık vardır. Burada baba ve anne arasında fark yok iken diğerleri ile fark vardır. İşletme tipine göre eğitim, aile dışı çalışan, kız evlat ve damatlar yönünden fark vardır. Farklılık genellikle komandit, kolektif ve adi şirketlerden kaynaklanmaktadır.

İki grup arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için " t testi"den yararlanılmıştır. Yapılan analizden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 18. Cinsiyete göre "T Testi" Analizi Sonuçları

Sorular	T	Anlam Düzeyi
İşletmenin Yaşı	-2,050	0,047
Medeni Durum	2,533	0,012
İşletmenin Kurucusu	2,703	0,008
Yön. Söz Sahibi	2,388	0,018
Kız Evlat	-2,733	0,007

Tabloya göre bayan ve erkekler arasında işletmenin yaşı, medeni durumu, işletmenin kurucusu, yönetimde söz sahibi ve kız evlat yönünden farklılıklar vardır. Bayanların kurdukları işletmeler daha gençtir.

Bir faktörün diğer bir faktöre etkisinin olup olmadığının belirlenmesinde "Ki-Kare" testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 19. Ki-Kare Analizi Sonuçları

Sorular	Ki-Kare	Anlam Düzeyi
Sorun-İşlet. Kurucusu	105,977	0,000
Sorun- İşletme Tipi	55,857	0,006
Sorun-Yakınlık Derecesi	58,741	0,003
Sorun Eleman Seçimi	376,517	0,000

Buna göre sorunlar; işletmenin kurucusu, işletmenin tipi, kurucuya olan yakınlık derecesi ve eleman seçimine bağlı olarak değişmektedir.

4. SONUÇ

Yapılan *anketlerin* sonuçlarına göre, farklı sorular için çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır. *Anket* uygulanan işletmelerin % 14,2'sini butikler oluşturmakta ve böylece en fazla paya sahip faaliyet alanını ortaya koymaktadır. En az paya sahip *işletmeler* ise % 0,6 ile halı işletmeleridir. *İşletmelerin* kuruluş yıllarını dikkate aldığımızda , *Marmaris'te* en fazla % 43,3'lük oran ile 1991-2000 yılları arasında işletmeler faaliyete geçmiştir.Yani 1980'den sonra işletme sayılarında hızlı bir artış gözlenmektedir.

Ankete katılanların %84,7'sini erkekler oluşturmakta ve söz konusu işletmelerin %74,4'lük kısmı evli yöneticiler tarafından yönetilmektedir. *Marmaris'te* faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin %48,9'luk kısmı babalar tarafından kurulmuştur. Faaliyet gösteren bu *işletmelerin* %38,1'lik bölümü *Adi Şirket*, %31,8'lik kısmı da *Limited Şirket* olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. *Komandit Şirketler* ise %2,3'lük oran ile en düşük paya sahiptir. Ayrıca bu işletmelerin yönetiminde %54,5'lik bölümde işletmeyi kuran kişinin çocukları söz sahibi iken %5,1'lik bölümde de damatlar söz sahibidir. Bu da göstermekte ki ankete katılan işletmelerde damatlara yönetimde pek fazla söz hakkı verilmemektedir.

Turizmin her yıl gelişerek arttığı *Marmaris'te*, işletme sahipleri aile dışından kişileri de istihdam etmektedir. Bu yöneticilerin %71,6'lık bölümü işletmelerinde aile dışı bireyler de yer verirken, %28,4'lük bölümü sadece aile fertlerine işletmelerinde çalışma imkan sunmaktadır. Örneğin 1-50 kişi arasında personel istihdam eden işletme oranı %69,3 iken, 101-150 kişi istihdam eden işletme oranı %1,2'dir. Çok sayıda personel istihdam eden işletmeler genellikle büyük oteller ve kafe-barlardır. *İşletmelerin* eleman seçiminde %25,6 ile tecrübe ilk sıralarda iken bunu %21,6'lık pay ile yabancı dil takip etmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %58'i kız evlatlarına işletmelerinde çalışma imkanı vermektedir. Ayrıca bu *işletmelerin* %37,5'i tercih edilmelerinde *aile şirketi* olmalarının etkisinin olduğunu savunurken, %61,4'ü böyle bir etkinin söz konusu olmadığını öne sürmektedir.

Söz konusu şirketlerde aile bireyleri arasında çok fazla sorun yaşandığı tespit edilmemiştir. Az sayıda işletmeyi hedef alan sorunları yaşayan bir kısım %8 ile babalar iken diğer sorun yaşanan fertler %11,4 ile de damatlardır. Bu sorunların en başta gelenleri ise kuşak çatışması ve yönetim tarzını beğenmemedir.

KAYNAKLAR

Prof. Dr. KİSHALI Y, Tekdüzen Hesap Planına Göre Hazırlanmış Şirketler Muhasebesi, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul, 2002

ÖNCEL Ş, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Ağustos 2004, Yıl 12, s.144

Prof . Dr. SOYDAN H, Dr. ILDIR A, Şirketler Muhasebesi, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2000

<http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi> (07.03.2002 - Doç Dr. Necdet SAĞLAM)

http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi.php (31.08.2004 - Dr. Ebru Karpuzoğlu)

<http://www.mugla-turizm.gov.tr/tr/index.asp>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Marmaris> (02.02.2006)

AİLE İŞLETMESİ SAHİPLERİNİN İTİBAR ALGISI

Ferda ERDEM

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
ANTALYA

Tel: (0242) 310 18 43/18 19

Faks: (0242) 227 44 54

E-posta: ferdem@akdeniz.edu.tr

GİRİŞ

Bir işletmenin itibarı, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan gruplarla olan ilişkisinde sergilediği davranışların nasıl algılandığı ile ilişkilidir ve özellikle işletmenin bu gruplar (çalışanlar, rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili gruplar) nezdinde sosyal meşruiyetini geliştirmesine katkıda bulunur (Martin de Castro vd., 2004: 576). Weigelt ve Camerer (1988) itibarı, bir işletmeye atfedilen iktisadi ve iktisadi olmayan tüm tutumlarının bir seti olarak tanımlarken, Spence (1974) ise rekabetçi sürecin bir çıktısı olarak gördüğü itibarı, işletmenin sosyal statüsünü en güçlü kılan anahtar özellikleriyle açıklamaktadır (akt: Caruana, 1997).

Farklı dinamiklere sahip olan aile işletmeleri, itibar olgusu açısından da ilginç bir popülasyondur. Birkaç kuşaktır yaşamını sürdüren birçok aile işletmesi için hızlı performans çıktılarına ulaşmak yerine bazı temel değerlerinden vazgeçmeden sürekli olma anlayışı daha prestij kazandırıcı bir tutum olarak görülebilmektedir. Bu tip işletmeler için itibarın gelişmesi, genellikle kuruluşu ile başlayan ve çoğu zaman da kurucunun kişisel saygınlığı ile özdeşleştirilerek gelişen bir süreç izlemektedir. Bu genel yargıya rağmen, aile işletmeleri için performans ya da prestij odaklı yaklaşımlardan hangisinin daha geçerli olduğu önemli bir araştırma sorunsalıdır.

Yöntem

İtibar, esas olarak algılamalar üzerine temellenmiş bir yapıdır ve algılamalara yönelik bir araştırmada hangi analiz düzeyinin ele alınacağı (birey, grup, paydaş, örgütsel, toplumsal) oldukça önemlidir (Wartick, 2002: 375). Bir aile işletmesinin itibarıyla ilgili analizin önemli bir adımı, kurucusunun işletme itibarıyla neyi algıladığını incelemektir. Nitekim bu çalışmada, ilgili yazında yaygın olarak vurgulanan ve işletme itibarını temsil ettiği kabul edilen boyutların, aile işletmesi sahipleri tarafından nasıl algılandığı incelenecektir.

Sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen araştırmaya, ATSO, ANSİAD, MÜSİAD ve AGİD Yönetim Kurulu üyeliği yapan (toplam 40 kişi) ve aynı zamanda bir aile işletmesinin sahibi olan üyelerin katılımı hedeflenmiştir. İtibarla ilgili araştırmalarda fazla incelenmeyen bir grup olarak sahip-yöneticilerin bu araştırma için seçilme nedenlerinden ilki, yukarıda da belirtildiği gibi aile işletmelerinde geçerli anlayış ve uygulamalar üzerinde bu kişilerin belirleyici etkilerinin olduğunun varsayılmasıdır. Diğer yandan araştırmada, yukarıda belirtilen kurumlara üyeliklerin, işletme sahiplerine kişisel bir itibar sağladığı ve bu durumun işletme itibarına yönelik farkındalığı artırdığı kabul edilmiştir.

Kurum itibarı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, itibar boyutları olarak ürün/hizmet ve yönetim kalitesi, yetkinlik, finansal performans, uzun dönemli yatırım değeri, güvenilirlik, çekicilik ve sosyal sorumluluk gibi boyutların kullanıldığı görülmekte (Zyglidopoulos, 2001; Goldberg vd. 2003; Davies v.d, 2003; Gary, 2003; Schwaiger, 2004; Berens ve Van Riel, 2004) ve görgül araştırmalarda, bu boyutlarla ilişkili olarak üretilmiş önermelerden oluşan ölçeklere rastlanmaktadır.

Bu araştırmada ise itibar kavramının sosyal beğenirlik etkisine son derece eğilimli olmasının önemli bir risk olduğu da göz önünde bulundurularak açık uçlu bir form kullanılmıştır. Geliştirilen formun ilk bölümünde **ürün ve hizmetler, müşteri ilişkileri, çalışanlara karşı davranışlar, işletme sahibinin özellikleri, finansal göstergeler, güvenilirlik, iş ahlakı** şeklinde kategorilere yer verilmiş ve işletme sahiplerinden her kategorinin işletme itibarını etkileyen hangi uygulamaları kapsadığını serbestçe ifade etmeleri istenmiştir.

Formun ikinci bölümünde ise işletme itibarını etkileyebileceği varsayılan bazı uygulamalara yer verilerek, araştırmaya katılanlardan bu uygulamaların hangilerinin işletmelerinin itibarını doğrudan veya dolaylı etkileyebileceğini belirtmeleri istenmiştir. Bu uygulamaların bir kısmı doğrudan performansla, diğer kısmı ise doğrudan aile tanınırlığı ile ilişkili şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma formunu tamamlayan kişi sayısı 15'dir. Bu kapsamda yer alan iki işletme sahibi işletmelerini aile işletmesi olarak nitelendirmese de, sahiplik profilini ve aile üyelerinden biri ile birlikte çalışma durumunu kısmen de olsa sağlamaları nedeniyle örneklemden çıkarılmamıştır.

Araştırmanın bulgularına temel oluşturan işletme sahiplerinin özgün ifadelerine göre öncelikle **ürün ve hizmetlerin belgelendirilmiş kalitesi**, işletme itibarını en fazla etkileyen özelliktir; bunu, işletmenin **ürün ve hizmetlerinde yenilik ve değişim yapabilme** özelliği izlemektedir. Diğer yandan **müşteri ilişkilerinde, taahhütlerin zamanında yerine getirilmesi; çalışanlara yönelik olarak eğitim, gelişme ve tatmin edici ekonomik olanakların sağlanması**, işletme itibarı ile en fazla ilişkili bulunan uygulamalardır. Ayrıca işletme sahibinin işletmesinin itibarını, öncelikle **sözüne güvenilir dürüst ve saygın bir insan olması** ile etkilediği vurgulanmakta ve bunu **bilgisi, deneyimi** izlemektedir. Bu görüşlere ek olarak işletmenin **kenti ilgilendiren sosyal projeler ve programlara katkı sağlaması**, itibarını güçlendirmede önemli görülmektedir. Belirtilen bu özellikler, itibar yazınında yer alan maddelerle benzerlik gösterse de aile işletmeleri için özel vurgulamaları içermemektedir (tanınırlık, süreklilik, istikrar, ailenin ismi, profesyonellik gibi).

İkinci aşamada ise araştırmacı tarafından belirtilen uygulamaların işletme itibarı ile olan ilişkisine yönelik işletme sahiplerinin tercihleri incelenmiştir. Buna göre **kurumsallaşma**, araştırmaya katılanların tamamına yakını için doğrudan itibarı etkileyen en güçlü özellik olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, **nitelikli personele ve kalite belgesine sahip olma, diğer firmalara örnek olma, çağdaş işletmecilik yöntemlerini veya yönetim modellerini uygulayan firmalar arasında olma, hukuka uygun hareket etme ve şeffaflık** özellikleri de işletmenin itibarını doğrudan etkileyebilecek öneme sahip bulunmuştur. Araştırmanın en ilginç bulgusu ise işletme sahiplerinin, aile işletmelerinin tanınırlığını ve prestijini anlatan **ailenin**

isini ve değerlerini yaşatma, firmanın eskiliği, işletme sahibinin kimliği, aile dışından profesyonel bir kadro oluşturabilme gibi özelliklerin daha çok dolaylı olarak itibarı etkilediğini kabul etmeleridir. Bu durum, araştırmaya katılanların işletmelerin çoğunlukla genç (ortalama yaş 12 yıldır) ve henüz ilk kuşak işletmeler olmasıyla ilişkili görülebilir ve yukarıda belirtilen özelliklerin, bir aile işletmesi itibarı açısından öneminin zamanla kavranacağı beklenebilir. Nitekim, araştırmada temsil edilen işletmelerden sadece biri görelili olarak daha uzun bir süredir varlığını sürdürmektedir (36 yıl) ve bu işletmenin sahibi, bir aile işletmesinin itibarını ailenin sosyal çevredeki konumu ve başarıyla ilişkilendirmiştir. Dolayısıyla bulgular, aile işletmesi itibarı üzerinde performans veya prestij odaklı yaklaşımlardan hangisinin daha etkili olduğunu tam olarak aydınlatamasa da, bu sorunsalın işletmelerin yaşam seyirlerinde hangi aşamada olduklarıyla ilişkili olduğuna yönelik bazı ipuçları sunmaktadır.

Sonuç

İtibar olgusuna yönelik giderek artan ilginin nedeni, konuyu kurumlar ya da daha spesifik olarak işletmeler için sadece bir imaj yaratma ile sınırlandırmanın mümkün olamayacağının anlaşılmasıdır. Özellikle ilgili yazında farklı disiplinlerin ilgisinin kaçınılmaz olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Nitekim kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram gibi örgüt kuramlarının konuya ilgi göstermesi, örgüt bilimleri alanında itibarın tanımlanması ve llmesine yönelik tartışmaların zenginleşeceği sinyali vermektedir.

Bu çalışmada aile işletmeleri, farklı karakteristikleri nedeniyle itibar olgusu için özel bir tartışma zemini olarak kabul edilmiş ve analiz düzeyi, bu işletmelerin kimliğinin oluşmasında özellikli bir konumu olan sahiplerinin algılamaları ile sınırlandırılmıştır. Algılamalar, daha çok itibarın ürün/hizmet ve müşteri boyutlarında homojen bulunmuştur. Ancak, araştırmanın dar bir örneklemle gerçekleştirilmesi bulguların ihtiyaıyla yorumlanmasını gerektirmektedir. Aile işletmesi itibarına yönelik yapılacak araştırmaların daha geniş örneklemle ve farklı analiz düzeylerinde, ayrıca itibarı bir yapı olarak irdeleyecek şekilde gerçekleştirmesi önerilmelidir.

KAYNAKLAR

- Berens G. ve Van Riel, C. 2004"Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature", Corporate Reputation Review, 7(2): 161-178
- Caruana, A. 1997., "Corporate reputation: concept and measurement", The Journal of Product and Brand Management. 6(2)
- Gary D. v.d. 2003, İtibarı lme, ARGE Danışmanlık Yayınları: 4, İstanbul
- Goldberg, A. I. vd. 2003, "Reputation building: Small business strategies for successful venture development", Journal of Small Business Management; 41(2): 168-186
- Martín de Castro, G. vd. 2004, "The role of corporate reputation in developing relational capital", Journal of Intellectual Capital; 5(4): 575 – 585
- Schwaiger, M. 2004, "Components and parameters of corporate reputation : An empirical study", Schmalenbach Business Review : ZFB, 56(1): 46
- Wartick, S.L. 2002, "Measuring corporate reputation: Definition and data", Business and Society, 41(4): 371 - 393
- Zyglidopoulos, S.C., 2001, "The impact of accidents on firms' reputation for social performance", Business and Society, 40(4): 461-441

AİLE İŞLETMELERİNİN REKABET STRATEJİLERİ İLE İŞLETME PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Gözde Gül BAŞER

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD
ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 39
Faks: (0242) 227 44 54
e-posta: gozdebaser@akdeniz.edu.tr

Eren DURMUŞ ARICI

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD
ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 39
Faks: (0242) 227 44 54
e-posta: earici@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan firmaların rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya Organize Sanayi Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın veri toplama aşamasında Porter'ın (1980) maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerine ilişkin boyutlar kullanılmıştır. İşletme performansı yöneticilerin/ sahiplerin algıladıkları öznel performans kriterleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, aile işletmesi olan ve aile işletmesi olmayan işletmeler arasında uyguladıkları rekabet stratejileri ve rekabette ortaya çıkan temel unsurlar açısından ve algılanan işletme performansları açısından farklılık bulunmamıştır.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, rekabet stratejileri, algılanan performans.

GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet ortamında rakiplerine kıyasla daha avantajlı bir konum elde etmeye ve uzun dönemde sürekliliklerini sağlamayı amaçlayan işletmeler rekabet stratejileri ile işletme performanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmesidir. Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin rekabet stratejisi uygulamaları ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Julien ve Ramangalahy, 2003; Panayides, 2003; Kotha ve

Vadlamani, 1995; Doty vd. 1993). Bu çalışma kapsamında rekabet stratejileri, performans algılaması ve aile şirketi olmanın etkileri sorgulanmaktadır. Çalışma kapsamında jenerik rekabet stratejileri (generic competitive strategies) olarak adlandırılan maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

1. REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI

1.1. REKABET STRATEJİLERİNİN TANIMI

İşletmelerin kendi endüstrisinde yüksek performans göstermesi, yani endüstri ortalamasının üzerinde karlılık göstermesi, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Porter' a göre bir işletme rakipleri karşısında daha yüksek kar elde etmek için düşük maliyet veya farklılaştırma üstünlüğüne sahip olabilir. Jenerik rekabet stratejileri (generic competitive strategies) olarak adlandırılan bu stratejiler, maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma ve odaklaşmadır. Bu stratejiler işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır. Jenerik rekabet stratejilerinin her biri gerçekte rekabet avantajının farklı bir yönünü içermekte ve sanayi dalına göre değişiklikler göstermektedir.

Maliyet liderliği stratejisi genel olarak işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesi anlamına gelmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin etkili bir biçimde uygulanması, ölçek ekonomisini, deneyimler aracılığıyla güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. *Farklılaştırma stratejisi* ise müşteriler tarafından yüksek değer verilecek mal/hizmet paketleri yaratma çabasıdır. İşletmeler farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir biçimde müşteri beklentilerini yerine getirerek, müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatla, sektör ortalaması üzerinde getiri elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle farklılaştırma stratejisinin temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları, kalite, hizmet, teknoloji vb. hususlar önem kazanmaktadır.

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için *odaklanmış stratejiler* ile pazarı oldukça daraltarak (coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirebilirler, farklı ve değişik müşteri istek, gereksinim ve beklentilerine göre pazar daraltılabilir ya da farklı ve değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar yaratılabilir) çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederler. Böylece işletmeler rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler.

Porter'a göre (1980) bu üç genel strateji, rekabet güçleriyle başa çıkmak için kullanılabilecek alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlardır. Porter (1980) işletmelerin üç stratejiden en azından birinde kendi stratejisini geliştirememesi durumunda farklı bir konumda olacaklarını ifade etmiştir. Porter (1980) bu tür işletmelerin "arada sıkışıp kalan" (stuck-in-the-middle position) pozisyona sahip olacaklarını belirtmektedir. Bu işletmelerin düşük maliyetli bir konum elde etme isteği, sektör çapında farklılaştırma yapma çabası veya daha dar bir alanda farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir pozisyon yaratacak odaklanması yoktur. Bu nedenle bu tür işletmeler düşük karlılığı garanti ederek, ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder, ya da yüksek marjlı işleri yüksek marjlı hedeflere odaklanmış işletmelere kaptırmaktadırlar.

Porter'ın (1980) strateji tiplemesine ilişkin araştırmaların bir kısmı model kuramsal ve kavramsal düzeyde tartışarak, modelin uygulamada geçerliliğini tartışmış (Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1983a; Henderson, 1979; Hofer ve Schendel, 1978; Miller, 1986; Miller, 1992; Kotha

ve Vadlamani, 1995) bir kısmı farklı değişkenlerle (performans, yapı, bilgi teknolojileri, planlama süreci, lojistik, çevresel tarama, insan ilişkileri, imalat stratejileri, personel alımı, stratejilerin uygulanmasında çalışanların algısı, değişim vb...) rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri incelemiştir (Bowman ve Johson, 1992; Huff, 1988; Schuler ve Jackson, 1989; Sheibar, 1986; Petersen, 1992; Powell, 1994; White, 1986). Bu çalışmada da rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.2. REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Rhee ve Mehra, 2005; Julien ve Ramangalahy, 2003; Yamin vd. 1999; Kotha ve Vadlamani, 1995; Williams vd. 1995; Vickery, vd. 1993; Kim ve Lim, 1988). Bu araştırmaların bir kısmında rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında ilişkiye rastlanmazken, bir kısmında ise ilişki tespit edilmiştir. Rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında ilişki bulan araştırmalar, rekabet stratejilerinin her birinin rekabet avantajının farklı yönlerini içerdiğini, dolayısıyla ilişkinin sanayi dalına göre değişiklikler gösterebileceğini ifade etmektedir. (Panayides, 2003; Doty vd. 1993; Van de Van ve Drazin, 1985).

İşletme performansını değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalar işletmelerin algılanan öznel performans kriterleri ile nesnel performans kriterleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle öznel performans değerlerinin işletme performansını ölçmede uygun bir değerlendirme aracı olabileceği belirtilmektedir (Conant diğerleri, 1990; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Dess ve Robinson, 1984; Snow ve Hrebiniak, 1980). Bu çalışmada ise işletme performansı işletme sahiplerinin ya da üst düzey yöneticilerinin algıladıkları öznel performans kriterleri, karlılık düzeyi, pazar payı, satışların büyüme oranı, yıllık ciro artışı ve genel performanstan memnun olup olmama kriterlerine göre değerlendirilmiştir.

1.3. AİLE İŞLETMELERİ VE REKABET STRATEJİLERİ

Araştırmada aynı sanayi dalında faaliyet gösteren aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan firmaların rekabet stratejilerinin ve performanslarının karşılaştırılması sektörün genel rekabet özelliklerinin tanımlanması açısından önemli görülmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin elinde olmasıdır (Erdemir ve Torlak; 2004; Birley diğerleri, 1999). Bu durum aile işletmelerinde stratejik kararların alımı aşamasında, stratejilerin uygulanmasında ve işletmeye özgü tüm faaliyetlerin denetlenmesinde aile üyelerinin etkisinin, değerlerinin ve çıkarlarının güçlü olabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 2004; Gudmundson, diğerleri, 1999; Sharma diğerleri 1997; Haris diğerleri, 1994). Bu nedenle aile işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı olup olmayacağı sorusu ortaya çıkmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerde (1) uygulanan rekabet stratejileri (2) rekabet stratejileri ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişki (3) aile işletmesi olmanın ya da olmamanın işletme yönetimine etkileri (4) aile işletmesi olmanın ya da olmamanın rekabet stratejileri ve algılanan işletme performansına etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini Antalya Organize Sanayi Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler (72 işletme) oluşturmaktadır. Araştırmada toplam 6 işletme ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu firmaların 3 tanesi aile işletmesi, geri kalan 3 tanesi de aile işletmesi olmayan firmalardır. Çalışma araştırmacılar tarafından aile işletmelerinde sahip/yöneticiler, aile

işletmesi olmayan firmalarda ise üst düzey yöneticiler ile yapılandırılmış mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmada yapılandırılmış mülakat yöntemi ile görüşme yapılan toplam 6 işletmenin 3 tanesi aile işletmesi olmayan, geri kalanı ise aile işletmesidir. Tüm işletmelerin imalat sektöründe faaliyet gösterdikleri alt sektörler, çalışan personel sayıları, kuruluş yılı ve uyguladıkları stratejilere ilişkin bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. İşletmelerin Özellikleri ve Uyguladıkları Stratejiler

İşletmenin Niteliği	Sektör	Kuruluş Yılı	Çalışan Personel Sayısı	Maliyet Liderliği	Farklılaşma	Odaklaşma
Aile İşletmesi						
A İşletmesi	Gıda	1976	250	Tamamen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor
B İşletmesi	Gıda	1995	150	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Uyguluyor
C İşletmesi	Makine İmalat (Çamaşırhane ekipmanları)	1980	300	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Uyguluyor
Aile İşletmesi Olmayan						
D İşletmesi	Gıda	2000	150	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Uyguluyor
E İşletmesi	Makine Üretimi (Asansör Üretimi)	2002	100	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Uyguluyor
F İşletmesi	Plastik Üretimi (PVC üretimi)	1966	650	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Uyguluyor

Araştırmada incelenen işletmelerin rekabet stratejileri ve algıladıkları işletme performansına ilişkin bulgular şu şekilde özetlenebilir:

A İŞLETMESİ: Süt ve yan ürünleri üreten ve aile işletmesi olan işletme, rakiplerine kıyasla az sayıda personel çalıştırmakta, hammaddeyi ucuz temin etmekte, yaratıcı ve ekonomik dağıtım sistemi ile (dağıtım yapan kişilerin bayisi olarak çalışmaları) üretim maliyetlerini en alt seviyede tutmaya çalışmaktadır. Yerel bir üretici olmak yerine UHT ürünler ile Türkiye genelinde satış yapan işletme, Ar-Ge departmanı ile “prebiyotik” ürünler geliştirmektedir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı sektörde, rekabet unsurları olarak kaliteli ürünü iyi bir dağıtım sistemi ile sunma ve müşteri yönelimli olma en önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Üretim maliyetlerinin düşük olduğu işletme, pazarda en ucuz olmak yerine “uygun fiyat ile kaliteli ürünü sunma” stratejisini benimsemiştir. Üretim ve pazarlamada 2.kuşak aile bireylerinin görev yaptığı işletmede orta ve üst düzey yöneticilere yetki devri ve karar verme yetkisi verilmiştir ancak en son kararlar üst seviyede alınmaktadır. Uzmanlaşma ve biçimleşmenin yüksek olduğu işletmede HACCP, ISO kalite belgeleri vardır. İşletmenin en büyük avantajı yaratıcı dağıtım sistemi ile üretim maliyetlerini çok alt seviyede tutmasıdır. Ancak pazara sunulan ürünlerde farklı fiyatlandırma politikaları izlenmekte ve aynı ürün değişik satış yerlerinde farklı şekillerde fiyatlandırılmaktadır.

B İŞLETMESİ: Et ve et ürünleri üreten ve aile işletmesi olan ve iki ailenin ortaklığı ile kurulan bu işletmede, başka bölgelerden getirilen etler donmuş et ve şarküteri ürünleri haline getirilmektedir. İşletme en büyük rakiplerinin "merdiven altı" olarak tanımlanan sürekliliği olmayan ve "kaçak" çalışan işletmeler olduğunu belirtiyor. Türkiye geneli rakipleri arasında kendisini üçüncü olarak gören işletmede, Ar-ge'ye büyük önem veriliyor ve ürün çeşitlendirilmesine gidiliyor. İşletmenin müşterilerini toplu tüketim merkezleri, oteller ve bayileri oluşturuyor. Rekabette kaliteden ödün vermediklerini ve farklı müşteri talepleri için farklı fiyatlarla ürünler sunduklarını belirtiyorlar. Girecekleri her türlü ihaleden önce "SWOT" analizi yaptıklarını ve stratejik yönetime büyük önem verdiklerini belirten işletme rakiplerini çok yakından izliyor. Müşterilerle ilişkilere büyük önem verilen işletmede rekabette temel unsur "müşteri yönelimli" olmak olarak vurgulanıyor. ISO ve HACCP belgelerine sahip olan işletmede yetki devri, uzmanlaşma ve biçimselleşme yüksek. Aile işletmesi olmanın olumsuz bir etkisinin "komplekslerin olması" şeklinde ifade edilen işletmede kararlar ortak veriliyor.

C İŞLETMESİ: Merkez ofislerinde 4 aile bireyinin görev yaptığı işletme çamaşırhane ekipmanları ve bazı tekstil makineleri üretiyor, ihraç ve ithal ediyor. Ancak zamanla büyük otel işletmeleri olan müşteri gruplarında çamaşır yıkama işini dış kaynak kullanımı ile sağlama isteğini fark eden işletme, bu tür müşterilerinin çamaşırlarını da yıkamaya başlıyor. Rekabette temel unsurların "müşteri yönelimlilik" ve "kaliteli hizmet" olarak belirlendiği işletme en ucuz fiyatı sunma yerine "uygun fiyatlı ve kaliteli hizmeti" sunmayı hedefliyor. Görüşme yapılan üst düzey yetkili bu işletmede "üçüncü kuşağın olmayacağını, duygusallığın işlere karıştığını ve profesyonel çalışılmadığını" söylüyor. Kendi sektörlerinin ilk işletmelerinden olan ve % 75 Pazar payına sahip olan işletme Türkiye genelinde hizmet veriyor. İşletmenin daha fazla kurumsallaşması gerektiğine belirten yetkili, maliyetlere önem verdiklerini ve maliyet kontrolünün ilk satın almalar ile başladığını vurguluyor.

D İŞLETMESİ: Donmuş et ve şarküteri ürünleri üreten işletme Türkiye genelindeki bayilerine ve büyük market zincirlerine kendi markaları ile üretim yapmaktadır. Üretim maliyetlerini düşürmek için gerekli çalışmalar yapılmakta ancak "kalite" 'ye önem verildiğinden hiçbir maliyetten kaçınılmamaktadır. Yurt genelinde 46 bayisi bulunan işletme dağıtım maliyetlerini düşük düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Ancak maliyet liderliği uygulaması tam olarak bulunmamaktadır. İşletme sadece kendi markalı ürünlerin satışını yapmak yerine büyük marketlerin özel markalı ürünlerinin üretimini de yapmaktadır. Özellikle ulusal düzeyde medya kanalları aracılığı ile reklam ve promosyon kullanmayı henüz uygulamaya geçirmeyen işletme, reklam giderlerinin ulusal düzeyde büyük miktarlarda giderlere sahip olacağını bu nedenle görsel medyayı bilinçli olarak kullanmadıklarını belirtmektedirler. Şarküteri ve donuk köfte üretimi ile "fast food" gıda üretiminde niş bir pazar yaratan işletme "yenilik" çalışmaları ile de farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Nihai tüketicilerin tercih edebileceği çok sayıda ürün olması nedeniyle, damak tadı, kalite ve hızlı servise oldukça önem verilmektedir. Bu nedenle işletme öncelikli olarak kaliteye yönelik çalışmalarına ağırlık vermekte, müşteri tercih ve isteklerini ön planda tutmaktadır. Bu amaçla gıda yönetmeliğinde yer alan önemli çalışma belgeleri (HACCP, TSE, ISO) haricinde ABD'den temin edilen Mc Donalds, Burger King gibi büyük fast food şirketlerinin denetlendiği bir denetçi işletme tarafından belge (Certificate of Achievement) almışlardır. Böylece işletme yurtdışında da belirli müşterileri kazanmak açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Sektörde en büyük rakiplerini "merdiven altı" üretim yapan sürekliliği olmayan işletmeler olarak tanımlayan işletme, müşterilerinin beklentileri doğrultusundaki kalite ve fiyatta ürünler sunabilmektedir. Yetki devrinin, biçimselleşmenin ve uzmanlaşmanın yüksek olduğu işletmede, kurumsallaşmanın yüksek düzeyde olmaması daha hızlı karar verilmesini sağlamaktadır.

E İŞLETMESİ: Asansör üretimi yapan işletmede rekabette en önemli unsurlar kaliteli ürün ve müşteri yönelimlilik olarak belirtiliyor. 160 adet taahhüt firması ile çalışan işletme onlardan gelen

projeler doğrultusunda üretim yapmanın yanısıra üretiminin % 10'nu ihraç ediyor. Kullanılan hammaddelerin % 70'inin üretildiği işletmede, Ar-Ge'ye önem veriliyor ve bazı ürünlerde piyasaya ilk sunan işletme olma ünvanı elde ediliyor. ISO ve CE belgelerinin bulunduğu işletmede yetki devri, uzmanlaşma ve biçimselleşme oldukça yüksek. İşletme en düşük ürün yerine, kaliteli ürünü sunmaya çalışıyor. Kurumsallaşmaya önem verilen işletmede işletme sahibi çalışanlarını "ortakları" olarak görüyor ve çalışanları ile aralarında "ağabey – kardeş" ilişkisi olduğunu vurguluyor.

F İŞLETMESİ: PVC pencere profilleri üreten işletme Türkiye'deki pazarın % 70'inin beş büyük firma tarafından paylaşıldığını ve kendilerinin bu sektördeki 2. büyük firma olduklarını belirtiyor. En büyük ve birinci olan rakiplerinin fiyatının daha düşük ve marka tanınırlılığının daha yüksek olduğunu belirtiyorlar. Toplam 6 markası olan işletme, bir markasını sadece yurt dışı ihracat amacıyla kullanıyor. İran, Ukrayna, Meksika'da fabrika inşaatları devam eden işletmenin Moskova ve Tunus'da da fabrikaları bulunuyor. Hammaddenin ağırlıklı olarak ithal edildiği sektörde, satışların yaklaşık % 40'ı ihraç ediliyor. Türkiye genelinde 1450 bayisi bulunan işletme, Ar-ge'ye büyük önem veriyor ve piyasaya yeni ürünler sunuyor. Rekabette en çok kaliteye ve müşteri yönelimli olmaya önem verdiğini belirten işletme "müşterilerinin beklentilerini karşılamak" için çalışıyor. Kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin olduğu işletmede yetki devri, uzmanlaşma ve biçimselleşme yüksek düzeyde gözlemleniyor.

4. SONUÇ

Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Performans açısından tüm işletmelere büyüme oranları, pazar paylarındaki artış, karlılık oranlarındaki artış ve genel performansları konusundaki memnuniyetleri sorulmuş ve hepsi genel performanslarından ve belirtilen performans kriterlerinden memnun olduklarını ifade etmişler ve bu olumlu performans algısının doğru rekabet unsurlarını öne çıkarmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir.
2. Aile işletmesi olan ve aile işletmesi olmayan işletmeler arasında uyguladıkları rekabet stratejileri ve rekabette ortaya çıkan temel unsurlar açısından farklılık bulunamamıştır.
3. Görüşme yapılan işletmelerin tamamında "müşteri odaklı olma" ve müşterinin taleplerine uygun hareket etme yönelimi gözlenmiştir.
4. Hiçbir işletmenin tamamen "maliyet odaklı" ya da tamamen "farklılaştırma" yönelimli olmadığı bütün işletmelerin bu iki stratejiyi de kullandıklarını sadece ağırlıklarının değiştiği gözlenmiştir.
5. "Odaklaşma" stratejisini sundukları özel ürünlerle ve müşteri segmentlerine göre kullandıkları görülmüştür.
6. Yaratıcı dağıtım teknikleri gibi özgün uygulamalar yapabilenlerin üretim maliyetlerini düşürmekte başarılı oldukları izlenmiştir.
7. Aile işletmesi olan işletmelerde avantajlı yönler, "güven", "iş sahiplenme", "kolay karar alma" olumsuz yönler ise, "duygusallık", "hiyerarşik yapıda problemler", "komplekslerle hareket etme" gibi unsurlarla belirtilmiştir.
8. Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve rekabet stratejilerinin tanındığı ve 2. Kuşak yöneticilerin iyi yetişmiş ve çağdaş yönetim teknikleri uygulayan kişiler oldukları görülmüştür.

Teşekkürler

Bu araştırmamızda bize destek sağlayan hocalarımız Sn. Prof. Dr. Fulya SARVAN, ve Sn. Prof. Dr. Ferda ERDEM'e, araştırmamıza katılan işletme sahip ve yetkililerine ve işletmelere ulaşmamızı sağlayan tüm dostlarımıza teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

- Barth, H. (2003) "Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, And Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries", *Journal of Small Business Management*, April, 41, 2.
- Birley, S. D. ve Godfrey, A. (1999) "The Family and the Bussiness", *Long Range Planning*, 32 (6), 598-608.
- Conant, J., Mokwa, M. ve Varadarajan, P.R. (1990) "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11.
- Dess, G. ve Robinson, R. (1984) "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Erdemir, E. ve Torlak, Ö. (2004) "Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Nisan, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2004) "Aile işletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi," İstanbul, İGİAD Yayınları.
- Gudmundson, D., Hartman, A. ve Tower, B. (1999) "Strategic Orientation: Differences Between Family and Non Family Firms", *Journal of the Family Firm Institute*, Vol XII, No.1.
- Haris, R., Martinez, J. ve Ward, J. (1994) "Is Strategy Different for the Family-owned Business?" , *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Karpuzoğlu, E. (2002) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Porter M. (2003) *Rekabet Stratejisi: Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık.
- Sharma, P., Crisman, J. ve Chua, J., (1997) "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol. 10.
- Snow, C ve Hrebiniak, L. (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, (2).
- Tanta, G., Latif, H. ve Uçkun, G. (2004) "Aile şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya ili Örneği)", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1989) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 1 (4), 801-814.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yard. Doç. Dr. Gülten EREN
GÜMÜŞTEKİN

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD Öğretim Üyesi
Tel: (0535) 417 13 19
e-posta: geren@dumlupinar.edu.tr

Ebru ADSAN

İlkumut Açık Öğretim Fakültesi
Dershanesi Öğretmeni
Tel: (0546) 220 50 23
e-posta: ebruadsan@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Aile işletmelerinin de kurumsallaşması ve içinde bulunulan koşullara uygun kurumsal yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin devamlılığı için, gerek işletme, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmalar birlikte yürütülmelidir.

Kurumsal yönetim (corporate governance), işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, uzun dönemli stratejilerle işletme performansını yükseltmesinin yanında, yöneticilerin işletme faaliyetlerini denetlemelerinde yardımcı olan önemli bir araçtır. Kurumsal yönetim kavramı ile gündeme gelen işletmelerde "iyi" yönetim olgusu aslında; yöneticinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, yöneticilerin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri önem ve uygulamaları tartışılmıştır. Aile işletmelerine anket uygulanarak, kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uygulayabildikleri saptanmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Aile işletmelerinin kurumsal yönetim

ilkelerini uygulamalarına ilişkin yapılan araştırmanın amacı, aile işletmelerinin, kurumsal yönetimi nasıl algılandığını ortaya koymak ve kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri önemi anlamaktır. Bunun yanında, aile işletmelerinde üst düzey yönetimlerin, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat ettikleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele aldıkları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıkladıkları ile ilgili yaklaşımları da ortaya konulmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2003:7-8). Aile işletmelerinin önündeki en önemli tehdit, kurumsallaşma altyapısının eksikliğidir. Aile işletmelerinin sorunları, hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle; aile işletmesinin kurumsallaşması için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir.

Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004a:43). Kurumsallaşma süreci, bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Çok küçük işletmeler hariç bütün aile işletmelerinde bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi konular profesyonel bilgi ve beceri gerektirir. Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre / örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Ural, 2004:27).

Aile işletmelerinde, ailenin işletmeyi denetlemesi, işletmenin performansını ve karlılığını artırmaktadır (Maury, 2006: 340). Aile işletmelerinde, en uygun aşamada kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması, içinde bulunulan koşullara uygun yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere devredilebilmesi için, kurumsal yapıya kavuşmalı, kurumsallaşmanın oluşturulması için de aile anayasası hazırlanmalıdır. Aile anayasası, aileye şu anki ve gelecekteki işler ve işleyişini kolaylaştırmak için kurallar ve anlaşmalar oluşturmak amacıyla hazırlanır. Aile anayasası ile yetki devri sorunu da çözülebilir. Aile anayasası, işletmenin kendi kültürüne uygun olarak hazırlanır (Sağlam, 2004).

Aile anayasası; "aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin, 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 manzumesi" biçiminde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004b:160). Ülkemizde aralarında Sabancı Holding, Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Sanko Holding, Bakioğlu, Kurtsan ve İnci Holding gruplarının da olduğu birçok kuruluşta aile anayasası hazırlanmış durumdadır.

2. KURUMSAL YÖNETİM (CORPORATE GOVERNANCE)

İlk olarak ABD’de ele alınmış olan kurumsal yönetim kavramı daha sonra İngiltere’de incelenmiş, 1990’lı yıllarda Kıta Avrupa’sını takiben Asya ve tüm Dünya’da tartışılır hale gelmiştir

(Bockli, 1996:150). Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde Murahhas Yönetici (CEO-Genel Müdür) ünvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur (Koçel, 2005:465). Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu hale gelmesinin nedeni, ortaklık yönetimindeki başarısızlık, suistimaller ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir (Clark vd., 2002:112). 1900'lü yılların sonunda ortaya çıkan Asya krizinde, dev sanılan birçok işletmenin gerçekte büyük sorunlar içinde olduğunun anlaşılması, konuya uluslararası kuruluşların eğilmesine neden olmuştur. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilgili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini gözetir hale gelmişlerdir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir (spk.gov.tr).

1995'te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri, finansal aracı kuruluşlar, işletmeler ve birtakım akademisyen tarafından ICGN (The International Corporate Governance Network) kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999'da OECD tarafından da kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanmıştır. Ülkemizde de TÜSİAD bu ilkeleri bir kitapçık olarak yayınlamıştır (Koçel, 2005:468). Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalar bütün hızıyla devam etmektedir.

Kurumsal yönetim ile işletmede tüm hissedarların hakları ve çıkarları korunur (Aivazian vd., 2005:1459). Kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar. Ortaklık performansının kontrolü, yöneticilerin hesap verme sorumlulukları açısından önemlidir (www.oecd.org:2001). Kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, eğer kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmış olsaydı, belki de Asya ülkelerindeki ekonomik krizler ya ortaya çıkmayacaktı veya "salgın" halini alıp diğer ülkelere yayılmayacaktı (Koçel, 2005:468). Günümüzde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaların çoğu, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemektedir (Lien vd., 2005:739). Kurumsal yönetim; işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmakta ve işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir (www.oecd.org, 1998). Kurumsal yönetim, işletmelerde eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir, düzenleme ve kurallara saygılı davranış biçimlerinin benimsenmesidir.

Kurumsal yönetime ilişkin literatür incelendiğinde; çeşitli araştırma sonuçları elde edilmiştir. Araştırmada, 25 ülkeden 495 işletmenin verilerini içeren Credit Lyonnais Asia raporundan yararlanarak 14 gelişen piyasadaki 374 işletmenin kurumsal yönetim sıralamaları kullanılmış ve işletmeler düzeyinde kurumsal yönetim uygulamalarında büyük farklılık görülmüş ve zayıf hukuki sistemi olan ülkelerdeki işletmelerin kurumsal yönetimleri, ortalamanın altında çıkmıştır (Klapper vd., 2002:3). Asya'da yakın zamanda özelleştirilmiş işletmelerde, özelleştirme sonrası performans ve ortaklık yapısındaki değişimler incelenmiş ve özelleştirme sonrasında karlılık, etkinlik ve üretkenliğin arttığı gözlenmiş ve performanstaki bu artışın da temelde

kurumsal yönetim düzeyi ve ekonomik çevreye bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Boubakri vd., 2005:21).

Kurumsal yönetimin, sermaye yapısı ve banka kredilerinin alternatif kurumsal yapılar üzerindeki etkileri incelenmiş ve sonuç olarak, yönetsel sahipliğin işletme değeriyle monotonik ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunduğu ortaya konulmuştur (Hiraki vd., 2003:246). Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Argüden, 2002). Kurumsal yönetim, işletme yönetiminde "kâr elde etme" ve "pay sahiplerine dağıtma" amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır (Millstein, 1998:107). Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar (Ülgen vd., 2004:423).

Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) üst yönetimle olan ilişkilerinin bütünüdür. Kurumsal yönetim konusunda en iyi bir model yoktur. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtmaması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleyişine dayanmaktadır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin "iyi sosyal vatandaş" olmalarını öngörmektedir (Koçel, 2005:469).

3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır (Koçel, 2005:468). Kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir (Koç vd., 2004:227).

Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin literatür incelendiğinde, pay sahiplerinin hakları birinci sırada yer almaktadır. İlk gösterge her paya eşit oy verilmesidir. İkinci gösterge, oy hakkı kullanımı kolaylığıdır. Üçüncü gösterge, menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve olağanüstü kurul toplanabilmesi için gerekli oy yüzdesidir. Bu oran ne kadar düşükse, o ülkenin kurumsal yönetim konusunda o kadar etkin olduğu kabul edilmektedir. Bu oran ABD'de %1 iken, Türkiye'de %10, Meksika'da %33'tür. Dördüncü gösterge, kar payı dağıtılmasının zorunlu olup olmadığıdır. Beşinci ve son gösterge ise, hissedarların belirli bir işlem yapmak için ortaklığın yöneticilerini yasal olarak zorlama olanaklarının bulunup bulunmamasını belirtir. Duyuruda bulunma yükümlülüğü, birleşme ve devralmalarda küçük hissedarların paylarının satın alınması yükümlülüğü gibi yükümlülükler de bu konu kapsamındadır. Söz konusu göstergeler baz alındığında, pay sahiplerini en fazla koruyan ülkelerin başta ABD ve İngiliz kaynaklı hukuk sisteminin geçerli olduğu ülkeler olduğu saptanmıştır (La Porta vd., 1997:865). Gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş veya geçirmektedir. Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya, işletmeler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya, kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. Bir çok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır (spk.gov.tr). ABD, Enron, WorldCom gibi dev işletmelerde yaşanan skandallar sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren yeni bir kanunu (Sarbanes-Oxley) Temmuz 2002 tarihinde yürürlüğe koymuştur. Kanun özetle (Erdönmez, 2003: 26-26);

- Halka açık işletmelerin genel müdür ve finans müdürlerinin, işletmelerin mali tablolarının tam ve doğru olduğunu onaylamalarının zorunlu hale getirilmesi
- Denetim kurulu oluşturulmasının zorunlu kılınması. Bağımsız denetçi raporlarını yönetim kuruluna değil, doğrudan denetim kuruluna sunacak ve işletme denetçisi işletmeye danışmanlık hizmetleri, yönetim danışmanlığı ve hukuki danışmanlık yapamayacaktır.
- Bir işletmenin herhangi bir yöneticisine veya yönetim kurulu üyesine kredi sağlaması, kredinin süresini uzatması ya da üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi sağlaması eylemleri hukuka aykırıdır.
- Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerde sahtekarlık yapılmasına, yargının engellenmesine, işletmenin hatalarını ortaya çıkaran yetkililerine yönelik eylemlere karşı ciddi cezalar ve yaptırımlar öngörmektedir.

4. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Ülkemiz sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması hedefine uygun olarak, kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, ülkemizde bu ilkeleri hayata geçirebilmek için dünyadaki uygulamalara paralel bir yöntem izlemiştir. Bu çerçevede, ilkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları ele alınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), uluslararası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı sağlayamayacağı bilinciyle, başta halka açık işletmeler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek Temmuz 2003'te açıklamıştır (Övünç, 2004). İlkeler öncelikle halka açık anonim işletmeler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerin, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından 2001 yılında üyesi bulunan aracı kurumlar ve işlem gören işletmelerle, OECD ilkelerinin temel alınarak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve ilkelerin işletmelerin hisse senetleri performanslarına etkisini inceleyen bir kurumsal yönetim anket çalışması yapılmıştır (spk.gov.tr). Anket sonuçlarına göre,

- Ankete katılan işletmelerin %52'sinin kurumsal yönetim ilke ve standartlarına ilişkin çalışmaların farkında olduğu belirlenmiştir.
- Yönetim kurulu'nda akrabalık ilişkilerinin olduğu ve üyelerin aynı işletmeler grubu bünyesinde görev aldığı saptanmıştır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali haklar genelde performansa dayalı değildir.
- Kamuyu aydınlatma, borsada işlem gören işletmelerde oldukça gelişmiştir. Borsada işlem gören işletmelerde iç denetim birimi genelde oluşturulmamış, ancak aracı kurumlarda mevzuatlarındaki zorunluluk nedeniyle iç denetim daha yaygın olarak uygulanmaktadır.
- Sermaye artırımlarında yönetim kurulunca mevcut ortakların rüçhan hakkını kısıtlama yetkisi fazla kullanılmamaktadır.
- Genel müdür pozisyonunda görev yapanlar profesyonellerden oluşmakta ve genelde tek işletmede görev almaktadırlar.
- Yönetim kurulu üyeleri arasında yönetimden bağımsız üye uygulaması bulunmamaktadır. Başkan ve Operasyonel faaliyetlerden en üst düzeyde sorumlu kişi (CEO) uygulaması yerleşmemiştir.
- İşletmelerde çalışanlara yönelik vakıf ve sandık uygulaması yeterli değildir.

İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan unsurlar uygulanmadı ise, buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu unsurlara tam olarak uymama dolayısıyla oluşan çıkar çatışmalarına ve gelecekte işletmenin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan

unsurlar çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

SPK'nın Aralık 2003'te yayınlanan "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar" tebliği ardından, Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan şirketlere yönelik olarak İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturularak, kuralları belirlenmiştir. Endekse dahil olmak için kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun en az 6 olması zorunluluğu getirilmiştir (www.tkyd.org).

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana ilkeden oluşmaktadır. Birinci ilke, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır. İkinci ilke, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili unsurlar yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları, ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanarak ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmaktadır. Üçüncü ilke, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerine ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu ilkede, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Dördüncü ilke, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu ilkede, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda, Türk sermaye piyasaları, işletmeler, sermaye piyasası kurumları ve tasarruf sahipleri önemli katkılar sağlayacaktır.

5. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmelerinin kurumsal yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerini nasıl algıladıklarını anlamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, ileride yapılacak kapsamlı bir araştırma için rehber olabilecek "ön araştırma" niteliğindedir.

5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmesi yöneticileriyle görüşmeler yapılmış, görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Anket, işletmelerin genel durumunu anlamaya yönelik soruların yanında, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin 51 sorudan oluşturulmuştur.

Anket yöntemi ile toplanan veriler iki şekilde analiz edilmiştir.

A) İstatistiksel olarak; verilen cevaplar için frekans dağılımı ve yüzdeler belirlenmiş, çalışmadaki önemli değişkenler karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

B) Analitik olarak; niteliksel düzeydeki istatistiksel verilerin içerikleri çözümlenmiştir.

5.2. Araştırma ile İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı (iso.org.tr) Çizelge.1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. Aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	Aile İşletmelerinin Ait Oldukları Meslek Grupları
1	Kakao ve Şekerli Mamuller Sanayii
2	Karma Gıda Sanayii
3	Tıbbi Müstahzarat Sanayii
4	Elektrik Malzemeleri, Akümülatör ve Aydınlatma Sanayii
5	Toprak Sanayii
6	Ana Kimya Sanayii
7	Elektronik Sanayii
8	Kazan-Basınçlı Kaplar, Sınai Soğutma ve Isıtma Sanayii
9	Hazır Giyim ve Diğer Konfeksiyon Mamulleri Sanayii
10	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii
11	Makine, Alet ve Yedek Parça Sanayii

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin her biri değişik sanayii gruplarında etkinlik göstermektedir. Aile işletmelerinin kuruluş yılları ve nesil sayıları Çizelge-2’de görülmektedir.

Çizelge 2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Nesil Sayısı

Aile İşletmeleri	Kuruluş Yılları	Nesil Sayısı
Koç Holding A.Ş. (Vehbi Koç – Koç Ailesi)	1926	3
Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş. (Yakup Tahincioğlu – Tahincioğlu Ailesi)	1927	3
Haznedar Refrakter Sanayii A.Ş. (Enis Erez - Erez Ailesi)	1929	3
Sabancı Holding A.Ş. (Hacı Ömer Sabancı - Sabancı Ailesi)	1932	3
Uzel Makina Sanayi A.Ş. (İbrahim Uzel - Uzel Ailesi)	1935	3
Eczacıbaşı Holding A.Ş. (Dr. Nejat F. Eczacıbaşı - Eczacıbaşı Ailesi)	1942	2
Ülker Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Sabri Ülker – Ülker Ailesi)	1944	2
Mutlu Akü Ve Malzemeleri Sanayi A.Ş. (Cemil Türker – Türker Ailesi)	1945	2
Alkim Alkali Kimya A.Ş. (H. Vedat Kora – Kora Ailesi)	1948	2
Boyrer Büyük Mağazacılık A.Ş. (Cem Boyner – Boyner Ailesi)	1952	2
Alarko Holding A.Ş. (İshak Alaton – Üzeyir Garih)	1954	2
Aksa Akriik Kimya Sanayi A.Ş. (Raif Dinçkök – Dinçkök Ailesi)	1968	2

Araştırmaya katılan, 1926 ile 1935 yılları arasında kurulan (%42) aile işletmelerinin 3.nesilde oldukları, 1942 ile 1968 yıllarında kurulan (%58) aile işletmelerinin 2.nesilde oldukları saptanmıştır. Bu durum, nesil değiştirmenin başarıyla gerçekleştiğini ve aynı zamanda kurumsallaşma açısından büyük bir başarı olarak kabul edilebilir.

5.2.1. Yönetim Kuruluna İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yönetim kurullarına ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 3. Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Frekans	%
6	2	0,17
7	1	0,08
8	3	0,25
9	3	0,25
10	3	0,25
Toplam	12	1,00

Çizelge 3’te sunulduğu gibi, Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %25’inde yönetim kurulu üye sayısı 10’dur. Derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor’s ile Moody’s tarafından genel kabul görmüş standart 5-9 üye (www.btinsan.com) sayıdır. Buna göre, %75 oranı ile işletmelerin büyük çoğunluğu standarda uygun yönetim kurulu üye sayısına sahiptir.

Çizelge 4. Aile İşletmelerinin Prosedürleri Uygulaması

Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	-	-
Bazen	4	0,33
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde yapılan toplantılar %67'lik bir oranla mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın önemli bir adımı olarak görülmektedir.

Çizelge 5. Aile İşletmelerinde Komitelerin İşleyişi

Komiteler, işlevseldir ve yönetim kuruluna destek sağlamaktadır	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, komitelerin işlevsel olduğu ve yönetim kuruluna destek sağladığı %75'lik bir oranla görülmektedir.

Çizelge 6. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Önemi

Yönetim kurulu; işletmenin organları arasında kaçınıcı sıradadır	Frekans	%
1	11	0,92
2	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde yönetim kurulu %92 gibi önemli bir oranla birinci sırada yer almaktadır.

Çizelge 7. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Üyeleri

Yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	Frekans	%
Yeterli	7	0,59
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yeterlidir (%59).

Çizelge 8. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Sayısı

Yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	4	0,33
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı, %67 oranıyla oldukça yüksektir.

Çizelge 9. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı

İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişilerdir	Frekans	%
Evet ayrıdır	11	0,92
Hayır ayrıdır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük bir bölümünde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişiler olarak görülmektedir.

Çizelge 10. Aile İşletmelerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

İşletmede bağımsız bir yönetim kurulu üyesi var mıdır?	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, %17'lik bir oranla bağımsız yönetim kurulu üyesi yoktur.

Çizelge 11. İletişim Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

İşletme ile iletişimi yönetim kurulunda sağlayan;	Frekans	%
Genel Müdür	4	0,33
Yön.Kurulu Başkanı	7	0,59
Bölüm Yöneticisi	1	0,08
Diğer ().....	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde, yönetim kurulu ve işletme açısından iletişimi sağlayan yönetim kurulu başkanı olarak görülmektedir.

Çizelge 12. Aile İşletmeleri ile İletişimi Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

Farklı konularda uzman yönetim kurulu üyeleri var mıdır?	Frekans	%
Evet	7	0,58
Hayır	5	0,42
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinde farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %58'lik bir oranla yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Çizelge 13. Yönetim Kurulunda Bir Sonraki Nesilin Yönetimi Devralması

Yönetim kurulunda bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmaktadır	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlara özellikle önem verilmektedir (%67).

Çizelge 14. Aile bireylerinin İşletmede Görev Alması

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulamalar;	Frekans	%
Var	10	0,83
Yok	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, işlerin belirli bir düzene oturtulması üzerinde önemle durulmakta ve bunlarla ilgili düzenleme ve uygulamalara yer verilmektedir.

Çizelge 15. Aileden Yöneticilere Düzenlemelerin Uygulanması

Cevabınız var ise; aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Cevap yok	1	0,08
Toplam	12	1,00

Kabul edilen düzenlemeler ve uygulamalar doğrultusunda aileden yöneticiler düzenleme ve uygulamalardan geçtikleri %75 oranıyla görülmektedir.

Çizelge 16. Bir Sonraki Nesilin Yönetime Hazırlanması

Bir sonraki nesilin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarımı yöntemi;	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, bir sonraki nesilin yönetime hazırlanması açısından, bilgi ve deneyim aktarımı yönteminin uygulanması yeterli düzeydedir (%67).

Çizelge 17. İşletme Öncelikleri ve Aile Değerleri

İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%75), işletme önceliklerini aile değerlerinin önünde tutmaktadır.

Çizelge 18. Yönetimde Misyön, Vizyon ve Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi

Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar;	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, yönetimde önemli bir yeri olan misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamaların yapılması, yeterli düzeydedir (%92).

Çizelge 19. Aile Meseleleri ile İş Meseleleri

Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	-	-
Bazen	3	0,25
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, aile meseleleri %75'lik gibi önemli bir oranda iş meselelerinden ayrı tutulmaktadır.

Çizelge 20. Üst Kurulda Yer Alan Kişilerin Özellikleri

Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler.	Frekans	%
Yeterli	12	1,00
Yetersiz	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tamamında, üst kurulda yer alan kişiler, işlerinde daha başarılı olmaları adına gerekli tüm olumlu özelliklere sahiptirler.

5.2.2. Menfaat Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 21. İşletme Çalışanlarının Planlama Çalışmalarına Katılmaları

İşletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, çalışanların stratejik düşünce ve planlama çalışmalarına katıldıkları % 67 oranıyla yeterli görülmektedir.

Çizelge 22. Aile Dışı Çalışanların Terfileri

Aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre yapılır	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre (%48) yapılmaktadır.

Çizelge 23. Menfaat Sahiplerine Açıklamalar

Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır.	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinde menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgilerin açıklanma düzeyi (%83) yeterlidir.

Çizelge 24. Çalışanların Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen uygulamalar var mıdır?	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin tümünde, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar bulunmaktadır.

Çizelge 25. Çalışanların Eğitimi

Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar.	Frekans	%
Evet	4	0,33
Hayır	8	0,67
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulmamaktadırlar (%67).

Çizelge 26. Aile Dışı Çalışanların Yetki ve Sorumlulukları

Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%75) verilmektedir.

Çizelge 27. İş ile İlgili Konularda Çalışanlara Açıklık

İş ile ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunur.	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	-	-
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %83'ünde, işle ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunmadığında daha büyük zararların meydana gelebileceği bilinci oluşarak, böylece çalışanlara açık olunma yönteminin seçildiği görülmektedir.

Çizelge 28. Aile Üyeleri ve Diğer Çalışanlar Arasındaki İşbirliği

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır.	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında yeterli düzeyde (%92) ve iyi bir işbirliği bulunmaktadır.

Çizelge 29. Uzmanlardan Yararlanma

Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır.	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	-	-
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, her geçen sene tüketicilere daha fazla önem verilerek, bu konuda ilgili uzmanlardan yararlanılmaktadır.

Çizelge 30. Satışların Verimliliğinin Artırılması

Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir.	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, tüketici istekleri doğrultusunda hedef pazara yönelik çalışmalara yer verilmektedir.

5.2.3. Şeffaflık ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinde şeffaflık konusuna ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 31. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden sorumlu komite (DSK) ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemelere önem verilmektedir.

Çizelge 32. Denetim Kurulunda Bağımsızlık ve Objektiflik

Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin denetim kurulunda, genellikle (%78) bağımsızlık ve objektiflik yer almaktadır.

Çizelge 33. Bilgilere Zamanında ve Kolay Ulaşılması

Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilir sistemler mevcuttur.	Frekans	%
Evet	12	1
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilir sistemler bulunmaktadır.

Çizelge 34. Kamuoyuna Açıklanan Bilgilerin Kalitesi

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi	Frekans	%
Yeterli	10	0,84
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi %84 oranında yeterli görülmektedir.

Çizelge 35. İşletmenin Değişikliklere Tepkisi

Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır.	Frekans	%
Evet	4	0,33
Hayır	3	0,25
Bazen	5	0,42
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %33'ünde herhangi bir değişiklik, işletmede büyük bir etki yaratmaktadır.

Çizelge 36. Kurumsallaşma

Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir.	Frekans	%
Evet	7	0,58
Hayır	2	0,17
Bazen	3	0,25
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %58'inin yıllık raporlarında, genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilmektedir.

Çizelge 37. Kalite Standartlarının Belirlenmesi

Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (ISO 9001, HACCP)	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %92'lik gibi önemli bir bölümü, yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi açısından çalışmalar yapmaktadırlar.

Çizelge 38. Aile Dışı Çalışanların Denetlenmesi

Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile dışı çalışanların sürekli denetimini sağlayan bir sistem bulunur (%92).

Çizelge 39. Aile Üyelerinin Denetlenmesi

Denetime aile üyeleri de tabi tutulur.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	-	-
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin hemen hemen tümü, aile üyelerini de denetlemektedir.

Çizelge 40. Birimlerarası İşbirliği ve İletişim

Birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar;	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması açısından çalışmaların yeterli (%83) olduğu görülmektedir.

Çizelge 41. Denetim Sorumluluğu

Denetim sorumluluğunun birimlerarası dağılıma ya da denetim kuruluna ait olması durumu;	Frekans	%
Birimlerarası dağılım	5	0,42
Denetim kurulu	4	0,33
Diğer.....	2	0,17
Cevap yok	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde denetim sorumluluğunun %42 oranla birimlerarası dağılımla gerçekleştiği görülmektedir.

Çizelge 42. Aile Üyelerinin Değişime ve Yeniliğe Açıklığı

Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde aile üyelerinin büyük bir çoğunluğu değişime ve yeniliğe açıktırlar.

Çizelge 43. Denetim Organları

İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır.	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	3	0,25
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

%67 Oranında, aile işletmelerinin kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama olmasına karşın, %25 oranında kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama bulunmamaktadır.

Çizelge 44. Profesyonelin Aile Üyelerini Denetleme Yetkisi

Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır.	Frekans	%
Evet	3	0,25
Hayır	7	0,58
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, (%58) aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi uygun görülmemektedir.

5.2.4. Pay Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 45. Pay Sahipliği Haklarını Korumada Düzenlemeler

Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, pay sahipliği haklarını korumak için, gerekli düzenlemeler yapılmaktadır (%92).

Çizelge 46. Bilgilerin Yöneticiye Ulaşması

Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümü, genel kurul toplantı bilgilerini düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaştırmaktadırlar.

Çizelge 47. Ortaklık Yapısının Açıklığı

Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması	Frekans	%
Yeterli	12	1,00
Yetersiz	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve ortaklara düzenli olarak duyuru yapılmaktadır.

Çizelge 48. İşletme Yönetimi-Yatırımcı İlişkisi

İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %92'sinde yönetim ile yatırımcı ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır.

Çizelge 49. Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısı

Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %75'inde, dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine ilişkin açıklık getirilmektedir.

Çizelge 50. Ortak Haklarının Korunması

Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %92'lik gibi önemli bir kısmında, ortak hakları, şeffaflık ve ortaklara karşı sorumluluk gibi konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır.

Çizelge 51. Sermayenin, Aile Harcamalarına Karşı Korunması

Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

%83 Oranındaki aile işletmelerinde, pay sahipliği açısından sermaye, aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Çizelge 52. Pay Sahipleri ve Bağımsız Üye İlişkileri

Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin değerlendirilmesi %80 oranıyla yeterli görülmektedir.

Çizelge 53. Yatırımcının İşletme Yönetiminde Etkisi

Yatırımcı, işletme yönetiminde büyük rol oynar	Frekans	%
Evet	10	0,84
Hayır	1	0,08
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %84'lük bölümünde yatırımcı, işletme yönetiminde büyük bir rol oynamaktadır.

5.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

12 Aile işletmesine ilişkin araştırmanın sonuçları şöyledir:

Yönetim Kurulları Yapısı ve İşleyişi: Faaliyetlerin etkin sürdürülebilecek bir biçimde olması açısından, yönetim kurulu üye sayısı, derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor's ve Moody's tarafından standart 5-9 kişi olarak kabul edilmektedir (www.btinsan.com/128/63.asp). Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu %75 oranı ile standarda uygun yönetim kurulu üye sayısına sahiptir. %25 Oranındaki işletmede ise, 10 yönetim kurulu üyesi

bulunmaktadır. Aile işletmelerinin büyük sorunlarının başında, nesil değiştirirken yok olma tehlikesi yaşamaları gelmektedir. Yapılan araştırmada, bu sorunu aşarak kurumsallaşabilen ve halen 3. nesilin yönettiği aile işletmeleri faaliyetlerini sürdürmekte ve birkaçı 4. nesile yönetimi devretmeye hazırlanmaktadır.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu olarak bilinmektedir. Yönetim kurulu, özellikle 2. ve 3. nesil aile bireylerinin işletmede aktif olarak görev almalarıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir. İncelenen aile işletmelerinde yönetim kurulu, işletmenin organları açısından 1. sırada yer almakta (%92) ve uygulamaların büyük bir çoğunluğunun yönetim kuruluna dayalı olduğu görülmektedir. Genel standartlara göre, kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, işletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişiler olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde de bu standart %92'lik bir oranla uygulanmaktadır. İncelenen işletmelerde bağımsız yönetim kurulu üye oranının %83 olması ve farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %58 oranında olması yeterli görülmektedir. Ayrıca, işletmelerde toplantılar belli prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmekte, yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yapılmakta, bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmakta, görev dağılımı uygulamaları yer almakta ve en önemlisi de işletme öncelikleri aile değerlerinin önünde tutulmaktadır. Yönetim kurulu açısından bu olumlu yönlerin yanında, işletme ile iletişimi yönetim kurulunda genel müdürün sağlaması gerekirken (%33), yönetim kurulu başkanının bu görevi yerine getirmesi (%58) gibi birtakım olumsuzluklarla da karşılaşıldığı görülmektedir.

Menfaat Sahipleri: Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde, işletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları (%67) yeterli bir oranda gerçekleşmektedir. Aile dışı çalışanların terfileri, belirli bir sisteme göre (%75) yapılmaktadır. Açık olma konusu açısından, menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler (%83) açıklanmakta, işle ilgili konularda çalışanlara (%83) açık olunmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin, %92 oranında yeniliğe açık oldukları saptanmıştır. Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar, aile işletmelerinin tümünde yerine getirilmekte, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%75) verilmektedir. İşletmelerde, çalışanlar ile yöneticiler arasında işbirliğinin olması büyük önem taşımakta ve bu durum %92 oranında gerçekleşmektedir. İşletmelerde, yeterli düzeyde tüketici bilincinin olduğu görülmekte, satışların verimliliğinin artırılması için tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara (%83) yer verilmekte ve tüketicilerle ilgili olarak uzmanlardan yararlanılmaktadır (%83). İşletmelerde karşılaşılan sorunların başında, tüm çalışanların yeterli düzeyde eğitilememesi gelmektedir (%33).

Şeffaflık ve Kamuoyunu Aydınlatma: Şeffaflık ile ilgili olarak işletmelerin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler bulunmakta ve denetim açısından da, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemeler görülmektedir. Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistemin olmasının (%92) yanında, denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır (%92). Denetim açısından, profesyonel yöneticinin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi %25 oranıyla oldukça düşük düzeydedir. Denetim sorumluluğu, denetim kuruluna ait olması gerekirken, aile işletmelerinde sorumluluk, birimlerarası dağılımla gerçekleştirilmektedir (%42).

Pay Sahipleri ve İlişkileri: Aile işletmelerinde pay sahipliğine gereken önem verilmekte ve bu doğrultuda pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler %92 oranında yer almaktadır. İşletmelerin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve gerekli duyurular yapılmaktadır. İşletmelerin %92'sinde ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır. Genellikle aile işletmelerinde pay sahipliği açısından sermayenin aile harcamalarına karşı korunmadığı görülmekle birlikte, aile işletmelerinde sermaye aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerinde uygulanması açısından, bazı eksiklikler olmasına rağmen, kurumsallaşma bilincinin oluşmaya başlaması ve kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkeleri konularında çalışma ve çabaların olması nedeniyle, zamanla kurumsallaşmanın tüm aile işletmelerinde yaygınlaşması beklenmektedir.

SONUÇ

Aile işletmelerinin etkin yönetiminde rol oynayan etkenler, diğer işletmelerin yönetiminde rol oynayan etkenlerden farklı değildir, ancak aile görevleri ile işletme görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Aile görevleri ile işletme görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetimin sağlanması güçtür. Bir işletmenin temel amacı; kazanç sağlamak ve aktif tabanını genişletmek iken, bir ailenin temel amacı, kendine güvenen ve sorumlu bireyler yetiştirmektir. İşletmeye kabul şarta bağlı ve yetenek gerektirirken, aileye kabulün koşulsuz olduğu, yine, bir işletmede deneyim ve yeteneğe bağlı olarak insanlar arasında konum farkları bulunurken, aile üyelerinin tamamı eşit kabul edilmektedir.

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin yeteneklerine ve deneyimlerine bakılmaksızın yönetimde görev almaları, en temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, aile üyelerinin işletmeye giriş ve çıkışlarının, işletmedeki konumlarının belli kurallara bağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde üç temel etken dikkate alınabilir. Birincisi, aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması; ikincisi, aile üyelerinin işletmeye alımlarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istihdam politikasının oluşturulması ve uygulanması; üçüncüsü ise, aile üyelerini iş sahibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sahibi olunacağı konularında eğitmektir. Günümüzde kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalarına hız vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetime geçişin işletmelere sağlayacağı faydaların yanında, birtakım maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. İşletmeler bu fayda ve maliyetleri çok iyi değerlendirmelidirler.

Aile işletmelerindeki en büyük eksikliklerden birisi, aile meclislerinin etkin işletilememesidir. Bu durum, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmakta, aile çıkarları, iş çıkarlarının önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolunun sırf aile çıkarları için kapatılmadığı veya aynı şekilde getirisi düşük sektörlerle yatırım yapıldığı bilinmektedir. Aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin aktif olarak söz sahibi olduğu, bağımsız ve başarılı yöneticilerin ise, genelde arka planda kaldığı görülmektedir. Genellikle yönetim kurulu gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiği, strateji ve performans gibi önemli konulara da fazla yer verilmediği düşünülmektedir. Aile işletmelerinde, aile ve iş konularının birbirinden net olarak ayrılabilmesi, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir. Pay sahiplerinin güveninin sağlanması açısından, aile hisse yapısı ve satış kurallarının geliştirilmesi, özellikle performans sorgulaması açısından yönetim kurullarındaki profesyonel, bağımsız yöneticilerin sayısının artırılması, üyelerin eşit söz hakkına sahip olması, kurullarda operasyonel konuların tartışılmasından çok, strateji ve hedeflerin belirlenmesi sorunların çözümünü sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- AIVAZIAN, V. A., GE, Y., QIU J., "Corporate governance and manager turnover: An unusual social experiment", Journal of Banking & Finance, Volume 29, Issue 6, June 2005, 1459-1481.
- ARGÜDEN, Y., "İyi Yönetişim", Dünya Gazetesi, 20.9.2002.
- BOCKLI, P., "Corporate Governance: The "Cadbury Report" and the Swiss Board Concept of 1991", SZW 68 4, 1996.

- BOUBAKRI, N., COSSET, J.-C., SMAOUI, H., "Does Privatization Lead to Institutional Change?", Finance Group Conference, Cirpee 2005, 29 September 2005.
- CLARK, W. W., DEMİRAĞ, İ., "Enron The Failure of Corporate Governance", JCC 8 Greenleaf Publishing, 2002.
- ERDÖNMEZ, A., P., "Kurumsal Yeniden Yapılandırma", Türkiye Bankacılar Birliği Dergisi, S:44, 2003.
- HIRAKI, T., INOUE, H., ITO, A., KUROKI, F., MASUDA, H., "Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidence from 1985 to 1998", Pasific-Basin Finance Journal, Volume 11, Issue 3, 3 July 2003.
- KARPUZOĞLU, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, B.2, Hayat Yayınları, 2003, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, Ebru, 2004a, "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.42-53.
- KARPUZOĞLU, Ebru, 2004b, "Gelecek için Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.159-168.
- KLAPPER, L. F., LOVE, I., "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets", Policy Research Working Paper, The World Bank Development Research Group 2818, April 2002, 1-38.
- KOÇ, Ö., YAVUZ, N., YALIN, P., "AB'ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", Geleneksel Finans Sempozyumu-2004, Marmara Üniversitesi Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004, İstanbul.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, İstanbul.
- LA PORTA, R., LAKONISHOK, J., SHLEIFER, A., VISHNY, R. W., "Good News for Value Stocks: Further Evidence on Market Efficiency", The Journal of Finance, 52, 1997.
- LIEN, Y.-C., PIESSE J., STRANGE, R., FILATOTCHEV, I., "The role of corporate governance in FDI decisions: Evidence from Taiwan", International Business Review, Volume 14, Issue 6, December 2005, 739-763.
- MAURY, B., "Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations", Journal of Corporate Finance, V.12, S.2, January 2006, 321-341.
- MILLSTEIN, I., M., Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, Paris: OECD Yayınları, 1998.
- ÖVÜNÇ, G., "Kurumsal yönetim ilkeleri uyum çalışmaları yatırımcıya daha çok yansıtılmalı", Analiz, 30/10/2004.
- SAĞLAM, N., "Aile Şirketlerinde Bir Anayasaya Gerek Var mı?", Dünya Gazetesi, 6 Ekim 2004.
- URAL, A., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu; Sistem Yayıncılık; İstanbul; 2004.
- ÜLGİN, H., MİRZE, S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- www.btinsan.com/128/63.asp 16.08.2004.
- www.iso.org.tr
- www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf
- www.oecd.org., OECD, Corporate Governance Principles,1998.
- www.oecd.org, OECD, Principles of Corporate Governance-Annotations, 14.03.2001.
- www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yonetimde_yasanan_gelismeler_Subat_2006.pdf
- www.tugiad.org.tr, Tügiad ve İMKB İşbirliği ile Aile Şirketlerinde Kurumsal Panelleri, 07.11.2005.
- , Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı, TUSİAD, Haziran 2005.

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYAL SERMAYE NASIL İNŞA EDİLİR?: KOŞULLARIN ARAŞTIRILMASINA DÖNÜK DÜŞÜNCELER VE UYGULAMALAR

Yard. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA & Yard. Doç. Dr. Nurhan PAPATYA

Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Tel: (0246) 211 30 44 – (0246) 211 30 45

e-posta: gpapatya@iibf.sdu.edu.tr - npapatya@iibf.sdu.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde değerler ve düzgüler yaratmak için temel alınabilecek düşünceler, duygular ve davranışlar olarak sosyal sermaye bilinçli seçimlerle olası ilişkileri kurmak/olan ilişkileri geliştirmek üzere oluşan, güven ortamına bağlı söz edilen köklü etkidir. Ancak çoğu kez ilişkilerde bilinçli seçimler ile karşı karşıya kalınmadığı düşünüldüğünde, *sosyal sermayenin yönetimi* büyük önem taşır. Sosyal sermaye yönetimi ya da sosyal sermayeyi büyütmek, biriktirmek ve bağlantılarını işe yarar hale getirmek için, iyi bir ilişki ağına sahip olmak gerekmektedir. Bunun için daha çok çaba, uğraş, plan ve şebeke inşa etmeye gereksinim vardır. Amaç kalıcı ve köklü değerler ve düzgüler yaratmaksa, tesadüflerden daha çok akıllı çabalara, daha güçlü düşüncelere, daha sağlam duygulara ve benzersiz davranışlara yönelmek gerekecektir.

Aile işletmelerinde sosyal sermaye birikimi zamanla kaybolabilir ya da yönetimi etkisiz olabilir. Bu durumda sosyal sermayeyi yeniden inşa etmek gerekliliği düşünülür. Ya da ilişki şebekesi çerçevesinin yeniden ele alınmasına, koşulların gözden geçirilmesine, bağlantıların kurulmasına/planlanmasına, ilişki akışının beslenmesine ve etkinleştirilmesine çalışılır. Ayrıca öncesinden sahip olunan bağlantıların nasıl işe yarar hale getirilmesi gerektiğini öğrenmek önemli bir katkı sağlayabilir. Böylece, tüm işletmelerde olduğu gibi Aile işletmelerinin başarı kaynağı olarak düşünülen sosyal sermayenin en üst düzeye neden ve nasıl çıkarılması gerektiğini öğrenmek ve sürekliliği için argümanların neler olabileceğinin araştırılmış olacaktır.

Bu çalışma sosyal sermayenin yeniden inşa edilmesine yönelik aile işletmeleri bağlamında argümanları araştırmaya ilişkin nitel bir irdlemedir. Dolayısıyla ikinci elden verilere dayanarak oluşturulmuş öneri model çalışması, Aile işletmeleri için temel oluşturması açısından yol gösterici düşünülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, Sosyal Sermaye, Şebeke ve İlişki ağı, Şebeke inşası

Giriş

Aile işletmelerinde ekonomik üretimler kadar amaç birlikteliğine; ilişkilerin, yapısal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesine yönelik için kurallar, düzgüler, görevler, değerler ve güven için sosyal sermayenin oluşturulmasına ve sürekliliğine gereksinim vardır. (Bkz. Narayan, 1997) Ancak sosyal sermayeye sahip olan işletme, sosyal sermayeyi yeniden inşa etmeye gereksinim duyabilir. Ya da zamanla kaybolan veya etkisi azalan sosyal sermayenin nasıl işe yarar hale getirilmesi üzerinde düşünme gereksinimi ortaya çıkabilir.

Bu çalışmanın konusu ve amacı, Aile işletmelerinin etkin yönetimi için gerekli olan sosyal sermayenin nasıl inşa edileceğine ve bağlantıların nasıl yönetileceğine ilişkin temel konuları açıklamaya yöneliktir. Dolayısıyla çalışma kavramsal/nitel özellikte, sosyal sermayenin merkezi rolünü/önemini ve sürdürülmesine yönelik ilişkileri vurgulamayı; Aile işletmelerine yönelik bir sosyal sermaye inşa modeli/projesi geliştirmeyi hedeflenmektedir.

Sosyal Sermaye: Kavranmaya Çalışılan Zenginlik

Temel yaklaşım olarak "sosyal sermayeye" ilişkin değerlendirmeler on yıllar içerir. Ancak, sosyal sermaye üzerinde bir çok uzlaşmaya varılmak istenen tanımdan söz edilir. Bunun sosyal sermaye hakkında sayısız ve değişik boyutlarda çalışmalardan kaynaklandığı söylenebilir. (Brewer ve Diğerleri, 2004: 93-109) Sözelimi; ekonomik büyüme eksenine (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995; Knack, Keefer, 1997; La Porta ve Diğerleri, 1997; Dasgupta, Sergaldin, 2000; Glaeser ve diğerleri, 2000; Zak, Knack, 2001; Knack, Zak, 2002), yanısıra, ticaretin geliştirilmesi (Greif, 1989; Butter, Mosch, 2003: 158'den Woolcock, 1998), mutluluk (Uslaner, 2002: 8), demokratik istikrar (Inglehart, 1999; Uslaner, 2003: 177), politik ve vatandaşlık beklentileri (Knack, Keefer, 1997: 1255; La Porta ve diğerleri, 1997), suçların önlenmesi (Wilson, 1987) ve sağlık (Putnam, 2000: 226-235; Rose, 2000) ile ilgili çalışmalar, ortak tanım yapmaktan çok, uygulama ağırlıklarını vurgulamaya yönelik "*sosyal sermaye manifestolarını*" tanımlamaktadır. (Bkz. Landman, 2004: 38-46)

Dünya bankası sosyal sermayeyi, "insanlara, arzulanan hedeflere ulaşmalarını sağlayacak biçimde eylemlerini eşgüdümleme olanağı veren, sosyal yapılar içinde yerleşik düzgüler (normlar) ve sosyal ilişkiler" biçiminde tanımlar. (<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>) Ünlü Harvard Üniversitesi siyaset bilimcisi Robert Putnam ise sosyal sermayeyi; "karşılıklı yarara dayalı eşgüdümlemeyi ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler, düzgüler, değerler ve güven gibi sahip olunan sosyal özellikler" olarak ifade eder. (Putnam, 1995: 65-78) En geniş anlamıyla sosyal sermaye insanların birbirleri ile kurdukları tüm bağlantıları; yani insanların iletişim kurmak, amaç belirlemek, kaynakları harekete geçirmek ve eylemleri kontrol etmek için kullandıkları ve/ya oluşturdukları tüm ağları içerir. Tüm bu bağlantılar, karşılıklı ilişki ve güven ağını oluşturur. (Bkz. Kloby, 2005: 186-189; Ayrıca Bkz. ABS, 2002: 1-22)

Farklı tanımlar/anlatımlar ele alındığında genel olarak sosyal sermaye, bireyler ve şebekeler arasındaki kurallar, görevler ve güven etrafında ilişkiler, tutumlar, düzgüler ve değerler etkileşimi şeklinde bütünsel bir içerik kazanır. Diğer bir deyişle, sosyal sermaye, sağlıklı bir örgüt ve geleceği inşa etmeye yönelik yaratılan, bireyleri bir arada tutan, ahlaki değerleri, düzgüleri ve erdemleri niteler. Yani, sosyal sermayenin bireyler arasındaki *aktif bağlantılar stoku*; ilişki şebekelerini ve diğer şebekeleri birbirine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile geliştirilen davranışlar üzerine temellendirildiği görülür. (Cohen, Prusak, 2001: 20; Gulati, 1998: 293-317) Bütündeki ortak örgütsel anlayış, yapılanmayı ve işlevleri veya sistem özelliklerini (güven, düzgüler, ilişki ağları, işbirliği içinde eşgüdümlü hareketleri kolaylaştırıcı yapı vb) biçimlendirir; davranışsal güç ve peşi-sıra beklentilere bağlı görevler ve sorumluluklar yükler. (Walker, Kogut, Shan, 1997: 109-125) Bu üretkenliğin ve üretimin bereketini, sağlıklı olmasını, etkileyen düzgüleri, değerleri, sosyal ağları, bireyler-arası itibarı/güveni, bağlılığı, anlayışı ve inanılabilirliği geliştirir. Böylece yaşam kalitesini artırma,

sosyal beklenti düzeyini yükseltme ve sosyal sermaye fonunu güçlendirme amacına yönelik yeni fırsatlar ve önemli katkılar yaratılır. (Bkz. Hakansson, Snehota, 1989: 187-200)

Bu bağlamsallık sosyal sermaye kavramı, günümüz iş dünyasının etkili performans olanağı olarak düşünülmesine yol açmıştır. (Bkz. Fernandez, Castilla, Moore: 2000) Diğer bir deyişle, mekanik bir nitelik taşıyan işletme örgütlerinin çalışma ve işleyiş biçimleri, günümüz örgütlerinde sosyal sermayeyi arama fikrinin değerlendirilmesine neden olmuştur. Çünkü örgütler homojen değil, heterojendir. (Bkz. McEvily, Zaheer: 1999) Heterojen bir örgütsel topluluk sosyal sermayenin, inisiyatif kullanma ve geliştirmede, yaratıcılık ve yenilik üretmede, güçlü etkileşim, işbirliği ve ilişki ağı bağlantılı zenginliği söz konusu edilmektedir. (Bkz. Landry, Amara, Lamari, 2002: 681-710) Yanısıra günümüzde işler ve çalışmalar çok fazla sosyal nitelik taşımakta; insan basit bir makine dışıysa kıyaslanamayacak nitelikte bir *dönüştürücü güç* olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine de örgüt işleyişinde sosyal sermayenin değeri, birlikte üretimin önemi açısından yenice ağırlıklı olarak ele alındığı söylenebilir. (Ramirez, 1999: 49-65)

Aile işletmelerinde de kaynakların üretilmesi ile sonuçların devşirilmesi açısından sosyal sermaye yaklaşımı büyük önem taşır. Yani, sürdürülebilir bir rekabet için işletmede aile ve akraba ilişkilerini korumak/geliştirmek, örgütsel birlik ve beraberliği sürekli ileriye götürmek/dönüştürmek, örgütsel bütünlük ve ahenk içinde, ortak akıl, paylaşılabılır vizyon ve hedefler oluşturmak, değerler ve düzgüler yaratmak/yaymak ve değer üretme kapasitesini uyarmak, örgütü geleceğe güvenle taşımak hayati öneme sahiptir. (Ferres, Connell, Travaglione, 2005: 77-91) Ne var ki örgütteki sosyal sermaye, başka bir örgüt veya gruptan satın alınamaz. Her örgütün kendi birikimlerine, geliştirdikleri ilkelerine, edindikleri inançlarına ve geleneklerine ya da sistemine bağlı yine kendisi inşa etmek zorundadır.

Yanı sıra sosyal sermayenin değeri ve gücü birikimseldir. Yani her bir ögesi biriktirilebilir/çoğaltılabilir bir özelliğe sahiptir; güven, düzgüler, şebekeler (ilişki örgüleri) evrilebilir ve stoklanabilir. Her öge sosyal sermaye için hem bir neden, hem de bir sonuç olur. Aynı anda hem temel koşulların, hem de sağladığı belli başlı faydaların/bağlantıların kaynağını oluşturur. Güven ve güven-tabanlı ilişkiler, sağlıklı sosyal sermayenin ön koşuludur. (Davis ve diğerleri, 2000: 563-576) Yüksek güven yüksek sosyal sermaye olarak ele alınır. Ya da güven temelli bağlantıların gücü sosyal sermayeyi yüksek düzeyli yapar. Bu bakımdan güven, hem sosyal sermayenin bir ürünü, hem de getirisidir. Ayrıca başka getirilere de kaynaklık eder. (Bkz. Cremer, Snyder, Dewitte, 2001: 93-107)

Sosyal sermaye organik ve kendi kendini pekiştirebilir bir niteliğe de sahiptir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin zamanla eskimesi, israf edilmesi, bozulması veya tükenmesi durumu söz konusu olur. Dolayısıyla gelecek işletme kaynakların ve yeteneklerin bugünden erimesine ve çürümesine yol açar.¹ Bu durumda örgütün anlayışı, sosyal etkileşimi ve kalitesi ya da örgütsel düzgüler, kurallar, ağlar, ilişkiler ve yapılar rekabet için işlevsiz hale dönüşebilir.

Öyle ise sosyal sermayenin eskimesi, bozulması ve yıpranması halinde -tıpkı fiziki sermaye gibi- üzerinde çalışılması gerekmektedir ve sosyal sermaye ne kadar yüksek olursa, daha çok kaynağın, yeteneğin ve fırsatın dönüşmesi mümkün olacağı düşünülmelidir. Bu açıdan, sosyal sermayenin etkin kullanılması ve etkili yönetilmesi halinde büyüyeceği yadsınamaz. Ya da güçlü ve üretilmiş örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık (aidiyet), örgütsel zeka², paylaşılmış vizyon

¹ Yanısıra, örgütlerde düşüncesiz bağlılıkları, sorgulanmayan inançları, gereksiz paylaşımları besleyen sosyal sermayeden de zarar görebilir. Çok güçlü özdeşleme, bazen dar ve yanlış fikirlerin desteklenmesinin, rahatlık içinde bulunulmasının, sorgulanmamasının kaynağı olabilmektedir. Bu durumda olumsuz olarak düşünülen yaratıcı sürtüşmenin örgüt yararına işletilmemesi, stratejik hataları besleyebilmektedir. Ama, bütün bu olumsuz düşüncelere rağmen sosyal sermaye ağırlıkla olarak olumlu değerlendirildiği görülür. Bkz. Cohen, Prusak, 2001: 29-30.

² Örgütsel zeka, örgütün algılanan güçlüklerini aşmak için usullama yapabilmesi ve bilgiyi kullanabilmesini ifade eden bilişsel kapasitedir. Bu kapasite, insan ve bilişim sistemlerinin sinerjik bütünleşmesi ile oluşur. Böylece sorunların çözümünde etkinlik sağlanmaya çalışılır. Erçetin, 2001:38; Schwaninger, 2001: 137-158.

ve misyon, görünmüş ve güçlendirilmiş güven ve itibar, dönüştürülmeye hazır farklılıkları gözetme ve yararlı hale getirme ve gerçekçi örgütsel katılım sosyal sermayenin değerini yükseltecektir. Yani bir işletmenin örgütsel zenginliği, kavramaya çalıştığı zenginlikler olarak karşımıza çıkacaktır.

Neden Sosyal Sermaye Zamanla Kaybolur?: Sorunları Anlamaya İlişkin Kökenler

Sosyal sermaye bilinçli seçimlerle olası ilişkileri kurmak ve olan ilişkileri geliştirmek üzere oluşan güven ortamına bağlı söz edilen köklü etkidir. Ancak her zaman bilinçli seçimlerle karşı karşıya kalınmadığı düşünülürse, *sosyal sermayenin yönetimi* büyük önem taşır. Çünkü sosyal sermaye çevreyi etkileyen/biçimlendiren niteliktedir; sağlanan performans ve başarının arkasında edinilen sosyal sermaye ve yönetilen öğrenme vardır. (Bkz. Papatya, 2002: 69-73)

Fukuyama, sosyal sermayeyi kendiliğinden yinelenmeler ile doğal olarak oluşabileceğini öngörse de (Fukuyama, 2000); bugün için sosyal sermaye inşasının, düzenli ve ussal çabalar/çalışmalar ile gerçekleştirilmesi gerektiği üzerinde durulur. Çünkü rastgele ilişkilere bağlı sosyal sermayenin oluşturulması düşünülemez; çaba göstermek, uğraşmak gerekir. Bir otobüs yolculuğunda, bir lokanta ortamında doğal olarak gelişen ilişkilerden daha ötedirlerdir. Ama öncelikle güçlü sosyal sermaye ve şebekenin inşasında; (a) Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çerçeveleri ve ortak hedeflerin bulunması, (b) Yüksek düzeyli güven ve işbirliği ruhu, etkin ve daha iyi paylaşım olanağının kullanılması, (c) Çalışmalarla değer yaratılması ve yüksek verimliliğin (işlem maliyetlerinin düşürülmesi) sağlanması, (d) Örgütte güçlü bir kültürün yaratılmasına ilişkin örgütsel zekanın gözetilmesi, (e) Örgütsel istikrar ve anlayış birliği sayesinde daha güçlü bağlılık içermesi gerekir. (Bkz. Cohen, Prusak, 2001: 28; Lamertz, 2002: 19-37)

Dolayısıyla aile işletmelerinde sosyal sermayeyi geliştirmek, şebeke inşası ve ilişkilere yatırım yapmak profesyonel bir bakış gerektirir.³ Çünkü, şebeke inşasında potansiyel işbirlikçileri (partnerleri) seçerken/yatırım yaparken hangi ölçütlerin dikkate alınacağı ve en etkili biçimde nasıl sinerjinin çıkarılması ussal tercihler yapmayı zorlar. Amaç kalıcı/köklü değerler ve düzgüler yaratacak düşünceler, duygular ve davranışlar ise, aile işletmesinin "profesyonel şebeke" ile "sosyal grubu"nun ayrı olarak ele alınması; sosyal sermaye hedefine odaklı-düzenli, akıllı çabalar ve çalışmalar yapması beklenir. Bu sosyal sermayenin görünür olmasını ve örtülü bulunmamasını gerektirir.

Aile işletmelerinde iş ilişkilerinin profesyonel içeriği, sosyal düzeyde/evde gerginlik yaratabilir. Diğer bir deyişle, o an için iş ilişkisi içinde bulunanların evde sosyal grubu oluşturması, süreçte yaşanan pratik değerlendirmeler/bağlantılar nedeniyle gerginliğe yol açabilir. Aile bireylerinin bu ayrımı nasıl yapacakları "bilinçlilik düzeyi" ile ilişkilendirilebilir. Ne kadar bilinçlilik düzeyi yüksek olursa, karışıklık/kaotik yapı o denli yararlı kullanılabilir. Ancak, zamanla aile bireylerinin profesyonel bakışları ve öğrenme süreçleri miyoplaşır/yozlaşır; bu gelişmeler işletmenin geleceğini tehdit noktasına erişir. (Bkz. Levinthal, March, 1993: 95-112) Bir zamanların iyi niyetli yönelimleri tersinlenebilir. Nadir de olsa, aile dışından birilerinin örgütsel sürece ya da aileye dahil olması, sosyal sermayenin yaratılmasını ve olumsuzlanan ilişki yapısını olumlu etkileyebilir; böylece işletmeyi geleceğe taşıyacak şebekelerin işlek hale getirilmesi ve gelecek için evrimi sağlanabilir. (Bkz. Hite, Hesterly, 2001: 275-286)

Diğer yandan aile işletmelerindeki sosyal sermayenin etkilerini olumlu olarak ele almak her zaman mümkün olmayabilir. Bir zamanlar birbirlerini kenetleyeceği düşünülen bağlar körleşebilir. Yararlı işler yapmak için bireyleri bir araya getiren sosyal sermaye, grupları klikleştirebilir, tecrit edebilir, dar görüşlü hale getirebilir, yabancılara karşı kuşkucu, hatta

³ Aile işletmelerinde sosyal sermayenin inşası ve yatırım yapma süreci "pragmatik" değerlendirilebilir. Ancak bu pragmatik değerlendirme profesyonellik taşır. Profesyonellik işletme yararına olan/olası ilişkilerde geliştirilecek bakışa ilişkindir. Yoksa fırsatçı bir arayış içinde anlayışın, bağlamanın, güvenin ve sürekliliğin sağlanmasını içermez. Bu doğal olarak sosyal sermayenin de bir tehdit altına girmesi demektir.

aldatmacı kılabilir. Daha ileride bağnazlık ve yobazlık derecesinde olumsuz (cinsiyet, etnik veya dinsel temelde) oluşumların kökenlerini besleyebilir, biz duygusunu ötekilerden nefret etmeye yönelik dönüştürebilir. Yani sadece ve tek başına örgütün ortak görüşe ve değerlere sahip olması, rekabetçiliği ve geleceği garantilemez. Bu yüzden sosyal sermayenin her an gelişmeye açık, biriktirmeye müsait ve üretken olması çok önemlidir. Yoksa sosyal sermaye ya da oluşan sadakat ve güven, topluma kötücül bağlamda ve sapkın davranışların normalleştirilmesine ilişkin düzgülerin uygulamalarını destekleyici, yanlış yönelimli ve yıkıcı amaçlar için işbirliklerini özendirici olabilir. (Bkz. Cohen, Prusak, 2001: 33-34) Dolayısıyla sosyal sermayenin bu negatif yönü konusunda açık göz olma, olan/olası tuzaklardan kurtulmak adına önemli üstünlük sağlar.

Aile işletmelerindeki sosyal sermayenin inşası ve işlek hale getirilmesi, güçlü şebekelere dahil olmayı ve güçlü işbirliği içinde bulunmayı gerektirir. Zaten bu doğal bir zorunluluktur. Doğal olmayan bunu dikkate almamak ve umursamamaktır. Aile işletmelerinin rekabetçi ortama bağlı gelişme potansiyelleri, gittikçe gelişen ve çoğalan kritik bilişim, karmaşıklık artan görevler olan/olacak bağlantıları ve işbirliğini daha önemli hale getirdiği düşünülürse, sosyal sermayeye yapılacak yatırımların önemi bir kat daha artar.⁴ Bu bağlam, örgütlerde, sosyal sermayenin inşasından çok, şebekelerin yararlı hale dönüştürülmesinden/evrilmesinden söz edilmesini açıklar.⁵ Çünkü şebekeler örgütün iç-içe örülü-bağlantılı en temel parçasıdır; ancak, dağınıktır. Bunların yararlı hale dönüştürülmesi vurgusu ağ niteliğine bağlıdır. Böylece gücü, bilişimi, bilgiyi ve diğer şebekelere ulaşma, zenginleşme ya da üstünlük sağlama olanaklı olur.

Genel olarak aile işletmelerinde sosyal sermayenin inşası ve yararlı hale dönüştürülmesinde söz edilen sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Bkz. Cope, 2005: 33-34; Moody, White, 2003:103-127)

- *Olan bağlantı listesinin kaybolması ve zedelenmesi*: Zamanla aile işletmelerinde örgütsel sosyal sermayenin beslenmemesi ve bağlantı listesinin sosyal sermayeyi dönüştürme kapasitesinin zayıflaması söz konusu olabilir. Diğer bir deyişle, örgüt varlık tabanına değer katacak geri dönüşün sağlanamaz olması, sosyal sermaye için sorun oluşturur.

- *Şebekede profesyonelliği ayırmadaki zorluk*: Aile işletmelerinde sosyal grubu (dostlar ve aile üyeleri gibi) sorgulamaksızın profesyonel sosyal sermayeye dahil etmek, yaşanacak yıkıcı/bozucu duygusal gerilimlerin kaynağı olabilir. Sosyal grup ile profesyonel sosyal sermayeyi birbirinden ayırmak ciddi bir çalışma ve bakış gerektirir.

- *Şebekelerden sinerji çıkarmadaki zorluk*: Sosyal sermaye neticede sinerjiyi açığa çıkarmaya ve değer katacak geri dönüşümlerin elde edilmesine yöneliktir. Eğer sinerji ile bereketli bir sonuç devşirilmediyse, sosyal grupların önemsendiğine ve sosyal sermayenin zayıflığına işaret edecektir.

- *Yanlış yatırım ve başka şebekelere erişim zayıflığı*: Yatırım bir tercih süreci ise, doğru zamanlama ve doğru bireylere/şebekelere erişme olanağının gerçekçi bir şekilde ele alınmasını gerektirir. Ciddi olmayan bir yaklaşım ya da profesyonel bir şebeke içinde değerlendirilmeyen ilişkilerin, olan sosyal sermayeyi hızla verimsizleştirdiği, bozduğu ve her şeyden önce sosyal sermayeyi biriktirme, çoğaltma, zenginleştirme ve büyütme hedefinden uzaklaştırdığı düşünülmelidir.

⁴ Sosyal sermayeye yatırım organik yaklaşımı gerektirir. Ancak sosyal bağın, güven ve bağlılığın şebekelerin inşası için mekanik bir yaklaşım içinde geliştirilmesi mümkündür. Bu mekanik yaklaşım şebekelerin ve ilişkilerin daha etkin ve etkili olmasına ilişkindir. Ya da mekanik yaklaşım, organik yaklaşımı geliştirmek ve zenginleştirmek için yapılabilecek/kabul edilebilecek bir çalışmadır.

⁵ Çoğu sosyal sermaye üzerinde çalışan kuramcılar, yaptıkları analizlerin temeline şebekeleri oturtur. Hatta bazıları sözgeliimi Hendrick Flap, sosyal sermayeyi sadece şebekeler olarak ele alır; ve bağlantıların gelecekte sağlanan tüm yararları içeren bir varlık olarak görürler. Bkz. Flap, DeGraff, 1989: 145-161; Boxman, DeGraaf, Flap, 1991: 51-73; Cope, 2005: 84.

- *Bağın bereket düzeyini/alanını bilmemek*: Zayıf ilişkiler bir bereket eğilimi içerebilir; özgün alanlar olabilir. Bağın bereketi, ulaşılmayan ya da ulaşılması istenen bağlantıları sağlama kapasitesidir. Bu daha çok sosyal sermayenin içsel yönü yani, algılanan yanıdır. Ancak çoğu kez işletmelerde bereket düzeyi/alanı yanlış tanımlandığı ve umulan değer yaratılmadığı görülür. Ya da bereketli ilişkiler için işlevsiz çabalar içinde bulunmaktadır; bu doğal olarak sosyal sermayenin zayıflamasına yol açabilecektir.

- *Şebeke amacının netleşmemesi*: Amacın oluşması güçlü tartışmaların, paylaşımların yapılmasını gerektirir. Eğer amaç için bir niyet ve bir inanç yaratılmadıysa, sosyal sermaye ile birlikte gelecek olan fırsatlar yaratılmadığı gibi kaçırılmış da olacaktır.

- *Olan/Olacak sonuçları önceden öngörmedeki yetersizlik*: Şebeke ve ilişkileri inşa etmede seçenekli olma, gerektiğinde yenileri için girişimde bulunmayı gerektirir. Kaldı ki çok zaman harcanan bir ilişki pekala çöküntüye uğrayabilir. Bu nedenle şebeke inşasında sonuçların önceden kestirilmesi büyük önem taşır.

- *Şebeke için gerekli zaman ve enerjiye yatırım yapmamak*: Aile işletmelerinde her ilişkinin sosyal sermaye olarak algılanması ve üretken olmayan ve ilgisiz alanlarda zaman ve enerjinin harcanması sorun yaratacaktır. Üretken alanların belirlenmesi ve yatırımın gerçekçi bir şekilde yapılabilmesi ise, gerçekçi zaman ve enerjiye gereksinim ortaya çıkar.

Bu tür sorunları çoğaltmak mümkündür. Ancak sorunların kaynak nedenlerinin gerçekçi bir şekilde ortaya konulması gerekir. Eğer bu yapılırsa, daha güçlü sosyal sermaye inşası ve yönetimi sağlanabilir.

Aile işletmelerinde Sosyal Sermaye İnşası: Teorik ve Analitik Çerçeve

Bu bölümde aile işletmelerinde sosyal sermayenin inşasına ilişkin teorik ve analitik çerçeve, temel konseptin, ilkelerin ve öğelerin açıklanmasına bağlı, boyutlarının tanımlanması ve temel süreçlerin çatılması tartışılmış; önerilen modelin nasıl uygulamaya dönük koşulları olabileceğine ilişkin uygulamalar değerlendirilmiştir.

Bilindiği gibi, sosyal sermayenin inşasında “yaşanan değişim” önemli bir kaynaktır. Değişimin sürekliliği ve kesintisizliği ister istemez sosyal sermayenin yeniden ele alınmasını, olan bağlantıların yeniden gözden geçirilmesini, olası şebeke çerçevesinin yeniden düşünülmesini gerektirir. Çünkü zamanla özensiz düzenlemeler (tensikatlar) hızla düzgü haline gelmekte, işletmenin güvenilirliği yıpranmakta, örgütsel katmanlar tasfiye olmakta, iş, ürün ve beceri için yaşam döngüsü kısalmaktadır. (Bkz. Cope, 2005: 19) Bu durumda sosyal sermayenin inşası ve yeniden ele alınması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶ Burada inşa etmek, olanların güçlendirilmesi ve olacak olanın yaratılması şeklinde karşımıza çıkar. Bir bakıma inşa etmek, daha etkili biçimde kapasiteyi (kaynakları, yetenekleri vs.) kullanmak ve geliştirmek anlamında düşünmek gerekir.⁷

Şebeke inşa etmek akıllı bir seçim çabasına dayanır. Gerek olan, gerekse olası ilişkiler/şebekeler için işbirlikçilerin (partnerlerin) seçilmesinde geri dönüşümün sağlanması; süreç etkinliğinin/getirisinin en yükseğe çıkartılmasında, sinerji yaratacak potansiyellerin yakalanmasında, yeni becerilerin ve yeteneklerin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde bilinçli bir yatırımı gerekir. Böylece; sosyal ilişkilerde en yüksek kazanca erişilmesi, sinerjinin,

⁶ Temel olarak sosyal sermayenin inşası konusunda iki yaklaşımdan söz edilebilir: (a) Fukuyama’nın kendi kendine oluşan ve yenileyen “doğal sosyal sermaye yaklaşımı”; (b) Wayne Baker’in daha çok akıllı çaba, uğraş, plan ve programa bağlı “doğal olmayan (müdahaleli) sosyal sermaye yaklaşımı”. Bkz. Fukuyama, 2000; Baker, 1990: 589-625; Ayrıca Bkz. Cope, 2005: 29-30.

⁷ Ancak, inşa etme doğal bulunmaz. Neticede insanın kendine dönük (emik) nitelik taşıması da potansiyel değerleri/erişimleri yok edecek bir uygulama haline geleceğini ifade eder. Yine de şebeke inşa etmek, kendi için iyi şeyler yapmaya yönelmek olarak değerlendirilir. Bildirinin sınırları içerisinde detaylandırılması ve merkezi konusu mümkün olmaması dolayısıyla, bu tartışmanın başka bir çalışmada incelenmesinin daha doğru ve daha yararlı olacağı kanısı ile, konuya ilişkin açıklamalarımızın bu kadarını belirtmekle yetinmeyi uygun gördük.

potansiyellerin ve performansın uyarılması, bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi olanaklı olur. Amaç kalıcı bir değer yaratmak ve süreklilik sağlayacak sosyal sermayenin yönetilmesi ise, ciddi ve disiplinli bir çalışma gereksinimi içinde bulunmak temel olur.

Diğer yandan sosyal sermayenin üretilmesi, büyütülmesi, biriktirilmesi ya da işe yarar hale getirilmesi ve öğrenilmesi, köklü ve kalıcı değerlere ve düzgünlere ilişkin bağın oluşturulması, bağlantıların sağlanması ve bağlantıların etkinleştirilmesi için önemlidir. (Bkz. Cope, 2005: 30-31) Şebeke inşasında olan/olası ilişkilerin kullanılabilir bir varlık olarak dönüştürülmesi, sosyal sermayede belirleyici olacaktır. Dolayısıyla oluşan tüm ilişkiler sosyal sermaye kapsamında değerlendirilmez. Belki sosyal grubu nitелеmek için bir önem taşıyabilir. Ancak sosyal sermaye için örgütsel ilişkilerin, şebekelerin profesyonellik içinde değerlendirilebilecek bir nitelik taşıması gerekir. Aynı zamanda sosyal sermayenin "*aktarılabılır*" bir nitelikte olması; bireylere özgü/özel olmaktan çok, kurumsallaşma açısından değerlendirilmesini gerektirir. Bireye bağlı ilişkinin, zorunlu/doğal nedenlere bağlı kopukluğu, sosyal sermayenin profesyonel şebeke içinde ele alınmasını önler. Bu sosyal sermayeyi işler ve sürekli hale getirmek için büyük önem taşır. Çünkü işletmelerde sosyal sermaye için süreklilik, gerçekleştirilecek iş, elde edilecek kazanç ve yeni bağın/bağlantıların sağlanması ile söz konusudur. Kaldı ki, değişen çevresel-dışsal koşullar, sosyal yatırım kararlarının yeniden gözden geçirilmesini ve ele alınmasını gerektirebilir. Yanısıra sosyal sermayenin tüm zamanlarda iyi olduğunun/olacağının düşünülmesi hatalı olabilir. Yani, zorunlu (şebeke bireylerinin ölüm, ayrılma gibi) ve doğal (yabancılaşma, yozlaşma gibi) nedenler ile yeniden inşası kaçınılmazdır. Ancak, önemli olan işletmede şebeke inşa etme kapasitesini ve yeteneğini işlek tutmak olmalıdır.

Temel İnşa Konsepti: Şebekelere İlişkin Bilgiler

Şebekeler sosyal sermaye stokunun temelidir. Değeri zenginleştirmeye yönelik nitelikli çabalarla biçimlenir/birikir. Stratejik işbirliğine dayalı, uyumlu ve tamamlayıcı faaliyetleri destekleyen güven, anlayış ve karşılıklılık ya da bireysel tatmin ve örgütsel başarı için gerekenleri yapma arzusuna bağlılık (aidiyet-bağlantı) ile birlikte değerlendirilir. (Bkz. Balaji, Prescott, 2002: 795-816) Aidiyeti güçlendirmek sosyal sermaye stokunu dolayısıyla paylaşımları artıracaktır. Paylaşımlar; yetenekler/beceriler, pratikler/bilgiler, kuramlar/öyküler şeklinde geniş yelpaze içinde düşünülebilir. Gözlemek ve öğrenmek temel uğraşlardır. Böylece hem şebekenin gücünü kavrama, hem kendi yeteneklerini ve niteliklerini anlama, hem de uygulamalar için sosyal sermayeyi biriktirme fırsatı sağlanır. (Bkz. Akbar, Bell, 2005: 809-825; Gulati, 1999: 397-420)

Genel olarak sosyal sermayede *düşünce, duygu ve davranış konseptinden*⁸ söz edilir. Ancak bunun için düzenli ve akıllı çalışmalar ile güçlü şebekelere/bağlantılara gereksinim vardır. Bu noktada şebekeler, kaynaklara hızla ulaşmada, güçlü işbirliği ve ilişki zenginliği sağlamada, olumsuzlukları ve tehditleri karşılamada, çevreyi tanıma ve strateji geliştirmede kolaylık sağlayacağı düşüncesi ile değerlendirilir. Bu sayede bilgi, fikir, ipucu, fırsatlar, parasal sermaye, güç nüfuz, duygusal destek, güven, işbirliği yapma olanaklı olur.

O halde sosyal sermayenin nasıl yönetileceği, bağlantıların nasıl kurulacağı ve nasıl işe yarar hale getirileceği, geniş çaplı gözleme ve öğrenme sürecini içerir. Diğer bir deyişle sosyal sermayenin biriktirilmesine ve büyütülmesine ilişkin etkin bir "*örgütsel öğrenme*" gerekir. (Bkz. Styhre, Josephson, Knauseder, 2004: 957-966; Addleson, 2000: 233-252) Şebekeler ise, sosyal sermayeyi üretmek için yardımcı, basit ama güçlü tercih yapma fırsatı sunmaya yönelik bir çevre yaratır. Fakat sosyal sermaye ve şebeke gerçeği için doğru tercihlerde bulunmak her zaman zor ve zahmetli bir süreçtir. Çünkü doğal olarak inşa etme, değişime bağlı yeni yapılanmayı gerektirir. Burada insan sermayesinin yönetilmesi, sosyal sermayenin doğuşunu ve akışını etkileyecektir.

⁸ Burada konsept kelime karşılığı kavramdan çok, "bağlı ve ilişkili unsurları, başlıca çabaları ve destek çalışmalarının önceliklerini kapsayan ve neye odaklanmak istendiğinin ifadesi" olarak içeriği yeniden tanımlanarak kullanılmıştır.

Sosyal sermaye modeli için birbirini tamamlayan-ardaşık iki temel uygulama göz önünde tutulur:

(a) Sosyal sermayenin inşası, (b) sosyal sermayeyi büyütme ve işe yarar hale getirmeye ilişkin yeniden inşası. Çoğu kez dışa dönük (etik) bağlamda aile işletmelerinde sosyal sermaye oluşturulurken, zamanla sosyal sermayenin zayıflaması içe dönük (emik) bir nitelik içinde değerlendirilir. Her iki durumda da ilişki şebekesinin koşulları farklılık gösterecektir. Birincisi doğal, ikincisi de müdahaleli yönlü gerçekleşir. Bazen dışsal-çevresel etkenler etkiliyken, bazen de içeriden etkenler ya da aileye yeni katılımlar/ayrılışlar burada belirleyici olur. Doğal olarak bu insanın yeniden ele alınmasına da bir gerekçe olur. Öyle ki hiçbir şebeke sonsuza kadar bozulmadan varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Önemli olan hangi noktada *sürecin dönüştürülmesi* gerektiğidir.

Temel İlkelerin ve Öğelerin Bildirimi

Sosyal sermaye inşasında tüm öğelere egemen olmak oldukça zordur; ancak, bulunan/erişilen her öğeyi yararlı hale getirmek/olumlu olarak kullanmak olanaklıdır. İşe yarar kılmak için ilkeleri öncelikle tanımlamak gerekir. Bu ilkeler sosyal sermaye ve şebekelerin inşasında hareket noktasını oluşturacaktır.

Tablo: Sosyal Sermaye ve Şebeke Modeli için Başlangıç İlkeleri

İlkeler	Tanımlama
Anlayış/amaç	Kazan/kazan yaklaşımı ile sürdürülebilir ilişki
Yetenek	Etkin sosyal ilişki kurma temelinde işletilen/ilerletilen ve uygulamalara destek vermeye yöneliklik
Yönetim	Süreçlerin işletilmesi, geliştirilmesi ve işe yarar hale getirilmesinde sistematiklik
Strateji	Değişimler karşısında gerekli olan düşünümü gerçekleştirme ve etkinlik sağlamaya dönüklük
Bağlayıcı süreç	Gerekli tüm faaliyetleri ve dönüşümler için söz konusu olan bağlamsallık
Entropi	Her şebekenin doğal seyrini görme ve bozulma eğilimi hakkında düşünme

Şebeke inşasında göz önünde bulundurulması gereken öğeler; sosyal sermaye uyarlayıcıları, sosyal sermaye uygulayıcıları ve sosyal sermaye uyarıcıları olarak (3S) irdelenebilir. Ancak bunun için sürecin şu argümanlarla desteklenmesi gerekir:

- *Karar verme:* Niyete ve değere odaklanma, vizyon oluşturma, yetenekleri harekete geçirme, sonuçları analiz etme, yetenekleri sentezleme ve uzlaşma.
- *Eyleme geçme:* Değeri yapılandırma, vizyonu paylaşma, yetenekleri işletme, sonuçları üretecek süreçleri etkinleştirme, sinerjiyi ve değeri çoğaltma.
- *Çabaları sürdürme:* Değeri yükseltme, vizyonu ve yetenekleri geliştirme, sonuçları devşirme ve akışını sağlama, enerjiyi beslemek, güven ve itibarı yaymak.

Daha sonra sosyal sermayenin inşasında 3S açıklamalara bağlı analizinin gerçekleştirilmesine geçilebilir.

Tablo: Sosyal Sermaye için 3S Bildirimi

Sosyal sermaye Uyarlayıcıları	Sosyal sermaye Uygulayıcıları	Sosyal sermaye Uyarıcıları
<i>Bireyler:</i> Gereksinim anında devreye giren ve etkileyen sürücüler	<i>İçsel:</i> Genelde örgüt içinde uygulayıcıları dönüşüm ve inşaa sürecine katmaya ilişkin perspektif	<i>Değişim:</i> Gelişmeye bağlı duyulan gereksinim
<i>Şebekeler:</i> Daha kalıcı ve köklü bir etki için geliştiren kurumsal yapı	<i>Dışsal:</i> Örgüt dışından ya da aile içine alınacak veya dışında kalan uygulayıcılara bağlı perspektif	<i>Bağlamlar:</i> Paradigmaların geçerliliğine ve güvenilirliğine bağlı gereksinim
	<i>İçsel-dışsal:</i> Hem örgüt içinden, hem de dışından yardım alarak daha bütüncül etki yaratmaya ilişkin perspektif	<i>İşlemler:</i> Yeni görevlere dönük değer gereksinimi
		<i>İnsanlar:</i> Görevlerde etkileri çoğaltma gereksinimi

İnşa Boyutlarının Açıklanması

Sosyal sermayenin inşası; (a) Zihin: Düşünme, zihniyet ile ilgili bilgisel (b) Gönül: Duygu, akıl, değer ve istek ile ilgili duygusal, (c) Davranış: Faaliyetlerle ilgili eylemsel boyutta

değerlendirilebilir. Ancak, sosyal sermayenin inşası ve sosyal sermaye bağlantılarının nasıl işe yarar hale getirilmesi ya da yeniden inşasında uygulanabilir/önerilen şebeke modeli için bu üç boyutlu birlikteliğin/biraradallığın sürdürülebilirlik için değerlendirilmesi gerekir.⁹ Çünkü, bu boyutlar karşılıklı-bağımlı bir süreci niteler. Birbirini etkiler/etkilenir; ya da birliktedir. Böylece koşulların gözden geçirilmesi, bağlantıların kurulması ve akışın desteklenmesi sağlanır. Diğer bir deyişle sosyal sermayenin yeniden inşasına ve sürdürülmesine yönelik güçlü argümanlar, sürdürülebilir ilişkilerin oluşturulması ve yeteneğin geliştirilmesi olarak karşımıza çıkar. Burada önceden sahip olunan ilişki şebekesinin ve bağlantıların etkinleştirilmesi de yararlı bir nitelik gösterir.

Tablo: Şebeke İnşasında Boyutların Bütünleşik Analizi

Boyut/Belirleyici	Zihinsel boyut: Olgusal	Gönül boyutu: Duygusal	Davranışsal boyut: Sezgisel
Amaç	Dönüştürme: Dönüşüm yönetimi ve şebekeyi anlamlı kılma ve değeri en üst düzeye çıkarma	Anlayış ve bağlamsallık: Ödünleşim yönetimi ve bereketi harekete geçirme ve değer algısını niteleme	Eylem ve strateji: Fırsat yönetimi ve potansiyel ilişki şebekelerini kullanma arzusu
Ana Değişken	Entropi: Şebekeyi yeniden düşünmeye ve dönüştürmeye ilişkin bozulma eğilimi	Yetenek: Şebekede en yüksek etkileşim düzeyi	Yönetim: Şebekenin işlerliğini sürdürme ve topyekun performans
Temel İşlev	Bağlantıları planlama: Şebekenin derinliğini ve genişliğini görebilme	Köprüler kurma: Sürekli sorgulama ve ilgi gösterme	Performans yönetimi: Bereket akışını besleme, sosyal ilişkiyi dönüştürme
İşlev bileşeni	Bağın dayanıklılık derecesi, benzersizliği ve bağlantı değeri	Bereket düzeyi, birleşik ilişkiler ve duygusal seçimler	Alanı besleyici kurallar ve işleyiş ilkeleri, güçlü yönetsel süreçler, kendi kendini üretme, düzenleme ve örgütlenme, kolektif bilinç, bilginin sosyalleşmesi
Araçlar	Haritalama, yapıcı ve alternatif tartışmalar	Vizyon paylaşımı, birleşik şebekeler, ağ teknolojisi	Manipülasyon, eylem planları, sigmoid eğrisi, sezgisel çalışma modelleri
Nitelik	Güçlü/zayıf bağlar, benzer/farklı ilgi alanları, içsel/dışsal değer	Açıklanan tarafsızlık, empatik sorgulama	Güncelleme, yeni konsept tasarımı, sosyal sermaye fonu ya da sosyal yüklemeler
Özellikler	İnanç, umut, yardımseverlik	Sinerji, ödünleşim, açıklık, etkin ilişkiler ve hoşlanım	Sürekli dengeleme ve ayarlama, eylemsellik ve evrimsellik paylaşılan sorumluluk, kültürel transmisyon

(a) *Zihin Boyutu*: Bu boyut, düşünce ve olgusal temele oturmuş; planlar oluşturma ve kararlar almaya yönelik boyuttur. Aynı zamanda yeni düşünce biçimleri ve bilgileri ile çok yönlü ve değişik perspektifte sonuçların devşirilmesini niteler. Kaldı ki, şebeke büyüdükçe olan bağlantıları değiştirmek ve olası bağlantıların sağlanması gerekebilir. Aynı zamanda yapılacak planların, gelecek gereksinimlerini karşılayacak şekilde yeniden ele alınmasını da sağlayacağı düşünülebilir.

Bağlantıların nasıl planlanacağını düşünülmesi, ana rotanın korunmasında ve şebekenin daha devingen olmasını sağlamada güçlü bir kapsam oluşturacaktır. Burada insanlarla olan ilişkilerin gücü/bağlantının gücü ve kalıcı değer yaratma niteliği belirleyicidir. Çok fazla ilişki bağlantının gücünü açıklayama yeterli gelmeyebilir. Ya da zayıf ilişkilerin/bağların gücü değer yaratma konusunda o kadar güçlü olmayabilir. Ola ki, yüzeysel olarak gelişen ilişkiler, daha güçlü bağlantıların oluşmasına da fırsat yaratabilir. Ancak katkı için zayıf bağların güç kazanmasına yönelik daha güçlü çalışmalar gerekir. Bu yöndeki çalışmalar düşünüldüğünde zayıf

⁹ Bu model, Cope (2005)'de öngörülen çerçevenin yeniden bağlamlandırılarak değerlendirilmesini içerir. Ayrıca Örgütsel güven için bütünleşik model için Bkz. Mayer, Davis, Schoorman, 1995: 709–734.

bağlar da önemli bir kaynak/fırsat olabilir. Ancak yüksek risk taşıdığı/taşıyacağı göz ardı edilemez.

Şebeke içinde hangi bireylerin neden yer aldığının bilinmesi, taşıdıkları değeri niteleyecektir. Değer ne yapıldığının değil, kimin olduğu ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir anlamda bireyler şebeke ilişkilerinde *artırılmış değeri* kişiselleştirmeleri, güçlü bir bereket döngüsü ve işletme değeri yaratır. (Bkz. Kogut, 2002: 405-425) Bu sayede sosyal sermayenin kaynağı, boyutları ve niteliği kavranmaya çalışılır. Diğer bir deyişle değerın bileşen konumda mı, yoksa bağın bereketi olarak mı düşünüldüğü öğrenilir. Ancak her nasıl düşünülürse düşünülün sosyal sermaye kaynağının mutlaka anlaşılması gerekir. Eğer şebekedeki boşluklar, sosyal sermaye düzeyini ve değerini açığa çıkarması gerekiyorsa, kaynağını anlamak gerekecektir.

Şebekenin mevcut durumunun analizi, daha geniş bir perspektifte ilişkileri ele almayı, yapısal haritaları ortaya koymayı zorlar. Haritalar bağın niteliğini, benzerliklerini/farklılıklarını ve ilişkideki değerinin kaynağını görme konusunda fırsat verecektir. (Bkz. Burnett, Illingworth, Webster, 2004: 25-37) Böylece çeşitli ilişkileri dikkatli izlemek ve bereket düzeylerini gözden geçirmek olanaklı olacaktır. İşlevsiz ve doğurgan olamayan ilişkilerin şebekede ve bağlantıları planlamada yer alması, ciddi ilişkiler için daha farklı zaman ve çaba harcanacağını belirleyecektir. Eğer yaratılacak bir değer ufukta görülmüyorsa, ciddi bir seçim yapmak durumu oluşmuş olacaktır.

Potansiyel değere ilişkin bakış açısı, bereket çerçevesi ile bağlantılıdır. Yüksek değerli ilişkilerin yaratılabilmesi için, bereket alanlarının teşhis edilmesi düşünülebilir. Ancak bu süreçteki inanç ve umut sürekli korunmalıdır. O halde inancın geleceğe doğru yayılması potansiyelleri dönüştürmek ve dönüşüm yeteneği ile ilişkilidir. Eğer yeniden şebekenin inşası gözetiliyorsa, öncelikle süreçte güçlü/zayıf bağların tanımlanması; sonra plan içine yerleştirilmesi ve işler hale getirilmesi gerekir. Önemli olan bağlantıları iyi kurmuş olanlar ile iyi bağlantılar kurmaktır; ya da kişisel sermayeyi sosyal sermayeye dönüştürebilmektir. (Bkz. Cope, 2005: 103-108)

Gönül Boyutu: Bu boyut içsel gücü veren, hareket ettiren duygusal ana merkez olarak şebekenin pusulası niteliğindedir. Temel anlayışı desteklemek ya da kazan-kazan düşüncesine ilişkin inancı aşar. Buradaki değer akışı ve paylaşımı, yenilerinin üretilmesi için bilinç yaratmaya yöneliktir. Şebekedeki her birey birbirine önereceği değer, sosyal bereketi harekete geçirir. Sosyal bereket, sinerji ile yüklenen/üretilen değerlerin olabileceğine inancı açıklama getirmeye ilişkindir. Bereket zihniyeti, kazanca inanma/kazanacağına niyetlenmedir. Ancak bu zihniyet, içten gelen, soyut kapsamlı bir bağlantının sunumunu içerir. Sunumu "değer" niteler.

Sosyal bereket ya da ilişkinin bereket düzeyi, yaratılan bereket veya şebekenin ötesinde kalan alanlara ilişkin yaratılacak bereket algısına dayanır. Bereket düzeyi diğerlerinin hayatına yapılabilecek katkı ve katılımları da ifade eder. Bunun için kalıcı ve paylaşılabılır sonuçlar elde etme anlayışına sahip olmak büyük önem taşır. Ya da *karşılıklı yarar* sunma şebekenin gönül boyutuyla ilişkilidir. Boyutta sürekli ilgi gösterme ve sorgulama ile gereksinim ve isteklerin sezilmesine bağlı dayanışma, "*ortak yaşar bütün*" oluşturmaya ilişkin önemli argümanlardan olmaktadır. (Rosnay, 1998: 111-112) Böylece tek başına yaratılan enerjiden daha çok enerjinin üretilmesi (sinerji) ve daha etkili biçimde varlığın sürdürülmesi söz konusu edilir. (Bkz. Enz, 1999: 123-133) Önemli olan şebekede *birleşik başarı paylaşım düzeyini* yükseltmektir. Yani bu, kişilerin ilgi noktalarının ve amaçlarının paylaşımlarına zaman ayırma, birbirlerinin çalışmalarını kavramaya, bütünleştirmeye ve yüksek verimli çalışma yolları aramaya ilişkindir.

Birleşik ilişki sinerjisi, birbirlerinin faaliyetlerini destekleyecek şekilde zaman, enerji ve fikirlerin kullanılması demektir. Bu doğal olarak, değer yaratmaya yönelik kişilerle çalışmayı ya da fikirleri inşa etmeye elverişli bir nitelik taşımalıdır. Bunun için, açıkça ölçütleri ortaya koymaya hazır olmaya (açıklanan tarafsızlık) ve diğerlerinin de ölçütlerini açıkça ortaya koyma olanağı veren bir sorgulamaya (empatik sorgulama) gerek vardır. (Bkz. Cope, 2005: 55-57) Bu sayede ortak yaşar bütünün kavranması, yeninin peşinde olunması, yaratıcı fikirlerin keşfedilmesi ve anlaşılması, kendi kendine isteklendirme, kendi kendini kontrolün ya da kendi kendine yönetimin

sağlanması, anlayış düzeyinin ve sosyal sermayenin doğal olarak genişlemesi mümkün olur. (Castaneda, Kolenko, Aldag, 1999: 101-120)

Gönül sürecinde önceden ödünleşimleri anlamak gerekir. Karşılıklı bağımlı ortak-yaşar alanda ödünleşimler, daha karmaşık ilişkilere girilmesini sınırlar. Yani belirli bir durumla karşılaşınca hangi çizgilerde olunacağını veya çizginin nereye çekileceğinin önemli bir avantaj sağlayacağı göz ardı edilemez. Bu bir anlamda *ödünleşimleri yönetmektir*. Kaldı ki, duygusal bağlarda nihai şebekeleri düşünmek olanaksızdır. Bu hem profesyonel bir bakışa, hem de bereket anlayışına terstir. Eğer bereket gözetiliyorsa, ancak şebekeyi profesyonel hale dönüştürmek ile mümkün olur. Bu sadece şebekeyi kurmak/inşa etmek değil, geliştirmek/geliştirecek potansiyel ilişkileri gözetmek gerekmektedir. İlişkilerin yapılandırılmasında; empati, engellerin tanımlanması ve aşma yönelimi ile *köprü stratejiler* için yapılacak kritik çalışmalar değerlendirilebilir. (Bkz. Cope, 2005: 62-70)

Gönül sürecinde başkasını değiştirmekten çok, anlamaya çalışmak; varolan sınırları esnetmeyi/uyarlamayı ve ilişki kuracak stratejileri değerlemeyi şans olarak görmek gerekir. Böylece kişisel alanları açmak/paylaşmak, bütünleşmeleri tamamlamak, ilişkilere bağlı seçimleri etkilemek/geliştirmek ya da yaratmak amacı gerçekleştirilmeye çalışılır. Dolayısıyla gönül boyutunda, duygunun, aklın ve isteğin temel alındığı, buradan hareketle değerlerin, ilişkilerin, işlerin ve duyarlılıkların önem kazandığı düşünülebilir. (Bkz. İnam, 1999: 225-229) Dahası tercihleri anlamak, ona göre davranmak "*duygusal bir köprü*" oluşturmaya yönelik doğal bir kazanım sağlayabilir. Fakat buradaki temel kavram, istekli olmaktır. Yani, başkalarının farklı olduğunu anlamak, kabullenmek ve tercihlerine bağlı davranışlar içinde olmak gerekir. Bu sayede köprüler kurmak/geliştirmek ve köprüleri sağlamlaştırmak mümkündür. Bunun için tek ve değişmez bir stratejinin uygulanmasında ısrar edilmeyeceği açıktır. Önemli olan stratejiler arasındaki geçiş yapabilme yeteneğini geliştirmektir. Eğer bu yetenek işler durumda olursa, kalıcı ve başarılı bir ilişki geliştirmeyi olanak verecek gönül bağlantısı yaratılabilir. (Bkz. Cope, 2005: 84-90) Öngörülmesi gereken gönül boyutunda yaşanan artı değerleri hissedebilmektir. Bu hoşlanım sağlama, hoşnutluk verme açısından son derece önem taşır. Kısaca gönül boyutunda ortaklık, bağlantı yaratan doğru becerileri/araçları, şebeke kurmak ve geliştirmek açısından değerlendirilmesinde kilit bileşenlerden olduğunu kavramaktır.

Davranış Boyutu: Şebekenin kurulup sürdürülmesinde ya da beslenmesinde temel faaliyetleri içeren bu boyut, fırsatların ya da yaratılan/olacak bilgilerin etkili şekilde kullanılmasına yöneliktir. Eğer fırsatlar kullanılmaz ise, "fırsat israfı" gerçekleşir; dolayısıyla akış beslenmez duruma gelir. (Bkz. Cope, 2005: 103-108) Doğru fırsatları yakalamak ise, etkili bir *fırsat yönetimini* gerektirir. Yoksa, kullanılmadığı sürece fırsatlar bir tehdit olacaktır.

Şebekeler sistem olarak yeni fırsatlar üretir, fırsatların kullanılmasına ilişkin altyapı sağlar. Yani fırsatlar sürekli güncellenir; güncellenen fırsatları değerlendirmek "davranışsal tutarlılığı" ve "etkili eylem araştırması/planlarını" gerektirir. Şebeke genişleyip daha karmaşık duruma geldikçe, sosyal sermaye akışını besleyecek fırsatların önemi daha belirginleşir. Ancak sosyal sermayenin verimliliği ve üretkenliği için, akıllı ve güçlü çabalara ihtiyaç vardır. Daha güçlü çaba/uğraş, etkili plan/program davranışsal tutarlılığı destekleyecektir.

Şebekede kalıcı sosyal sermayenin yaratılmasına yardımcı olacak güçlü etkileşim/iletişim sayesinde, ortak değerlerin ve düzgülerin seslendirilmesi mümkündür. Ne var ki, bu süreç aynı zamanda sosyal sermayenin çözülmesi/çürümesi eğilimini besleyebilir. Aile işletmeleri bu süreci durdurmak için, yönetsel süreçlere, kurallara ve uygulamalara gereksinim duyulması doğaldır. Bu nedenle sosyal sermayenin çözülmesinde sigmoid eğrisi (S) olarak adlandırılan ve gerekli sığrama anını gösteren şematik araçtan yararlanılması; gereksinim olan sığramayı hissetme ve gerekli performansı gösterme açısından dikkatle izlenmesi önerilebilir. (Bkz. Blanchard, Waghorn, 1996: 11 ve 14) Kaldı ki, her şebekenin gelişimi pürüzsüz olmaz. Yapılması gereken süreçteki kesintiyi fark etmek, kesintiyi önlemek ve akışı beslemektir. Bu bağlamda zaman

zaman karşılaşılan engeller şebeke için olağan karşılanmalıdır. Yani, şebeke ilişkilerinde pürüz doğal, ancak bunları giderecek gerekli faaliyetleri ve çalışmaları gerçekleştirmemek doğal değildir. İlişkilerin olgunlaşması ve istenen kıvama gelmesi için eylem planlarını, sinerji uygulamalarını ve bereket akışını destekleyici şekilde gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi beklenir. Bütünsel şebekenin performansı için yeni ilişkiler ve konsept öngörülebilir. Bu ise ilişkili insanların S eğrilerinin yönetilmesini gerektirir. Yanısıra, davranışsal boyut, "paylaşılan sorumluluk" ya da sorumluluk yüklemelerini beraberinde getirir. Eğer yapılanlardan kimse sorumluluk almak istemezse, "*sosyal sermaye fonu*"nun istismarı söz konusudur. (Bkz. Cope, 2005: 184-186) Bu doğal olarak kaynakları bilinçsizce tüketen yaygın bir anlayışa ve sosyal sermayenin hızla erimesine/çürümesine yol açar. Dahası kazan/kazan yaklaşımı, kaybet/kaybet yaklaşımına; "ben kazanmıyorsam, sana da kazandırmam" biçimine dönüşür.

Şebeke için davranışlar yeni ilişkilere/şebekelere açılmanın çalıştırma biçimi (manipülasyonu) olabilir. Bu özellikle bereketin akışı için düşünülebilir. Şebekede sosyal sermayenin kişisel sermayeyi büyütmek için kullanılması ise, "paylaşılan sorumluluğa" ters düşer. Bu noktada gösterilecek dikkat kadar, şebekenin ortak alanı ya da sosyal sermaye üretimine/katkısına yönelik eylemsellik önem taşır. Çünkü, üretilmediği sürece kaynakların tüketimi sınırlı olacaktır. Bunun için şebekede "bilşimi yaymaya ilişkin fikir/bilgi paketleri" (kültürel transmisyon birimleri) kullanılarak, sosyal sermaye alanının üretilmesine yardımcı olunabilir. Diğer bir deyişle, kültürel transmisyon birimleri şebekenin aktif hale gelmesini sağlayan örgütsel işlevi görür. Kültürel transmisyonun ifade edilmesi, paylaşılması ve tekrar edilmesi halinde güçlü bir üretim ve evrim sağlanır. Eğer süreç yönetilmezse, sosyal sermayeye ciddi bir zarar verebilir. Yani şebeke faaliyetlerinin performansı üzerindeki etkisi olumsuz olabilir. Dolayısıyla uyanık olmak ve evrimi fırsat üretmeye yönelik düzenlemek gerekir.

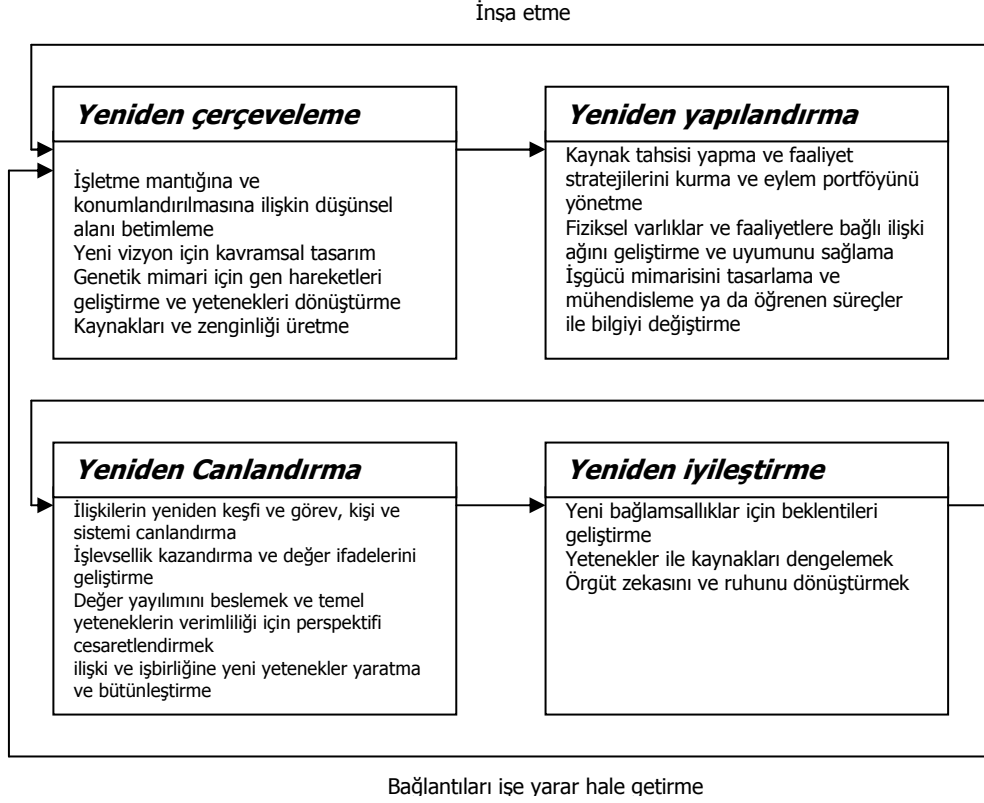
Davranışsal boyut kendi kendini üretme, düzenleme ve örgütlenme açısından organik boyutta değerlendirilebilir. Oysa, mekanik bir boyut içermeyen sosyal sermaye ve şebeke ilişkilerinde davranışsal boyutu, daha çok kişisel istikrar üzerinden bütünü/yapının korunup sürdürülmesi anlamında ele almak gerekir. Dolayısıyla davranışsal boyut, şebeke bağlantılarının niteliğini yani kişiler kadar ilişki biçimleri ve haritaları açısından değerlendirilmektedir. Bu nedenle sezgisel çalışma modelleri, bir takım ilişkilerde ve davranış kalıplarında kendini gösterecektir. (Bkz. Shapiro, Spence, 1997: 63-69) Kısaca, davranışsal boyut "bilginin sosyalleşmesine ya da benimsenmesine ve kullanılmasına bağlı yeninin üretilmesine" yöneliktir. (Nonaka ve diğerleri, 2000: 9-12) Bu sadece somut bir içerikte değil, bizzat ilişki şebekesinin şematik çerçevesini değiştirmeye ilişkin olumlu bir davranış içerir. (Bkz. Cope, 2005: 198)

Temel Süreçlerin Çatılması

Sosyal sermayenin inşası ve olan bağlantılara bağlı şebekenin yararlı hale getirilmesi/dönüştürülmesi kuşkusuz yeni bilgilerin öğrenilmesine ve olanların gözden geçirilmesine olanak sağlar. Bu yöndeki akıllı çabaların etkisi ve sürekliliği, sosyal sermayenin yönetimine büyük katkısı olur.

Sosyal sermayenin inşası için temel olarak dört süreç değerlendirilebilir. Ancak her süreçte zorunlu çabalar kadar, köklü dönüşümlerin ve güçlü ilişki ağının etkinliği önem taşır. Bilgisel (zihin), duygusal (gönül) ve davranış boyutu hem sosyal sermayenin inşasına, hem de sosyal sermayenin güçlendirilmesine ilişkin özellikleri içerir. Burada yeniden çerçeveleme, yeniden yapılandırma, yeniden canlandırma ve yeniden iyileştirme süreçleri (4Y) yol gösterici olarak önerilebilir.

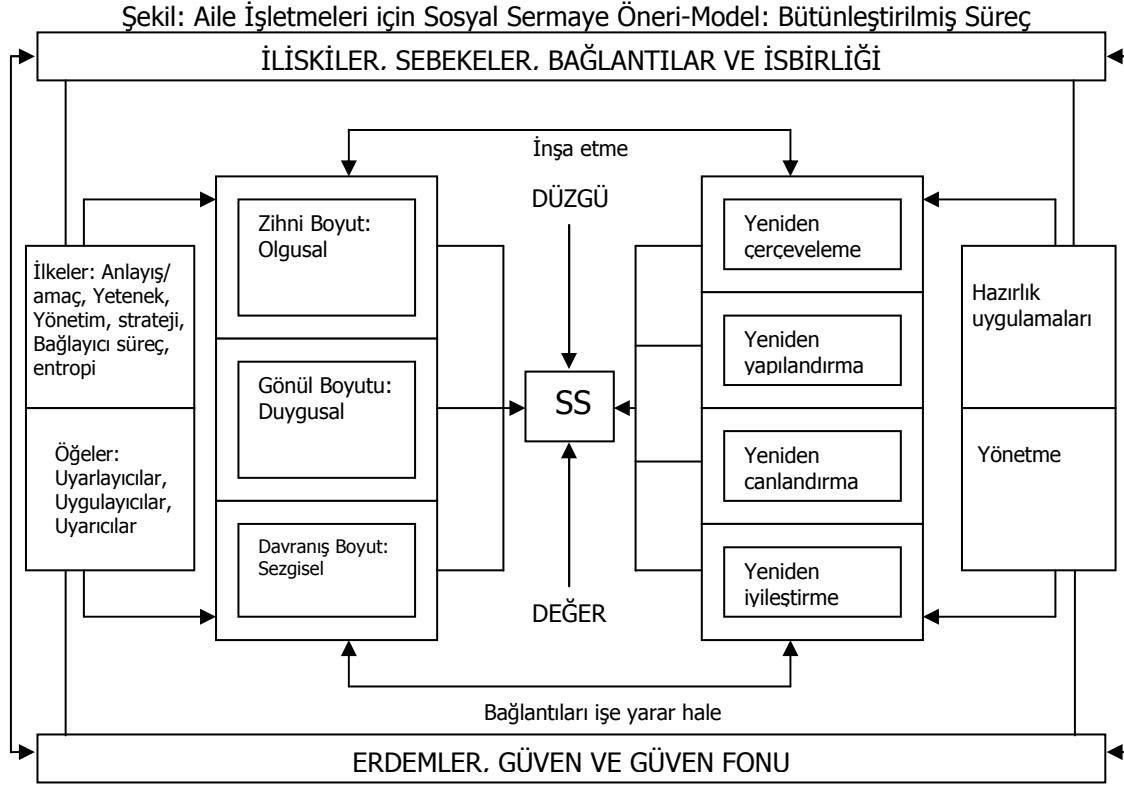
Çizim: Şebeke İnşası ve Güçlendirilmiş Şebekeler için Süreç Modüllerinin Değerlendirilmesi



Yeniden çerçeveleme ve yeniden yapılandırma modülleri sosyal sermayenin inşasında, yeniden canlandırma ve yeniden iyileştirme modülleri ise şebeke bağlantılarını işe yarar hale getirme açısından değerlendirilebilir. Her bir süreç modülü, temel boyutlarda gerçekleştirilmesi gereken alanları belirtir. Diğer bir deyişle, yeniden çerçeveleme ve yeniden yapılandırma zihinsel boyutta ekolojik alanı, yeniden canlandırma duygusal boyutta ruhsal alanı, yeniden iyileştirme davranışsal boyutta müdahale alanını tanımlamaya yöneliktir. Ancak tüm bu süreç modüllerinin bütünleştirilmesi ve birlikte değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

Sonuç: Uygulama Koşullarının Araştırılmasına Dönük Düşünceler

Bugün bir çok işletme, bilgi yaratmakta ve yönetmekte, sosyal düzgüleri oturtmada, değerleri zenginleştirmede, bağlılığı teşvik etmede ve daha rekabetçi olabilmede tartışılır olması, yakın gelecekte başarılı işletme örgütlerinin yol gösterici ilkesinin şebeke-merkezlilik olacağını seslendirmektedir. Aile işletmelerde şebekelerin örgütsel sosyal sermaye için büyük değer taşıdığı ve büyümek için model arayışları içinde olmaları kaçınılmazdır.



Bu amaçla aile işletmeleri için tasarlanan modelde; sosyal sermaye ve şebeke inşasındaki boyutları anlamak için temel ilkeler ve öğeler bildirimi yapıldıktan sonra, inşa boyutları olarak “*zihni-düşünce, gönül-duygu ve eylemsel-davranış konsept*”leri açıklanmış, boyutların işlerliğini sağlayacak temel süreçler tartışılmıştır. Burada sosyal sermayenin organik yönü veri kabul edilerek, bir biçimsellik vermekten çok bir çevre/alan yaratma konusunda anlayış sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda modelin uygulama koşullarına ilişkin iki yönlü çalışmalardan söz edilmesi mümkün görülmüştür: Sosyal sermaye inşası için hazırlık uygulamaları ve sosyal sermayenin yönetilmesi. Aşağıdaki tabloda anlamayı kolaylaştırmaya ilişkin tipik sorular açıklanmıştır. Buna göre çalışmaların değerlendirilmesi düşünülmüştür.

Tablo: Sosyal Sermaye İnşası için Temel Sorular ve Uygulama Boyutları

Sosyal sermaye için hazırlıklar	Sosyal sermayenin yönetilmesi
<i>Sosyal sermayeyi izlemek:</i> Hangi sorunlar var, hangi sorunları tetiklemektedir?	<i>Planları olgunlaştırılması:</i> En uygun zaman, enerji ile en etkili görev ve sorumluluklar için bir netlik sağlandı mı?
<i>Sosyal sermayeden beklentiler:</i> Hangi katkıyı sağlamakta, açıkça tanımlanabilmekte mi?	<i>Uygulama ve süreçlerin bütünleştirilmesi:</i> Hazırlık aşamasında ciddi ve disiplinli çabalar, koşulları karşılayacak şekilde bütünleştirildi mi?
<i>Sosyal sermaye inşa fikri:</i> İnşa çözüm mü? Çözümün kimyası geleceği karşılamada yeterli bir argüman olacak mı?	<i>Motivasyonun desteklenmesi:</i> Sosyal sermayeyi güçlendiriciler ile oluşacak değer in eşgüdümü ve motivasyonu desteklendi mi?
<i>Aile desteği:</i> Aile bireylerinin desteği var mı? Gösterdikleri/gösterecekleri performans heyecan yaratmakta mı?	<i>Geri beslemenin sağlanması:</i> Yeteneklerin ve gelişimin sürekliliği için geri beslemenin ileriye besleyecek şekilde etkisi değerlendirildi mi?
<i>İnşa süreci:</i> Ne kadarlık bir sürede inşa tamamlanacak? Sonuçlarını devşirmek için kaç zaman geçecek?	<i>Sürekli ayarlamaların ve dengenin gözetilmesi:</i> Sosyal sermayeyi büyütme, biriktirme ve işe yarar hale getirme konusunda aktif bağlantı stoku etkili oluşturulabildi mi?

Ancak şebeke inşa etmek ve yönetmek özel/öncelikli çaba, enerji ve zaman gerektirir. Daha ötede harcananlara karşı, yerli yerine oturmuş, güçlü bir uzlaşma ve bilgi paylaşma platformu olmalıdır. Çünkü şebeke inşasında bilginin paylaşılması bir kaldıraç etkisi yaratacaktır. (Bkz. Renko, Autio, Sapienza, 2001: 587-613) Bu kaldıraç kişisel sermayenin dönüştürülmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesine kolaylık sağlar.

Sosyal sermayede şebekenin inşası kadar, şebeke ağının geliştirilmesi büyük değer taşır. Çünkü işletme piyasa değerini mümkün olan en üst düzeye yükseltmek için tek ve sadece bir nihai şebekeden söz edilemez. Bir çok şebeke vardır. Bu alanda potansiyel şebekeler, şebekeleri yeniden inşa etme konusunda da bir gerekçe oluşturmuş olur. (Bkz. Zain, Ng, 2006: 183-205)

Şebeke ağının geliştirilmesinde hak ve sorumluluklar, şebekenin çevresini saran güven duygusu üzerine kuruludur. Güven; işbirliği, yardımlaşma, dayanışma açısından düzgülerini ve değerlerini, sahip olunan hak ve sorumluluklar üzerinde geliştirir. Geliştirme sürecinde bilişsel uyarılama, duygusal düzenleme ve davranışları izleme özellik taşır. (Bkz. Fichman, 2003: 133-157) Güvensizlik baş gösterirse, şebekenin kurulma ve gelişme potansiyeli zayıflar. Ancak güven duygusunun yüksek olması halinde de, şebekenin tehlikeli olacağı ya da yüksek güvenli şebekelerin parazitlere karşı korumasız olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle şebekede sosyal sermaye ve güven fonu önerisi, ve olası parazitlerin istismarını önleyici şekilde oluşturulması gerekir. Bir anlamda güven fonu, şebekeye olan tehditlerde bir sübab niteliği taşır. Çoğu kez de sosyal sermayenin yönetilmesinde şebekenin doğası gereği biçimsellik aranmaması/oluşturulmaması gerekir.

Toparlarsak, devingen bir iş zihniyeti sosyal sermayenin zayıflamasına ve hatta kaybolmasına yol açabilir. Dolayısıyla her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de, sosyal sermayenin inşa edilmesine ilişkin yatırımların planlanması, değerler çoğaltılması için güçlü etkinliklerin gerçekleştirilmesi zorunluluğu vardır. Burada sosyal sermayenin organik yönünü gerçekleştirecek mekanik yönlü çalışmaların/arayışların önemli katkı sağlayacağı açıktır.

KAYNAKLAR

- ABS, "Social Capital And Social Wellbeing", Australian Bureau of Statistics, Discussion Paper, (August 2002): 1-22.
- Addleson, M., "What is Good Organization?: Learning Organizations, Community and The Rhetoric Of The "Bottom Line", European Journal Of Work And Organizational Psychology, 9/2, (2000): 233-252.
- Baker, W. E., "Market Networks and Corporate Behavior." American Journal of Sociology, 96 (1990):589-625.
- Blanchard, K., T. Waghorn (çev. M. Özcan), Geleceği Yönetmek, Yönetim ve Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1996.
- Boxman, E., P. DeGraaf, H. Flap, "The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers", Social Networks, 13 (1991): 51-73.
- Brewer, P. R. ve Diğerleri, "International Trust and Public Opinion About World Affairs", American Journal of Political Science, 48/1(January 2004): 93-109.
- Burnett, S., Illingworth, L., Webster, L., "Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach", Knowledge and Process Management, 11/1 (2004): 25-37.
- Castaneda, M., Kolenko, T. A., Aldag, R. J., "Self-Management Perceptions And Practices: A Structural Equations Analysis", Journal of Organizational Behavior, 20, (1999):101-120.
- Cohen, D., Laurence Prusak (çev. Ahmet Kadram), Kavrayamadığımız Zenginlik, MESS Ya. No. 353, İstanbul, 2001.
- Cope, M. (çev. Ümit Şensoy), İlişki Sihirbazı, Optimist Ya. No. 21, İstanbul, 2005.
- Dasgupta, P, I. Serageldin [Ed], Economic Progress and The Idea of Social Capital, (The World Bank, Washington DC: 2000).

- Davis J. H. ve diğeri, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21/5, 2000: 563-576.
- DeCremer, D., Snyder, M., Dewitte, S., "The Less I Trust, The Less I Contribute (or not)? The Effects of Trust, Accountability and Self-Monitoring in Social Dilemmas", *European Journal of Social Psychology*, 31, (2001): 93-107.
- Erçetin, Ş., Örgütsel Zeka, Nobel Ya. No. 242, Ankara, 2001.
- Fernandez, R. M., E. J. Castilla, P. Moore, "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center", *American Journal of Sociology*, 105 (2000): 1288-356.
- Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A., "The Effect of Future Redeployment on Organizational Trust", *Strategic Change* 14, (2005): 77-91.
- Fichman, M., "Straining Towards Trust: Some Constraints Essay on Studying Trust in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 24, (2003): 133-157.
- Fitz-Enz, J. (çev. G. Şen), Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor, Sabah Ya. No. 100/24, İstanbul, 1999.
- Flap, H.D., D.D.Graff, "Social Capital and Attained Occupational Status", *Netherlands Journal of Sociology*, 22, (1989): 145-161.
- Fukayama, F. (çev. Ahmet Buğdaycı), Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Türkiye İş Bankası Ya. No. 370/45, İstanbul, 2000.
- Glaeser, E. L. ve Diğeri, "Measuring Trust", *Quarterly Journal of Economics*, 115/3 (2000): 811-846.
- Gulati, R., "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Special Issue 19/4, (1998): 293-317.
- Gulati, R., "Network Location And Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 20: 397-420 (1999)
- Hakansson, H., I. Snehota, "No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 5 (1989): 187-200.
- Hite, J. M., Hesterly, W. S., "The Evolution of Firm Networks: From Emergence To Early Growth of The Firm", *Strategic Management Journal*, 22 (2001): 275-286.
- <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>
- Inglehart, R., W. E. Baker, "Modernization, Cultural Change, And The Persistence Of Traditional Values", *American Sociological Review*, 65 (February 2000): 19-51.
- İnam, A., Dünya Gönülden Gönüle, Metu Ya., Ankara, 1999.
- Kloby, J. (çev. O. Düz), Küreselleşmenin Sefaleti: Eşitsizlik, Güç ve Kalkınma, Güncel Ya. No. 221/7, İstanbul, 2005.
- Knack, S., Keefer, P., "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation", *The Quarterly Journal of Economics*, 112/4 (1997): 1251-1288.
- Knack, S., Zak, P. J., "Building Trust: Public Policy, Interpersonal Trust, and Economic Development." *Supreme Court Economic Review*, 10 (Fall 2002): 91-107.
- Kogut, B., "The Network As Knowledge: Generative Rules and The Emergence Of Structure", *Strategic Management Journal*, 21, (2005): 405-425.
- Koka, B. R., Prescott, J. E., "Strategic Alliances As Social Capital: A Multidimensional View", *Strategic Management Journal*, 23 (2002): 795-816.
- La Porta, R., Lopez, D. S., Schleifer, F. A., Vishny, R.W., "Trust in Large Organizations", *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87/2 (1997): 333-338.
- Lamertz, K., "The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense making in Organizations", 23, (2002): 19-37.
- Landman, J.P., "Social Capital: A Building Block in Creating A Better Global Future", *Foresight*, 6/1 (2004): 38-46.
- Landry, R., Amara, N., Lamari, M., "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?", *Technological Forecasting&Social Change*, 69, (2002): 881-710.

- Levinthal, D., March, J., 'The Myopia of Learning', *Strategic Management Journal*, Special Issue, 14, (Winter 1993): 95-112.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., "An Integration Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20/3 (1995): 709-734.
- McEvily, W. J., Zaheer, A., "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal* 20 (1999): 1133-1156.
- Moody, J., White, D. R., "Social Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Conception of Social Groups", *American Sociological Review*, 68 (2003):103-127.
- Nonaka, I. ve diğeri, "Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33 (2000): 9-12.
- Papatya, G., "Örgütlerde Yönetilen Öğrenmeyi Öğrenmek: Örgütsel Değişime Yönelik Stratejik Etkilerin Değerlendirilmesi", *İnformag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 26 (Aralık 2002): 69-73.
- Putnam, R. D., "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *American Prospect*, 13 (1993): 35-42.
- Putnam, R., "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, 6/1(1995): 65-78.
- Ramirez, R., "Value Co-Production: Intellectual Origins And Implications For Practice And Research", *Strategic Management Journal*, 20 (1999): 49-65.
- Rose, R., "Getting Things Done in an Anti-Modern Society: Social Capital Networks in Russia", *Social Capital Initiative, Working Paper No. 8*, (The World Bank, 1998).
- Rosnay, J. (çev. İ. Birkan), *Ortakyaşar İnsan*, Telos Ya. No. 114/002, İstanbul, 1998.
- Schwaninger, M., "Intelligent Organizations: An Integrative Framework", *Systems Research and Behavioral Science*, 18, (2001): 137-158.
- Shapiro, S., Spence, M.T., "Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework", *Business Horizons*, 40/1, (January-February 1997): 63-69.
- Styhre, A., Josephson, P. E., Knauseder, I., "Learning Capabilities in Organizational Networks: Case Studies of Six Construction Projects", *Construction Management and Economics* 22, (November 2004): 957-966.
- Uslaner, E. M., "Trust, Democracy, and Governance: Can Government Policies Influence Generalized Trust", *Forthcoming in Dietlind Stolle and Marc Hooghe, eds., Generating Social Capital* (Palgrave, 2003).
- Walker, G., Kogut, B., Shan, W., "Social Capital, Structural Holes and The Formation of An Industry Network", *Organization Science*, 8/2, (1997): 109-125.
- Wilson, W. J., *The Truly Disadvantaged*, University of Chicago Press, Chicago, 1987.
- Woolcock, M., "Social Capital and Economic Development", *Theory and Society*, 27/2, (1998): 151-208.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H. J., "Social Capital, Knowledge Acquisition, And Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms", *Strategic Management Journal*, 22, (2001): 587-613.
- Zaheer, A., Bell, G. G., "Benefiting From Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance", *Strategic Management Journal*, 26, (2005): 809-825.
- Zain, M., Ng, S.I., "The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process", *Thunderbird International Business Review*, 48/2 (March-April 2006): 183-205.
- Zak, P.J., Knack, S., "Trust and Growth", *Economic Journal*, 111, (2001): 295-321.

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE KÜLTÜRÜNÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: AFYON-DENİZLİ ÖRNEĞİ

Halil SAYLI

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ANS Kampüsü
Tel: (0272) 228 12 92
Faks: (0272) 228 11 48
e-posta: sayli@aku.edu.tr

Veysel AĞCA

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ANS Kampüsü
Tel: (0272) 228 12 92
Faks: (0272) 228 11 48
e-posta: agca@aku.edu.tr

ÖZET

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tümünde aile işletmelerinin hem sayısal çokluğu ve hem de değer oluşturma yönleri açısından ekonomilerde, çok önemli yerleri vardır. Aile işletmelerinde, aile-işletme ilişkilerinin yoğun olması nedeni ile, işletmeler büyük ölçüde ailenin etkisi altındadır. Ailenin sahip olduğu değerler işletmeyi etkiler ve yönlendirir. Bu açıdan, ailenin sahip olduğu kültür, işletme girişimciliğini desteklediği takdirde işletmelerin daha yüksek girişimcilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmada, Afyon-Denizli illerindeki üretim sektöründe bulunan aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel özelliklerin, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini nasıl etkilediği analiz edilecektir.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri, Girişimcilik, Aile Kültürü

I. GİRİŞ

Bu çalışma, aile işletmelerinde ortaya çıkan girişimsel faaliyetler ve eğilimler ile, işletmelerin sahip oldukları Örgüt kültürü arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Aile işletmeleri günümüzde ekonomik gelişmenin ve büyümenin önemli dinamikleri olarak görülmektedirler. Bunun nedeni, bu işletmelerin büyümeyi körükleyecek ve refah getirecek yenilikler yoluyla değer yaratmalarıdır. Ayrıca aile işletmelerine has olan akrabalık bağlarının, girişimsel fırsatların teşhis edilip değerlendirilmesini de pozitif etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Zahra 2004, ve diğerleri) Aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileri artık işletmelerinin sürekliliğinin yeni pazarlara girme kabiliyetine ve yeni işler yaratmak yoluyla mevcut faaliyetlerini yeniden canlandırmaya

bağlı olduğuna inanmaktadırlar. Bazı aile işletmeleri, yenilik ve değişime uyum sağlama çabalarında proaktif davranma ve risk alma açısından tutucu davranmaktadırlar. Bunun nedenlerinin başında aile işletmesi kurucusunun, belirsizliklerden kaçınma nedeni ile yüksek riskli konularda karar almada, oldukça tutucu(muhafazakar) davranmaları gelmektedir. Kurucuların sahip oldukları bu girişimcilik kültürü, işletmelerde aile kültürüne bağlılık yüksek ise o taktirde işletmenin de girişimcilik özelliği bu kültüre göre şekillenecektir.

Çalışmada, girişimci ailelerin sahip oldukları kültürün, işletmelerin girişimcilik özelliklerini etkilediği varsayımından yola çıkarak, aile işletmelerinde girişimci ailenin kültürel yapısı ile işletmenin girişimcilik eğilimleri arasında ilişki kurulmaktadır.

II. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri, genel olarak, akraba ilişki bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal organizasyonlar olarak anlaşırlar. "*Aile işletme*" kavramı ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Ancak, üzerinde görüş birliği olan bir tanım bulmak zordur. Bununla birlikte, aşağıdaki tanımlamalar en çok üzerinde durulan özellikleri öne çıkaran tanımlamalar olarak görülür.

Aile işletmesi; işletme ve ailenin bir bütün olarak görüldüğü, iş ve ailenin birleşmiş olduğu bir sistem olarak tanımlanır.(Longenecker ve diğerleri, 1991.)

Aile işletmeleri ile ilgili tanımlamalar, genel olarak mülkiyet yapısı, yönetim ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülür. Bu kavramlar, aile işletmelerinin oluşumu, yapısı ve uygulamaları üzerinde de etkili olan faktörleridir.

III. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:

Örgüt işlevleri belirleyen değişkenler olarak kullanılan yapı, büyüklük, teknoloji yerine kültür önemli bir değişken durumuna gelmiştir. Çevreye uyum, yenilik, farklılaşma ve etkinlik arasındaki hassas dengeyi açıklamada kültür, bir çözüm olarak görülmeye başlanmıştır.(Erdem, 1996)

Hofstede kültürü; "bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı" olarak tanımlamakta ve ortak değerler sistemi olarak ele almaktadır. (Hofstede 1981) Schein ise kültürü; "bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmede etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar" olarak tanımlamış ve tanımında kültürün işlevlerini vurgulamıştır. (Schein, 1992)

Örgüt kültürü; üst yönetimin kendilerini ve çalışanlarını nasıl yönetecekleri ve iş faaliyetlerini nasıl gerçekleştirecekleri ile ilgili paylaştıkları inançları kapsamaktadır. Bir toplumu veya grubu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar, davranışlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler"(Kilmann, 1986) olarak tanımlanır.

(Ouchi, 1981), (Peters, 1982, ve diğerleri) yaptıkları araştırmalarda kusursuz işletmelerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğunu belirtmektedir. Güçlü kültürün işletme performansı, çalışanın motivasyonu, personel değişimi, rekabet ve benzeri birçok konuda işletmeye avantajlar sağladığı vurgulanmaktadır. Örgüt kültürü araştırmalarında güçlü kültürlerin genel özellikleri arasında tutarlılık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, sıklık, etki ve içsel kontrol (Gordon, 1992 ve diğerleri) olarak sıralanmaktadır. Kurucu ailenin sahip olduğu kültür ne kadar bu özellikleri içinde barındırıyorsa o kadar güçlü olduğu ifade edilir.

VI. İŞLETMELERDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN KAYNAĞI OLARAK AİLE KÜLTÜRÜ

Kültür, aile işletmelerinin aile işletmesi kimliğini kazanmasında etkili olan en önemli faktörlerden birisidir. Aile işletmelerinde hakim olan kültürel değerler aileden gelir. Bu nedenle aileler, kurucusu oldukları işletmelerde değer oluşturu bir rol üstlenirler. Değerler, Örgütsel kültürün oluşmasına kaynaklık eden önemli bir faktörlerdir. Ailenin **inancı, yapısı, kişiliği, yenilikçiliği, işletmenin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu**

vizyon bu konuda belirleyici olarak önemli bir etkiye sahiptir. (Athanassiou, 2002, ve diğerleri) İşletmeler ortaya çıkarken kurucusunun ilk prensipleri, amaçları işletmenin değer sisteminin temellerini oluşturur. Kuşkusuz bu durumda sosyal orijin, değerler, zihniyet, algılar, idealler, bakış açısı gibi unsurlardan oluşan kişilik profili önem arz eder ve yönlendirici olur. (Erdem: 1996)

Aile işletmelerinde oluşan güçlü kültürün, diğer rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi oldukça güçtür. Çünkü, işletmede oluşan kültür, ailenin geçmişinden bu güne taşıdığı kendisine özgü fiziksel ve fiziksel olmayan değerlerden meydana gelir. İşletmede aile değerlerine ya da kurucuya olan aşırı bağlılık zayıf kültürün oluşmasına neden olabilir. Aile kültürü, işletmede Örgütsel kültürü pozitif yönlü etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahip ise, o zaman bu durum işletme için stratejik bir özellik haline gelir. (Zahra, 2004, ve diğerleri)

Girişimci ailenin işletme üzerindeki etkisini gösteren çok miktarda çalışma vardır. Çoğu zaman bu etki karşılıklıdır. Aile işletmeyi etkileyip yönlendirdiği gibi işletme de girişimci aileleri etkileme ve yönlendirme kapasitesine sahip olabilirler. (Aldrich, 2003, ve diğerleri) ailenin işletme üzerindeki etkisini görmemek miyopluk olur.

V. GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN KÜLTÜREL BOYUTLAR

Literatürde incelenmiş ve üzerinde çalışılmış çok sayıda kültürel boyut vardır. Bu boyutların bir kısmı girişimcilik davranışlarını açıklamada kullanılan anahtar kavramlardır. (Muller, 2000 ve diğerleri) Hofstede, ulusal kültürler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu kültür boyutları (hiyerarşik mesafe-güç dağılımı, belirsizlik kontrolü, bireyci-kollektivist düşünce ve eril ve dişi özellikler) bazı ülkelerin bireyci(A.B.D, Kanada, İngiltere) bazılarının ise kollektivist (Japonya, Singapur, Türkiye, Filipinler) olduğunu ortaya koymuştur. (Hofstede, 1980) Araştırmada, Hofstedenin kültürel boyutlarının bazıları ile girişimcilik eğilimleri arasında ilişki aranmaktadır. Zahra, Hofstedenin Kültürel boyutlarından bazılarının (*bireysellik-kollektiflik, merkeziyetçi- adem-i merkeziyetçilik, içsel odaklılık-dışsal odaklılık, kısa dönemlik-uzun dönemlilik (belirsizlikten kaçınma derecesi)*), girişimciliğin (*yenilik yapma, risk alma, proaktiflik*) boyutları ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. (Zahra, 2004 ve diğerleri) Trompenaars ise, yukarıdaki kültürel boyutlar ile ekonomik büyüme ve gelişme arasında ilişki olduğu gibi, girişimcilik arasında da yüksek bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Sang, 2000, ve diğerleri)

IV.GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE BOYUTLARI

İşletmelerin hızlı değişme, yenilik yapma ve rekabetçi olma çabaları yeni girişimci özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Girişimcilik literatüründe, işletme içi girişimciliği açıklayan bir birine benzer pek çok kavramlarla karşılaşmak mümkündür. Daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik eğilim ve davranışlarını açıklamak için kullanılan iç girişimcilik kavramıyla aynı anlamda veya ilgili kavramlar olarak; intrapreneurship (iç girişimcilik) (Pinchot, 1985; Kuratko vd, 1990; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001,), corporate entrepreneurship (kurum girişimciliği) (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993, 1995), entrepreneurial orientation (girişimcilik eğilimi) (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada "girişimcilik eğilimi" kavramı kullanılacaktır. Girişimcilik eğilimi, işletmelerin giriştikleri girişimcilik faaliyetlerinde strateji oluşturma süreçlerini ve stillerini(biçimlerini) ifade etmek için kullanılan bir terimdir(Lumpkin ve Dess, 1996, 2001). Ayrıca, literatürde bu eğilim "organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir eğilim" olarak, "fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçme eğilimi" olarak, "mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu" olarak ve "faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar

yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi" eğilimleri olarak ele alındığı anlaşılmaktadır.

Diğer bir tanımda ise; bir organizasyon içinde yenilikçi fikirlerin somut gerçeklere dönüştürülmesi sürecinde, bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışında yeni alışkanlıklar ile ilgili davranışların teşvik edildiği ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Ağca, 2005). Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi işletmelerdeki girişimcilik eğilimi, işletmelerin kazandığı ve bir kültüre dönüştürdüğü sürekli olan bir takım özellikleri ifade etmektedir. Girişimcilik eğilimleri olarak ifade edilen bu özellikler literatürde, iki yaklaşım etrafında toplanmaktadır.

Bu yaklaşımlardan ilki "girişimcilik eğilimi" yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları, (Miller ve Friesen, 1983) yeni ürünler geliştirme, risk alma, ve proaktif davranma, (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lumpkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997) yenilikçilik ve proaktiflik ve (Moris ve Kuratko, 2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak görülmektedir.

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği daha çok geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak "kurum içi girişimcilik" olarak adlandırmışlar ve boyutları olarak da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncülerinin, (Zahra, 1993 ve 1995), (Guth ve Ginsberg, 1990) ve (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) olduğunu görmekteyiz.

Bu çalışmada birinci akımın sınıflandırdığı yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma boyutları, kurucu aile kültürü ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılacaktır. Yenilikçilik, işletmelerdeki ürün ve hizmetlerle süreçleri kapsamaktadır. Ürün ve hizmetlerdeki yenilikçilik boyutu yeni ürünler ve hizmetlerin yaratılmasını vurgularken, süreçlerle ilgili yenilikler üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yeniliklere işaret etmektedir. Risk üstlenme boyutu cesaretli eylemlere geçmeye ve yeni fırsatları kovalamaya yönelik tahsis edilen kaynakların kaybedilme olasılığına işaret etmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu, özellikle pazarda ve yenilikçilik faaliyetlerinde öncülük etmede ve inisiyatif almada üst yönetimin eğilim ve yönelimlerini yansıtmaktadır (Ağca, 2005).

VII. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Girişimcilik faaliyetlerinin ve çabalarının Örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin geneline yaptığı katkılar göz önünde bulundurulduğunda aile işletmeleri ile ilgili çalışmaların ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen literatürümüzde, aile işletmelerinin kültürel yapısı ile işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışmanın olmadığı görülmektedir. Çalışmanın temel amacı; aile işletmelerinin kültürel yapılarıyla girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin ampirik olarak araştırılmasıdır. Çalışmada, aile işletmelerinin sahip olduğu Örgüt kültürü beş boyutta ele alınacaktır. Bu boyutlar; "**bireysellik-kolektiflik, merkeziyetçi- adem-i merkeziyetçi karar verme, içsel odaklılık-dışsal odaklılık, kısa dönemli planlama-uzun dönemli planlama (belirsizlikten kaçınma derecesi) ve aile değerlerine bağlılık**" olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimlerinin boyutları olarak ta "**yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik**" olarak belirlenmiştir. Aile işletmelerindeki Örgüt kültürünün bu boyutlarıyla girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılacaktır.

VIII. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Aile işletmelerinde girişimci ailenin kültürel yapısı ile işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasında ilişki varmıdır? Temel sorusuna cevap aramak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Aile işletmelerindeki kültürel boyutların girişimcilik eğilim ve davranışları üzerinde etkili olup olmadıkları araştırılacaktır.

H1: Aile işletmelerindeki makul seviyedeki kolektiflik eğilimiyle girişimcilik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Aile işletmelerindeki yüksek seviyedeki dışsal odaklı kültürel eğilimler, girişimcilik eğilim ve pozitif etkiler.

H3: Aile işletmelerindeki adem-i merkezîyetçiliğe yönelik kültürel eğilimler ile girişimcilik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Uzun dönemli geleceğe yönelik stratejik planlama odaklı kültürel eğilimler ile girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Aile işletmelerindeki kan bağı, yakınlık, hemşerilik gibi aile değerlerine düşük düzeyli bağlılıkla girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Aile işletmelerinin kültürel eğilimleri girişimcilik eğilimlerini etkiler

H7: Denizli ve Afyon illeri imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültürel değerler ile, girişimcilik eğilimleri arasında farklılıklar vardır.

XI. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

Standardize edilmiş anket yöntemi ile elde edilen verilere dayanarak, Afyonkarahisar ve Denizli İllerindeki aile işletmelerinin, belirli bir andaki kültürel değerleri ile girişimcilik eğilimleri belirlenmeye çalışılmaktadır .

A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütlesi; Afyonkarahisar ve Denizli illerindeki Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı, en az beş yıl süreli imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu ana kütle içerisinde tesadüfen seçilen 200 işletmeyle yapılan ön görüşmeler sonucunda 151 işletmenin çalışmaya olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir. Ancak bunlardan 142 tanesi anketlere eksiksiz cevap verdiği için araştırmanın örneklem büyüklüğünü bu ana kütlede tesadüfi olarak seçilen 142 aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 70 tanesi Afyonkarahisar ilinde 72 tanesi de Denizli ilinde faaliyet göstermektedir. Anket formunun, işletmelerin sahibi ya da sahip yöneticileri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

B) VERİLERİN TOPLANMASI

Anketler, yüz yüze görüşme yöntemi ile 142 işletme sahip yada sahip yöneticinin cevaplandırması sağlanmıştır. Anketlerde geri dönüş oranı %90 gibi yüksek bir oranla gerçekleşmiştir. Anket formunda yer alan işletmelerin kültürel değerleri ve girişimcilik eğilimlerine ilişkin doğru bilgilerin ancak işletme sahiplerinin ya da sahip yöneticilerin verebileceği düşünüldüğünden, anketlerin işletme sahipleri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

C) VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Güvenirliliği ve geçerliliği bir çok çalışmada test edilmiş olan bu ölçeklerin, daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe yer aldığı görülmektedir. Bu ölçeklerden yararlanılarak araştırmamıza uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun anlam farklılıklarını önlemek için, 20 kişi ile pilot çalışması yapılmış ve form anlamlı hale getirilmiştir. Araştırma konusunun nitel özelliğinden dolayı, pozitif yönlü yargıya ve algılamaya dayalı ifadelerden oluşan soru formu seçilmiştir. Cevap formu olarak da 5-li likert tipi tutum ölçeri seçilmiştir.

Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. **Birinci kısım;** araştırmanın kontrol değişkenlerinin yer aldığı 6 soruluk kısımdır. **İkinci kısım;** aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel özellikler ile ilgili 24 sorudan oluşmaktadır. İkinci kısımda yer alan ilk dört boyut, Zahra ve arkadaşlarının (2004), geliştirdikleri ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. **"Aile değerlerine bağlılık"** boyutu ise bu ölçeğe sonradan ilave edilmiştir.

Üçüncü kısım; işletmelerdeki girişimcilik boyutlarını ölçmek için 15 sorudan oluşturulmuş. İşletmelerin girişimcilik boyutlarıyla ilgili ifadeler, girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan ve güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, iki farklı ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. **İlk ölçek;** Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen

“yenilikçilik”, proaktiflik” ve “risk alma” boyutlarının yer aldığı kurum girişimcilik eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir. İkinci ölçek; Zahra (1993) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship Scale) ölçeğidir.

Araştırmada kullanılan anket formu içerisinde yer alan “Örgütsel kültür” ve “girişimcilik eğilimi” ölçeklerine Cronbach’ Alpha testi ayrı ayrı SPSS Versiyon 11.0 kullanılarak uygulanmıştır. Bu test sonucunda aile işletmelerindeki kültürel boyutlara yönelik ölçeğin Alpha Katsayısı 0.8570; girişimcilik eğilimlerine yönelik ölçeğin Alpha Katsayısı da 0.8646 olarak bulunmuştur. Bu oranların Nunnally’nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki korelasyonların çok düşük olması ve istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeklerin ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir.

X. ARAŞTIRMA BULGULARI

A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmada yer alan işletmelerin 70’i Afyonkarahisar ilinde 72’si de Denizli ilinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin yaklaşık %60’ı sahip yönetici tarafından yönetilmektedir. Burada dikkat çeken bir durum bu işletmelerin ortalama yaşının 15 yaş civarında olması ve %46’sının 1. nesil, %40’ında 2. nesil sahipler tarafından yönetiliyor olmasıdır. Bu durum, aynı zamanda aile işletmelerinde bir nesilden diğer nesle geçişlerdeki büyük başarısızlık oranını da yansıtmaları açısından anlamlıdır. İşletmelerin yaklaşık %67’sinin ihracat yapması ve %75’nin orta ölçekli işletme olması ayrıca dikkat çekmektedir.

Tablo 1.1 İşletmelere İlişkin Özellikler

İl	Sayı	Yüzdelik Dağılım
Afyonkarahisar	70	%49
Denizli	72	%51
Anketi Dolduran	Sayı	Yüzdelik Dağılım
İşletme Sahibi	58	%41
Sahip Yönetici	84	%59
Yaş	Sayı	Yüzdelik Dağılım
5-9 Yıl	10	%7
10-14 Yıl	45	%31.7
15-19 Yıl	34	%23.9
20-24 Yıl	20	%14.1
25 Yıl ve üzeri	33	%23.2
Kaçıncı Nesil	Sayı	Yüzdelik Dağılım
1. Nesil	66	%46.5
2. Nesil	56	%39.4
3. Nesil	19	%13.4
4. Nesil	1	%,7
Büyükölç	Sayı	Yüzdelik Dilim
Küçük Ölçekli	14	%10
Orta Ölçekli	106	%75
Büyük Ölçekli	22	%15
Satışlardaki İhracat Payı	Sayı	Yüzdelik Dağılım
%0	47	%33
%20 den az	23	%16
%20 ila %40	22	%15
%41 ila %60	15	%11
%61 den fazlası	35	%25

B) KÜLTÜREL BOYUTLAR VE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİNE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 2.1’de araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin girişimcilik eğilimleriyle ilişkili olduğu varsayılan işletme kültür boyutları ve girişimcilik eğilimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tabloda en yüksek ortalamaya sahip Örgütsel kültür boyutunun 3, 92 ortalamayla işletmelerdeki dışsal çevreye duyarlılık boyutunun olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 3, 49 ortalamayla aile değerlerine düşük düzeyde bağlılık boyutunun en düşük değere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında bu işletmelerdeki girişimcilik eğilimlerinin “yenilikçilik”, “risk alma” ve “proaktiflik” boyutları itibarıyla birbirlerine çok yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerdeki girişimcilik eğilimiyle ilişkili olduğu kabul edilen, “Örgütsel kültür” ve “girişimcilik eğilim”i seviyelerinin 5’li bir ölçekte sırasıyla 3,7 ve 3, 5 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1. İşletme kültürü ve Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KÜLTÜREL VE GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	ARİTMETİK ORTALAMA X	STANDART SAPMA SS
Kollektiflik	3,7662	0,64312
Dışsal odaklılık	3,9254	0,64867
Adem-i merkezîyetçilik	3,8521	0,53564
Uzun dönemlilik eğilimi	3,7430	0,63647
Düşük düzeyli bağlılık	3,4944	0,70528
Toplam kültürel eğilim	3,7562	0,46078
Yenilikçilik	3,5370	0,65619
Hesaplı risk alma	3,4225	0,66922
Proaktiflik	3,5939	0,61131
Girişimcilik eğilimi	3,5278	0,50316

Aile işletmelerinin bulundukları iller itibarıyla sahip oldukları kültürel boyutlar ve girişimcilik eğilimlerinin düzeyi arasında belirgin farkların olduğu görülmektedir. Bu durumu gösteren tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.2’de yer almaktadır. Bu değerlere göre Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimlerinin Denizli’deki işletmelerin eğilimlerine göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer taraftan girişimcilik eğilimini desteklediğini kabul ettiğimiz işletme kültürü boyutları itibarıyla da farklılıklar görülmektedir. Bu boyutlar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ileriiki bölümlerde test edilmektedir.

Tablo 2.2. Araştırmanın yapıldığı iller itibarıyla İşletme Kültürü ve Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KÜLTÜREL VE GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	ARİTMETİK ORTALAMA AFYON	ARİTMETİK ORTALAMA DENİZLİ
Kollektiflik	3,6114	3,9167
Dışsal odaklılık	3,8657	3,9833
Adem-i merkezîyetçilik	3,8229	3,8806
Uzun dönemlilik eğilimi	3,5464	3,9340
Düşük düzeyli bağlılık	3,1629	3,8167
Toplam kültürel eğilim	3,6019	3,9063
Yenilikçilik	3,2804	3,7865
Hesaplı risk alma	3,2143	3,6250
Proaktiflik	3,4095	3,7731
Girişimcilik eğilimi	3,3014	3,7282

B. AİLE İŞLETMELERİNDEKİ KÜLTÜREL BOYUTLARIN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Burada öncelikle işletmelerin girişimcilik eğilimleri ya da davranışları üzerindeki pozitif etkileri olduğu kabul edilen Örgütsel kültür boyutlarıyla girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü belirlemek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizine göre, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 1,00-0,70 arasında

olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır(Büyüköztürk, 2003). Tablo3.1’de aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleriyle ilgili olduğu kabul edilen kültürel boyutlarla girişimcilik boyutları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.1. Kültürel Boyutlarla Girişimcilik Boyutları Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Kollektiflik	1									
2-Dışsal Odaklılık	,49**	1								
3-Adem-i Merkeziyetçilik	,38**	,55**	1							
4-Uzun Dönemlilik Eğilimi	,53**	,44**	,50**	1						
5-Düşük Düzeli Bağlılık	,35**	,26**	,23*	,41**	1					
6-Yenilikçilik	,51**	,40**	,31**	,55**	,37**	1				
7-Risk Alma	,30**	,21*	,17	,27**	,11	,56**	1			
8-Proaktiflik	,31**	,31**	,15	,41**	,42*	,45**	,21*	1		
9-Kültürel Eğilim	,76**	,75**	,70**	,79**	,65**	,60**	,29**	,45**	1	
10-Girişimcilik Eğilimi	,48**	,39**	,27**	,53**	,38**	,87**	,77**	,70**	,57**	1

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tabloda yer alan değerlere göre işletmelerdeki girişimcilik eğilimleriyle ilişkili olduğu kabul edilen kültürel boyutlardan “kollektiflik” (r=,48), “dışsal odaklılık” (r=,39), “aile değerlerine düşük düzeyli bağlılık” (r=,38) ve “uzun dönemlilik eğilimi” (r=,53) ile girişimcilik arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişkinin olduğu görülürken “adem-i merkeziyetçilik eğilimiyle” (r=,27) pozitif yönlü olsa da düşük düzeyli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan genel olarak girişimcilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu kabul edilen işletmelerdeki kültürel yapıyla girişimcilik eğilimi (r=,57) arasında %99 güven aralığında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için ortaya koyduğumuz bu değişkenlere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regrasyon analizinin ilk adımında işletmelerin girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen işletme kültürü boyutları bağımsız değişkenler, işletmelerin girişimcilik eğilimi de bağımlı değişken olarak alınmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu anlamlı ilişkiler bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan doğrusal ve çoklu regrasyon analizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde gösterecektir. İşletmelerdeki kültürel boyutlardan “kollektiflik” boyutuyla girişimcilik eğilimi değişkeni arasındaki ilişki regrasyon analizinin sonuçlarında aşağıda görülmektedir.

Bu analiz sonuçları incelendiğinde kollektiflik değişkeni girişimcilik eğilimini açıklayan bir değişken olarak gözükmektedir(R=0,487, R²= 0,229, p<.0,01). Bu nedenle “kollektif” eğilimli kültürel değerlerin işletmelerin girişimcilik eğilimi ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü işletmelerin girişimcilik eğilimine ilişkin toplam varyansın %23’ünü kollektiflik eğilimli kültürün açıkladı görülmektedir. Bu durumda: **“Aile işletmelerindeki makul seviyedeki kollektiflik eğilimiyle girişimcilik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır”** hipotezi olan H1 hipotezi desteklenmektedir.

İşletmelerdeki kültürel boyutlardan “dışsal odaklılık” boyutuyla girişimcilik eğilimi değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren regrasyon analizinin sonuçlarında dışsal odaklılık değişkeni, girişimcilik eğilimini açıklayan bir değişken olarak gözükmektedir(R=0,388, R²= 0,150, p<.0,01).

Burada işletmelerin girişimcilik eğilimine ilişkin toplam varyansın %15’i dışsal odaklılık eğilimli kültürün açıkladı görülmüştür. Bu durumda: **“Aile işletmelerindeki yüksek seviyedeki dışsal odaklı kültürel eğilimlerin girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini pozitif olarak etkilemektedirler”** hipotezi olan H2 hipotezi desteklenmektedir.

Kültürünün adem-i merkeziyetçilik boyutuyla işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regrasyon analizi sonuçlarına göre adem-i merkeziyetçilikte işletmelerin girişimcilik eğilimlerini zayıfta olsa açıklayan bir değişken olarak görülmektedir ($R=0,272$, $R^2=0,074$, $p<0,01$). Bu nedenle, **"Aile işletmelerindeki adem-i merkeziyetçiliğe yönelik kültürel eğilimlerle işletmelerin girişimcilik seviyesi pozitif olarak ilişkilidir"** hipotezi olan H3 hipotezi zayıfta olsa desteklenmektedir.

Regrasyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletmelerin uzun dönem odaklı yönelimlerinin girişimcilik eğilimlerini açıklayan bir değişken olduğu görülmektedir ($R=0,527$, $R^2=0,277$, $p<0,01$). İşletmelerin girişimcilik eğilimlerine ilişkin toplam varyansın %27'sinin işletme kültürün uzun dönemli zaman yönelimi boyutuyla açıklandığı görülmektedir. Bu nedenle, **"Uzun dönemli geleceğe yönelik stratejik plan ve kontrol faaliyetlerine odaklı kültürel eğilimlerle aile işletmelerinin girişimcilik eğilimleri arasında pozitif ilişkiler vardır"** hipotezi olan H4'de kabul edilmektedir.

Regrasyon analiz sonuçlarına göre aile işletmeleri yönetiminde aile değerlerine düşük düzeyli bağlılık gösterilmesi işletmelerin girişimcilik eğilimlerini anlamlı bir biçimde açıklamaktadır ($R=0,380$, $R^2=0,144$, $p<0,01$). Diğer bir ifadeyle işletmelerin girişimcilik eğilimlerine ilişkin toplam varyansın %14,4 aile değerlerine düşük düzeyli bağlılıkla açıklanmaktadır. Bu durumda, **"Aile işletmelerindeki kan bağı, yakınlık, hemşerilik gibi aile değerlerine düşük düzeyli bağlılıkla girişimcilik eğilimleri arasında pozitif ilişkiler vardır"** hipotezi olan H5'de desteklenmektedir.

Doğrusal regrasyon analize göre aile işletmelerinde girişimcilikle ilişkili olduğu kabul edilen işletme kültürünün işletmelerin girişimcilik eğilimlerini açıkladığı görülmektedir ($R=0,568$, $R^2=0,322$, $p<0,01$). Buna göre işletmelerin girişimcilik eğilimlerinin %32'si bağımsız değişken olan işletme kültürüyle açıklanmaktadır. Bu durumda, **"Aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel eğilimlerin onların girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini etkilemektedir"** hipotezi olan H6 kabul edilmektedir.

Burada bağımsız bir değişken olan işletme kültürü ikiden fazla boyuta sahip olduğu için bağımlı değişken olan girişimcilik eğilimi ile ilişkisini çoklu regrasyon analiziyle de yorumlamakta fayda vardır. Çünkü çoklu regrasyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2003).

Tablo 3.2. Kültürel Boyutların Girişimcilik Üzerinde Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	T Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,408	,292	-	4,823	,000
Kollektiflik	,163	,068	,209	2,416	,017
Dışsal Odaklılık	,117	,068	,151	1,719	,088
Adem-i Merkeziyetçilik	-8,5E-02	,082	-,091	-1,046	,229
Uzun dönemlilik E	,263	,071	,333	3,694	,000
Düşük Düzeyli Bağlılık	,109	,054	,152	2,001	,047
$R=0,606$ $R^2=0,367$ $F=15,747$ $p<0,01$					

Tablo 3.8'de işletmelerinin kültürel boyutlarıyla ilgili değişkenlerle işletmelerin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çoklu regrasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda yer alan işletme kültürüyle ilgili bağımsız değişkenler birlikte, işletmelerin girişimcilik eğilimleri üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,606$, $R^2=0,367$, $p<0,01$). Buna göre tabloda yer alan beş değişken birlikte, işletmelerin girişimcilik eğilimindeki toplam

varyansın yaklaşık%37'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (**B**) göre, bağımsız değişkenlerin girişimcilik eğilimi üzerindeki göreceli önem sırası; "uzun dönemlilik eğilimi", "kolektiflik", "düşük düzeyli bağlılık", "dışsal odaklılık" ve "adem-i merkeziyet"çiliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, "dışsal odaklılık"la "adem-i merkeziyet"çiliğin dışındaki değişkenlerin girişimcilik eğilimi üzerinde önemli belirleyiciliğe sahip oldukları görülmektedir.

Afyonkarahisar ve Denizlide faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültürel boyutlarıyla girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi ikili karşılaştırmaları gerektirmektedir. Bunun için bu iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır.. Tablo 3.9 da gösterilen kültürel ve girişimcilik boyutlarına yönelik ortalamalar ve standart sapma değerleri arasındaki farkların anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçlarına göre her iki ilde faaliyet gösteren işletmeler arasında "dışsal odaklılık" ve "adem-i merkeziyet"çilik dışındaki değişkenler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle özellikler her iki ilde faaliyet gösteren işletmeler arasında girişimcilik eğilimleri itibariyle anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Gerek kültürel boyutlar gerekse girişimcilik boyutları itibariyle Denizlide faaliyet gösteren işletmelerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları için bu farklılığı yaratan grubun da Denizli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlara göre Denizlide faaliyet gösteren aile işletmelerinin daha yüksek girişimsel kültüre ve dolayısıyla daha yüksek girişimcilik eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılıklardan dolayı "**Denizli ve Afyonda imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel değerlerle girişimcilik eğilimleri arasında farklar vardır**" hipotezi olan H7 desteklenmektedir.

Tablo 3.3. Kültürel Boyutlarla Girişimcilik boyutlarına yönelik ortalamalar.

KÜLTÜREL VE GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	AFYON		DENİZLİ		T-TESTİ SONUÇLARI	
	Ort.	S.Sap	Ort.	S.Sap	t- değeri	p- değeri
KOLLEKTİFLİK	3,6114	,705	3,9167	,538	-2,901	,004
DIŞSAL ODAKLILIK	3,8657	,737	3,9833	,548	-1,081	,287
ADEM-İ MERKEZİYETÇİLİK	3,8229	,602	3,8806	,463	-,640	,523
UZUN DÖNEMLİLİK EĞİLİMİ	3,5464	,630	3,9340	,585	-3,791	,000
DÜŞÜK DÜZEYLİ BAĞLILIK	3,1629	,718	3,8167	,521	-6,217	,000
TOPLAM KÜLTÜREL EĞİLİM	3,6019	,659	3,9063	,551	-4,157	,000
YENİLİKÇİLİK	3,2804	,648	3,7865	,629	-4,965	,000
HESAPLI RİSK ALMA	3,2143	,654	3,6250	,509	-3,829	,000
PROAKTİFLİK	3,4095	,477	3,7731	,392	-3,700	,000
GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ	3,3014	,502	3,7282	,407	-5,565	,000

C. KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ORGANİZASYONEL KÜLTÜR VE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ

Araştırmada işletmelerin, yaşı, büyüklüğü, kaçınıcı nesil tarafından yönetildikleri ve satış gelirlerindeki ihracat oranları kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler bakımından işletmelerdeki kültürel boyutlar ve girişimcilik eğilimleri karşılaştırılmıştır. Bu kontrol değişkenler bakımından işletmelerin kültürel boyutları ve girişimcilik eğilimleri tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA test sonuçlarına göre bu kontrol değişkenler bakımından işletmelerin kültürel boyutlar ve girişimcilik eğilimleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür.

E. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmada, aile işletmelerinin kültürel yapılarıyla girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki ampirik olarak araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan kültür ve girişimcilik literatüründe de (yabancı literatür) iki konunun bir biri ile etkileşim içinde olduğu üzerinde önemle durulmaktadır. Bu çalışmada da benzer değişkenler kullanılmış ve kültürel boyutlar ile girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın teorik zemini öncelikle işletme içerisindeki girişimcilik eğilim ya da davranışlarıyla ilişkili olduğu var sayılan örgütsel kültür boyutlarının belirlenmesini kapsamaktadır. Ayrıca, literatürde işletmelerin girişimcilik eğilimleri "yenilikçilik", "risk alma" ve "proaktiflik" boyutlarıyla açıklandığından bu çalışmada da işletmelerdeki girişimcilik eğilimleri bu boyutlar zemininde ele alınmıştır. Oluşturulan bu teorik zemin üzerinde, boyutları itibarıyla açıklanan kültürel yapıya bağlı olarak düşünülen girişimcilik eğilimleri bağımlı değişken, kültürel boyutlarda bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezlerle öncelikle her bir kültürel boyutun işletmelerdeki girişimcilik eğilimleri üzerindeki belirleyici etkilerini, ikinci olarak da araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar ili ve Denizli ilindeki aile işletmeleri arasında var olduğu tahmin edilen kültürel boyutlar ve girişimcilik eğilimleri ile ilgili farkları test etmiştir. Bu test sonucunda gerçekte boyutların her biri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile, toplumun ayrılmaz parçaları olan işletmeler içinde bulundukları kültürel eğilimlerin etkisi altındadır. Özellikle aile işletmelerindeki kararları ve faaliyetleri etkilemekte ve yönlendirmektedir. Türkçe literatürde konu ile ilgili (kültür ve girişimcilik ilişkisi) sınırlı çalışma yapıldığı görülmüştür. Daha iyi çalışmaların yapılacağı inancı ile, bu çalışmanın da literatüre katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKLAR

- AĞCA, V., 2005, İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri. Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- ALDRICH, H.E ve Cliff, J.E, The pervasive effect of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 2003, s. 384
- ANTONCIC, B. VE HIRSCH, R.D., Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 2001, s. 495-527.
- ARIKAN, S., Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, 2002, s.262, Ankara.
- ATHANASSIOU, N., CRITTENDEN W. F., KELLY L. M., MARQUEZ P., "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*, Vol. 37, 2002.
- CARRIER, C., Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 1996, s. 5-20.
- CIVAN, M. ve YAŞAR, Ö., "Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci; Gaziantep İlinde bir uygulama", 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 13-14 Mayıs 2005, s.259, Ankara.
- COVIN, J.G., ve Slevin, D.P., A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 1991, s.7-25.
- COVIN, J.G., ve Miles, M.P., Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 1999, s. 47-64.
- CULHANE, Jann-Marie, H., 2003, The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst
- ERDEM, F., İşletme Kültürü, Frederick-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 1996, s. 32, Ankara
- GORDON, N., Predict Corporate Performance from organizational Culture, *Journal of Management Study*, V. 29, N.6, November, s. 713-798, 1992
- GUTH, W. D. ve Ginsberg, A., Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11 (5), 1990, s. 5-15.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1980.
- HOFSTEDE, G., Culture and Organizations, *Int. Studies of Man.&Org.*, Vol. X, No. 4, 1981, s. 24

- KILMAN, N., Issues in Understanding and Changing Culture 1986: 89)
- KNIGHT, G., Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 1997, s. 213-225
- KURATKO, D.F., Montagno, R.V., ve Hornsby, J.S., Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, 11 (5), 1990, s. 49-58.
- JENNINGS, D.F., ve Lumpkin, J.R., , Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, *Journal of Management*, 15 (3), 1989, s. 485-502.
- LONGENEKER J., ve C.W., MOORE, Small Business Management: an Entrepreneurial Emphasis, South-Western Publishing Co. 1991, s. 117 Cincinnati
- LUMPKIN, G.T., ve Dess, G.G., Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1), 1996, s. 135-172.
- LUMPKIN, G.T., ve Dess, G.G., Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 2001, s. 429-451.
- MUELLER, S.L., THOMAS, A. S., Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing* 16, 2000. s. 52
- Pinchot, G., Intrapreneuring, Harper and Row, 1985, New York.
- MILLER, D., ve Friesen, P.H., Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4 (3), 1983, s. 221-235.
- OUCHI, W., Theory Z., Addison Westley Publishing Co., Mesecuset, 1981
- PETERS, T.J., The search of excellence lessons from Amerika best ran companys, Horper and row inc Newyork, 1982,
- SANG M. L., PETERSON S. J., Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business* / 35(4) / 2000, s. 400
- SCHEIN, E.H., Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey-Bass Publishers. Sah Francisco, 1992, s. 4
- SHARMA, S., ve Chrisman, J.J., Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 1999, s. 11-27.
- STOPFORD, J.M., ve Baden-Fuller, C.W.F Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15 (7), 1994, s. 521-536.
- ÜÇÖK, T., Organizasyon Kültürünün Oluşumu, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989.
- WIKLUND, J., The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 1999, s. 37-48.
- ZAHRA, S.A., Predictors and Financial Outcomes of Corporate entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 1991, s. 259-285.
- ZAHRA, S.A., New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 1993, s. 47-67.
- ZAHRA, S.A. ve Covin, J.G., Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 1995, s. 43-58.
- ZAHRA, S. A., HAYTON, J.C., SALVATO, C., Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 2004

AİLE ŞİRKETLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Harun MASATOĞLU

Has Kalıp Makina San. ve Tic. A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkanı

Tel: (0224) 244 92 70

Faks: (0224) 244 84 11

e-posta: harun.masatoglu@haskalip.com

Son yıllarda aile şirketlerinin araştırılması konusu gittikçe daha fazla önem kazanmış olup bu konuda yapılan çalışmalara günden güne yenileri eklenmektedir. Çünkü aile şirketleri ekonomilerdeki sayısal üstünlükleri, üretim ve istihdama katkıları nedeniyle oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bugün dünyanın hemen hemen her ülkesinde kayıtlı şirketlerin % 75'inden fazlası 'aile şirketi' özelliği taşımaktadır.

Ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibarıyla daha iyi anlaşılmaktadır. Şöyle ki; Avrupa Birliği ülkelerinde 100'den az işçi çalıştıran aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,4 ve bu işletmeler toplam iş gücünün % 56,2'sini istihdam etmektedir.

Amerika'da milli gelirin % 40'ını, istihdamın % 60'ını sağlayan aile şirketleridir. Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık % 95'i, ABD'de % 96'sı, İtalya'da % 99'u, İspanya'da % 80'i, İngiltere'de % 75'i, İsviçre'de % 90'ı aile şirkettir.

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelerle kıyaslandığında daha karmaşıktır. Çünkü bu işletmelerde sadece işin değil zaman zaman oldukça kompleks olabilen ve iş ile birbirine karışan aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Aile işletmelerinin yapısal sorunlarının temelini kurumsallaşamama oluşturmaktadır. Bu asli sorunun yansımaları özellikle yönetim fonksiyonlarında ve işlerliğinde ağırlığını hissettirmektedir.

Diğer önemli bir uzantısı ise belirtilen sorunların da etkisiyle aile işletmelerinin finansal bünyesinin sağlıklı, disiplinsiz bir görünüm arz etmesi şeklindeki iç içe girmiş yapısal sorunlardır.

Aile ile "iş"i birbirinden ayırt etmeyi becerebildiğiniz müddetçe "Aile şirketi" gibisi yoktur. Her şeyden önce Aile geleneği devam eder. Ailenizi var eden belki de ona adını veren yaptığı

iştir. Demircioğlu, Sepetçioğlu vb. Aile fertleri bu işi devralmayı ve devam ettirmeyi bir görev addediyorlarsa bence bundan normal bir sonuç olamaz.

Ayrıca Ailenin değerleri de burada çok önemlidir. Bazı ailelerde, aile işine girmek ve onu devam ettirmek, çocukların kaderi olarak küçük yaştan itibaren dayatılır. İleriki yaşlarda bunun gerçekleşmesi, beklentileri yerine getirmesi açısından çok rahatlatıcı da olabilir. Aile şirketine çalışmak, "başkasının yanında" hatta bir büyük şirkette çalışmaktan çok daha rahattır. İnsanlar bilhassa "özgürlükleri" açısından aile şirketlerini "dışarıya" tercih ederler. Bence haklılar da!

AİLE ŞİRKETLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

- Genelde şirketlerin operasyonel yönetiminde aile muhakkak yer alıyor... (Birinci nesil, ikinci nesil veya üçüncü nesil olarak veya hepsi birlikte.)
- Genelde 2. Veya 3.Nesilden üyeleri okumaları için -lisans veya MBA- yurtdışına gönderiyorlar. (En çok işletme ve / veya mühendislik okutuyorlar.)
- Genelde en önem verdikleri ve en son profesyonellere devrettikleri bölüm mali işler / finansman. (Bütçe ile çalışmayı istemiyorlar / bilmiyorlar / sevmiyorlar.)
- Genelde yönetim kültürü olarak "yarı otoriter" bir tarzı tercih ediyorlar. (Duygusal yönetim.)
- Genelde kararlar "günlük veya haftalık" ağırlıklı veriliyor. (Uzun soluklu düşünmek yerine birinci neslin koku alma yaklaşımı öne çıkıyor.)
- Genelde delege etmeyi sevmiyorlar. (Yetki karmaşası var. Yetki verilmez alınır daha yaygın.)
- Finansal durumlar dalgalı. (Bazen çok zengin bazen maaş ödeyecek para bile yok.)
- Genelde şirketler fakir; patronlar, ortaklar zengin.
- Teknolojiye yatırım var ama doğru teknolojiyi seçmekte zorlanıyorlar.
- Genelde verimlilik oranları düşük.
- Çok hızlı marka olmak istiyorlar.
- Üretim – planlama – satış – finans planlamasında zorlanıyorlar.
- Genelde yönetimde moda akımların etkisinde kalıyorlar... (Toplam Kalite – ISO 9000 – Halkla İlişkiler – Pazarlama – İnsan Kaynakları – CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi- vb...)
- Genelde hiç umulmadık alanlara kendilerine eşdeğer gördükleri veya hedef gördükleri aile şirketleri girdi diye yatırım yapıyorlar. (İnternet – Mağazacılık – İnşaat - Turizm – Organik Tarım vb...)
- Genelde her zaman vazgeçemedikleri elemanları vardır. (Bazı kişiler onlar için özeldir ve dokunulmazdır. İşten çıkardıklarını geri alma oranı yüksektir.)
- Genelde her konuda söyleyecekleri olmalı diye düşünürler. (Kısaca bilmiyorum demekten çekinirler.)
- Genelde her konudan haberdar olmak isterler. ("Sen yetkini kullan ama bir haber ver lütfen" derler.)
- Genelde sınırlı sayıda finansman tekniği kullanır. (Öz sermaye ağırlıklıdır.)
- Genelde kendilerine ait bir gizli – açık hesapları vardır (Bu hesapla şirket hesabı çoğu zaman karışır.)
- Genelde, kendi şirketlerine ani baskınları severler...
- Genelde maaş konusunda elleri sıkıdır. (Gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminde zorlanıyorlar.)
- Genelde hiç umulmadık kişilere yüksek ücret öderler.
- Genelde eleman giriş – çıkış oranı yüksektir (Başarısız da olsa aile üyesini işten çıkaramazlar. Genel müdüre bile seni üç ay deneyelim diyenler var.)

- Genelde içeriden kişiler kanalıyla bilgi almayı formal bilgi akışına tercih ederler.
- Başarı ve başarısızlık kriterleri kişiye özeldir.
- Genelde eleman seçiminde referans – aile ve memleket metodunu -tercih ederler. (Profesyonellere güvende zorlanırlar.)
- Genelde kişilere ilişkin kariyer planları kafalardadır. (Gideceğim diyen profesyoneli bırakmak istemezler.)
- Genelde patron kimliğı ve kùltürü, kurum kimliğı ve kùltürüne baskındır.
- Genelde abuk karar verirler ama, sık sık karar değıştirirler.
- Genelde kendilerini en iyi görür ve rakipleri önemsemezler.
- Genelde üretim kökenli olanlar ile satış kökenli olanlar kùltür olarak çatışır.
- Genelde eğıtime önem verirler ama eğıtim için para harcamayı sevmezler.
- Küçük olsun benim olsun yaklaşımını kolay kolay terk etmiyorlar.
- İşletmenin kurucusu genelde teknik ağırlıklı bilgi ve becerilere sahiptir, yönetim yeterlik ver becerileri zayıftır. oğı da bunun farkında değıldir.

AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİM TARZLARI

Harun MASATOĞLU

Has Kalıp Makina San. ve Tic. A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkanı

Tel: (0224) 244 92 70

Faks: (0224) 244 84 11

e-posta: harun.masatoglu@haskalip.com

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli kârlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü - kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar.

İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir. Ama kalıcılık için yeterli değildir. Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdikleri sorunlar şunlardır:

A. Kurumsallaş(a)mama

En eski şirketin Hacı Bekir olduğu Türkiye'de aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği kazanamamıştır. Gerek ülkemizde ve gerekse dünyada aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı % 15-20, ömürleri ise 25-30 yıldır.

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına **nipotizm** adı verilmektedir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu örnekler aşırılaştığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir.

İkinci nesil - sermaye sahibinin kan bağı yakını olması sebebi ile - kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda felaket başlar. Sadece oğul olmak hiçbir değerli birikimin, tecrübenin önünde yer almaya yetmez. Aile

şirketlerinin - genellikle rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleri nedeni ile - ikinci kuşağın elinde geriye doğru gittiği bilinmektedir.

İkinci kuşak işe tepeden gelmemelidir. Bu tür bir tepeden inme ham ağaca gerekli işlemler yapılmadan vernik sürmeye benzer. Vernik tırnakla kazındığında ağacın işlenmemiş olduğu hemen belli olacaktır.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen **otokratik** bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından önemli yatırımlara kadar her türlü kararı elinde tutan **"one man show"** tipi bir yönetim sergilemektedir. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarını gerektirir.

Patronun "tek adam" rolünü rafa kaldırıp "orkestra şefliği"ne yönelmesi şart. Patron şirket karlılığının gözeticisidir. Patronluk ayrı bir meslektir, öğrenilmesi gerekir ve yürütücü yönetimle çakışmamalı, onun bir tamamlayıcısı olmalıdır. Kurumsallaşma patronların işi bırakması değildir. Patronun görevi **tepe yöneticisini atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir**. Bazen de şirket kurumsallaşır ama aile ilişkileri kurumsallaşamaz. Önemli olan aile ilişkilerinde de sistematik hale gelmektir. 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.

B. Saltanat.

Sermaye sahibi aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında zafiyet doğuyor. Şirket asla saltanat zihniyetine teslim edilmemelidir. En güçlü saltanat rejimleri nasıl ki bir gün gelip yok olabiliyorsa (Osmanlı İmparatorluğu dünyanın en büyük ve en yaşlı aile şirketlerindendi, buna rağmen sistem olarak çöktü); iç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin de aynı olumsuz akıbetten kurtulmaları mümkün olmayacaktır.

C. Profesyonelleşememek ve Yüksek İşgücü Devir Oranı.

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 çalışmaktan zorlanırlar.** 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 koyma gereği duyarlar.**

D. İşin Çekirdeğinden Gelme ve Eski Alışkanlıkların Devamı.

Aile şirketlerinde firma kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon, misyonunun ve temel değerlerinin iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kaldığı görülmektedir.

E. Güç Kavgası.

Özellikle büyük şirketlerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri 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. Bu tür entrikaların olmayacağını düşünme saflığını gösterme yerine, çok geç kalmadan önlem alma sürecine girilmelidir.

Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde de bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakmaktadır. Aile şirketlerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir.

Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. **Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca 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.

Aile şirketleri gelecekte başarısı için yeter ki;

- Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayrımına varsın ve aradaki dengeyi kurabilsin.
- Servetin yönetimi ile şirketin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılsın.
- Şirket, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazansın.
- Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilsin. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınsın.
- Aile bireyleri de onlar "**dışarıdan gelenler**" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsesin. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılsın.
- Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilsin. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlensin. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmasın.
- Bağımsız olarak çalışan ve yöneticilere destek veren bir yönetim kurulu oluşturulsun.
- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından, uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönlüsun.
- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilsin. Patronluk kendi asli rolüne dönsün.
- Şirket sahibi patron ve aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında; anında teşhis edip, gerekli önlemleri alsın. Gerektiğinde liderliği profesyonellere devredebilsin.

Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZME KURAMSAL BİR BAKIŞ

**Yard. Doç. Dr. Hayrettin
ÖZLER**

Dumlupınar Üniversitesi
İİBF Kamu Yönetimi Bölümü
Yönetim Bilimleri ABD
GSM: (0536) 565 38 46
e-posta:
hayrettin@dumlupinar.edu.tr

**Yard. Doç. Dr. Derya ERGUN
ÖZLER**

Dumlupınar Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
GSM: (0532) 252 84 85
e-posta:
dergun@dumlupinar.edu.tr

**Yard. Doç. Dr. Gülten
EREN GÜMÜŞTEKİN**

Dumlupınar Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
GSM: (0535) 417 13 19
e-posta:
geren@dumlupinar.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, aile işletmelerinde nepotizmin sosyo-psikolojik, ekonomik ve politik kökenlerini ele almaktadır. Nepotizm, durağan bir problem değil işletmenin gelişme sürecinde yeniden ve farklı şekillerde ortaya çıkan bir olgudur. Çalışma bir bütün olarak aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya dinamik bir bakış açısı getirmektedir. Öncelikle, nepotizmin sadece duygusal ve içgüdüsel bir davranış olarak değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış ve bir yönetim biçimi olarak kabul edilmesi gerekir. Bu kurumsallaşmanın akılcı bir süreç olmasının bir nedenidir. Nepotizmi sadece duygusal ve içgüdüsel bir davranış olarak görerek kurumsal çözümler üretmek mümkün değildir. Bu çalışmada aile işletmeleri, nepotizm ve kurumsallaşma bir süreç içerisinde açıklanmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, kapitalist işletme, nepotizm ve kurumsallaşma.

A TEORETICAL PERSPECTIVE ON NEPOTISM IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

In this paper, the social psychological, economic and political roots of nepotism are investigated. Nepotism is a dynamic phenomenon which reemerges at different stages and in different forms during the development of family businesses. This study tries to look into nepotism and institutionalization in a dynamic perspective. Primarily, nepotism is not perceived as an emotional and instinctive behavior but as a rational and selected behavior. This is necessary because we cannot institutionalize family businesses if we seek the roots of nepotism

in emotional sub-cognition level of the people. Finally this paper handles the themes, family business, nepotism and institutionalization as a process.

Keywords: Family business, kapitalist business, nepotizm and institutionalisation.

1. GİRİŞ

Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaşmış olması ve işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiseliliği başarmaya ve/veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olması gerekir (Sirmon vd., 2003: 339). Aile, diğer amaçların üzerindedir ve aileye ait mülkiyet yapısı büyüme ve gelişme amacıyla bile olsa bozulmalıdır. Aile işletmesi, kurmayı teşvik eden nedenlerden birisi, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Ailenin adı, serveti ve çocukların geleceği temel motive edici faktörlerdir (Pooley, 2005: 55). 2003 yılında Amerika’da yapılan bir araştırmada, aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduğu görülmüştür. “Nepotizme Övgü”nün yazarı Adam Bellow (2003), birçok şirketin başarılarının nedeni olarak, planlı nepotizmin görülebileceğini ancak başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. Kısacası Below, iyi nepotizm-kötü nepotizm olmak üzere iki farklı türden bahsetmektedir.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine (kötü) nepotizm adı verilmektedir. “Kin selection” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu da nepotizmin sosyal ekolojide (çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı) “seçilmiş” bir davranış olduğu anlamına gelir (Masters, 1983). Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber (Özsemerci, 2005), gelişmiş ülkelerin özellikle aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur. Nepotizm, monarşi veya demokrasi gibi bir yönetim biçimidir ve bu yönetim sisteminin her sistemde olduğu gibi yararları ve sakıncaları vardır.

Aile işletmelerinde nepotizmi sadece etik sorunu olarak incelemekten ziyade; nepotizmin bireysel, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerini de sorgulamak gerekmektedir. Nepotizmin nedenlerini çok yönlü olarak araştırmanın gerekliliği; kurumsallaşma olgusunu sadece işletme içi değil, çevresel unsurlar açısından da incelemek ve değerlendirmenin gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerini korumak, devamını sağlamak ve aile bireylerinin sosyal tatminini sağlamak gibi konular, kurumsal çözümlemelerin yegane veya en önemli sorumluluğu değildir. Kurumsal çözümlemeler, işletme ve çevresini kapsayan çözümlemelerdir. İyi veya kötü nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, bireyselliği ve bireyci özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız veya ondan daha geniş, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir.

Nepotizmin kökenlerini, makro düzeyde sosyal ve ekonomik nedenler; mikro düzeyde ise, makro düzeyle bağdaşık olan ancak bireysel düzlemde açıklanabilecek nedenlerde aramak gerekir. Nepotizm olgusunu makro, meso (ailesel-örgütsel) ve mikro düzeyde tanımlamak ayrıca bunun yanında dinamik ve kurumsal öneriler getirmek gerekmektedir. Aile işletmelerini analiz etmede temel sorun, bu üç farklı düzeyi birbirinden ayırmanın güçlüğü ve bazen de anlamsızlığıdır. Aşağıda yapılan değerlendirmeler de, bu güçlükten nasibini almışlardır.

Sosyal-ekonomik ve kültürel nedenler, toplum içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Doğal olarak kurumsal çözümler; aile işletmeleri dışında, onların yaşadığı çevre koşullarını

değiştirmekten, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe nepotizmin önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir. Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçlar (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi); işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçlar doğurabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir.

Bireysel nedenler daha çok evrensel temellere dayandırılabilir (soyut mantık yürütme ile açıklanabilir) çünkü bireysel nedenler, bireylerin rasyonel tercihleri ve objektif çıkarları ile ilgilidir. Bu nedenle, bireysel nedenlerin çözümünde dünyadaki benzer deneyimlerden yola çıkılabilir. Bireysel dönüşüm makro çevrede oluşturulan yeni koşullara bağlı olarak bireysel akılcılığın (faydacılığın) yerine örgütsel (kollektif) akılcılığın yerleştirilmesi yoluyla kısmen gerçekleşebilir. Ancak işletme içindeki irrasyonel yapılanmaların ve duygusal çekişmelerin ortadan kaldırılması örgütsel düzeyde önemli bir görev olduğundan, işletmelerin klasik olarak tanımlanan iç ve dış çevrelerine bir de ara çevre olan aile boyutunu katmak ve sosyo-psikolojik çözümlemelere gitmek gereklidir. Bu çalışmanın ana teması bu alanda aile işletmelerinde nepotizm üzerine bazı çözümlemeler yapmak ve problemi teorik düzeyde irdelemektir.

2. AİLE İŞLETMESİNDE NEPOTİZM

Türkiye'deki aile işletmelerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile bağları ve ilişkileri içinde aranmaktadır. Çözüm olarak da, aile işletmelerinin bir sonraki nesle devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda reçetemesi önerilere yer verilmektedir. Bu öneriler sorunu bir sonraki nesle devretmekten ileri gitmeyeceğinden, kısmi ve eksik bir bakış açısidir ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmeyi amaç olarak ele almanın bir sonucudur. Aslında problem, bir kollektif birim olarak aile ve bir başka kollektif birim olarak işletme arasındaki etkileşimlerde (çıkar ve güç çatışmalarında) yatmaktadır. Aile işletmeleri ve sorunlarının çözümü konusunda üst yapıdan (siyasi, hukuki, kültürel v.b.) alt yapıya (bireysel ve ekonomik rasyonellik) büyük görevler düşmektedir. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir.

Thomas Kuehn, ailenin "kültürel mantıkla birleştirilmiş pratik çıkarları olan bir birim" olduğunu; Hans Medick ve David Sabeen ise "aile hayatının pratik deneyimlerinde duygusal ve maddi olanın ayrıştırılamayacağını ve bu iki alanın birlikte şekillendiğini" belirtmektedirler (Diefendorf, 1987: 661). Bu bağlamda, geleneksel aile işletmelerini kapitalist işletmelerden farklılaştıran temel unsur, kapitalist işletmelerde sermaye ve işgücü arasında net bir ayrımın varlığıdır. Kar ve ücret; mülkiyet ve emek arasındaki ilişkilerin objektif ifadesi ve sonucu olan kategorilerdir. Örneğin, kapitalist işletmelerde aile ilişkileri üretim ilişkilerinden tamamen ayrılmıştır veya teorik olarak ayrıldığı varsayılır. Mülkiyet ve emek arasındaki ilişkiler evrensel piyasa kuralları tarafından düzenlenmiştir. Piyasa kuralları içerisinde cemaat veya akrabalık kaygılarından arındırılmış ekonomik karşılıklık veya değişim mantığı üzerine kurulu bir yapılanma vardır. Kapitalist işletmelerde üretim faaliyetleri tamamen piyasa odaklı olup; neyin, ne kadar ve nasıl üretileceği ailenin ihtiyaçları ve beklentileri etrafında şekillenmemiştir. İşletmenin alacağı kararların içerdiği risk, sadece faaliyetlerden beklenen kar ve olasılıklar arasındaki dengeye bağlıdır. Sonuç olarak kapitalist işletmelerde nepotizmin meydana gelmesi için herhangi bir neden yoktur, nepotizm benzeri davranışlar görülse bile, en azından bunun ekonomik çıkar alışverişine dayalı bir açıklaması olmalıdır. Aşağıda aile işletmeleri ve sermaye işletmeleri arasındaki farklar bir tablo içerisinde ve bu makalenin kapsamına uygun şekilde özetlenmektedir.

Tablo: Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması

	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (neslin devamı), servet üretimi	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli işgörenler	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan Gerekksinim	<u>Marjinal üretim</u> Marjinal ücret Oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	<u>Marjinal üretim</u> Marjinal ücret Orantılı işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü dikkate alınır (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar dikkate alınır (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti, Aile refahı ve saygınlığı. (Kısmen parasal)	Kar, getirim ve ücret. (Genellikle parasal)
İnsan ve Otorite İlişkileri	Birincil grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite	İkincil grup yapısı (bürokratik), Yasal (rollere bağlı) otorite
Yaşam Süresi	Kişiyi ve kişisel örgüt içi ve dışı ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazar/ürüne ve sektöre bağlı
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Eşitlikçiliğe, sözleşmeciliğe ve hakkaniyete aykırı	Eşitlikçi, sözleşmecici ve adil
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe	İlişkili fakat sınırları belli

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları büyük ölçüde ailenin yeniden üretimi veya neslin devamı gibi değerlerden türetildiği için, aile üyeleri arasındaki ilişkiler; karşılıklı bağımlılığa ve bağlılığa dayalı karmaşık -ancak ekonomik (piyasa) akılcılıkla sıklıkla çelişen- bir etkileşim ve mübadele sistemidir. Doğal olarak aile işletmelerinin devamı, sanki aile üyeleri arasındaki birliğe ve bağlılığa dayalı imiş gibi algılanır. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Aso, 2005: 5-7). Aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetimin birlikteliği; sahiplerin bireysel ahlak, değer, inanç ve normlarının işletme yönetimi -karar ve faaliyetleri- üzerinde daha fazla etkili olmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Sahip-yöneticilerin sosyal ilişkileri ve toplumsal ağları işletmenin iç ve dış çevresinden kolayca ayırtılamamaktadır. Kısacası, aile işletmeleri sosyolojinin ideal aktör tiplemesine oldukça yaklaşılmaktadır.

Bununla birlikte aile işletmelerinde; işletmenin sahip ve yöneticilerinin aynı kişiler olması, o işletmeyi -ekonomik bir aktör olarak- klasik ekonominin rasyonel insan imgesine diğer işletmelerden daha fazla yaklaştırdığı söylenmektedir (Spence vd., 2000). Çünkü aile işletmelerinde sahip-yöneticinin istekleri, davranışları ve kararları kurumsal yapılar tarafından

daha az sınırlandırılmaktadır. Bu yönüyle sahip-yönetici aile işletmesini hem bir üretim hem de bir tüketim ünitesi olarak algılayabilir. Nasıl bir bireyin toplumda etkin bir varlık sürdürebilmesi, öncelikle tükettiğinden çok üretebilmesine bağlı ise, aile işletmelerinde de bu prensibe bağlı kalmaları beklenebilir. Ancak bireyin doğası ile ailenin doğası aynı olmayabilir. Ailenin doğası gereği, işletme stratejisi "ailenin varlığını ikame ettirmesi stratejisi" ile simetrik olmaktadır. Çoğu zaman aile amaç, işletme araç olarak kalmaktadır.

Öyle görülüyor ki, aile işletmeleri hem ekonominin hem de sosyolojinin ideal aktör tiplmesine yakındır. Oysa ekonomi ve sosyoloji farklı varsayımlara, koşullara ve kurallara sahip iki ayrı entelektüel ve sosyal alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri, geniş çoğulcu işletmeler gibi tüzel yani kişisellikten uzak yapılar değil daha kişiye özeldirler. Bu onu sosyal yapılar içerisinde daha fazla görünür, olağan, sıradan ve yaygın hale getirmektedir. Aile işletmeleri başlangıç sermayelerinin önemli bir kısmını kurumsal finans araçlarından değil eş, dost ve akrabalarından temin etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde doğal olarak eş, dost ve akraba kayırmacılığını teşvik etmektedir. Çünkü bu toplumsal kesimler, işletmenin başarısından kendilerine de bir pay çıkarmaktadırlar. "Yakın toplumsal çevre", doğal olarak, işletmenin faaliyet gösterdiği ayrı ve özel bir ekonomik dünyanın yasalarına tabii olmasını değil, bireyin yaşadığı sosyal dünyanın kurallarına tabi olmasını beklemektedir. Bu yönleri ile aile işletmelerinin, rasyonel etik anlayışına uymalarını beklemek ve istemek belki de onlara haksızlık etmektir. Aile işletmelerinin tam tersine pratik etiğe, başka deyişle, yaşayan ve biçimselleştirilmesi güç olan toplumsal normlar alanına ait olduklarını kabul etmek gereklidir. Bunun nedeni, toplumun bir birey veya aileden beklediği davranışlar ne ise, bireyin sahip olduğu işletmeden beklenen davranışlar da aynıdır. Bu da aile işletmelerini sosyal açıdan "sorumlu" değil sosyal açıdan "bağımlı" hale getirmektedir. Aile işletmelerinin yaşayan sosyal etiğe tabii olması nedeniyle, onların evrensel ve mutlak olarak kabul edilen iyiyi yapmak ve kötünden kaçınmalarını beklemek doğru olmamaktadır. Aile işletmelerinin içinde yaşadıkları sosyal çevreyi de, James Buchanan (1989)'ın ifadesiyle "mutlak olmayan mutlaklar" alanında değerlendirmek gerekir. Aile işletmelerinde, personel alımında öncelik sadece aile üyelerine değil, işletmede çalışanların aile üyelerine de tanınmaktadır. Bu yönüyle aile işletmelerinde kötü zamanlarda işten çıkarma eğilimi daha az olmaktadır (Bellow, 2003).

Aile işletmeleri "maddi sermaye yoğun" değil "sosyal sermaye yoğun" işletmelerdir. Sosyal sermaye işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve anlatılar ve son olarak ilişkisel boyutunu da güven, normlar ve yükümlülükler oluşturur. Bu boyutların her biri, aile birimi içerisinde ve bu birimin dışındaki paydaşlar ile bağlantıları içerisinde yer almaktadır (Sirmon vd., 2003: 342). İşletme içi ve işletmeler arası kaynak ve bilgi alışverişi, entelektüel sermayenin yaratılması, işletmeler arası öğrenme, tedarikçilerle ilişkiler, ürün geliştirme ve girişimcilik gibi alanlarda sosyal sermayenin etkisi hissedilebilir düzeydedir (Adler vd., 2002). Örneğin, sahip-yöneticinin veya ailenin ait olduğu sosyal ağ veya sahip olduğu sosyal bağlar ona güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat (sosyal sermaye) gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunarlar. Bu kaynaklardan faydalanabilme arzusu, aile işletmelerini ekonomik ve yasal rasyonelliğin dışına sürükleyip duygusal ve sosyal rasyonelliğin sınırlarına hapsedebilir. Bu nokta da çelişki ve çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin, eş-dost kayırmacılığının doğduğu nokta da burasıdır. Özellikle Türkiye'de ataerkil aile yapısı ve ailenin bireyden önce gelmesi, bireysel kararların bazen bireyden çok aileyi etkilemesine neden olmaktadır. Güçlü aile bağları bireyin omuzlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmakta ve tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü

azaltabileceğini düşünmektedirler. Böylece olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsemekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadırlar.

Aile işletmelerinde nepotizmin nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Bu güven eksikliği; işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar aileden olmayan çalışanları en iyi ihtimalle "devşirme" statüsüne taşır. Bu özelliği itibarıyla aileyi, geleneksel tarım toplumlarında olduğu gibi toprak sahibine; işletmede çalışanları ise tarım işçilerine benzetilebilir. Aile için işletme bir çiftliktir ve bu çiftliğin faaliyetleri ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltilmiştir. Doğal olarak ailenin kompozisyonu ve büyüklüğü işletmenin örgüt yapısını ve davranışlarını belirleyen temel faktörlerdir. Bu ekonomik ünite içinde çalışan bireylerin; ailenin ve işletmenin kontrolünü ele geçirmelerini engellemek için "devşirme" veya "kiralık işçi" statülerinin ötesine –mesela örgütsel vatandaşlık, paydaş veya ortak statüsüne- geçmelerini engellemek sahip-yöneticinin bir sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Örneğin, işgörenlerin otoriteyi paylaşmalarına mümkün olduğunca engel olunurken bilgi ve becerilerinden de faydalanılmaya çalışılır.

İşletmenin içinde bulunduğu dış çevreye gelince, bu "ekonomik çevrenin" ailenin sosyal gerçekliği üzerine dayatılan realiteler olarak algılanır. Aile işletmeleri içindeki işbölümü, ekonomik olmaktan çok geleneksel ölçütlere –örneğin yaş ve cinsiyete- göre belirlenir. Bizzat ailenin kendisi ve gelenekleri işletmenin dinamosu ve işletme ideallerinin bir sembolü olarak görünür. Bu algılama, aile dışı bireylerde de görülebilir. Örneğin, "devşirmelerin" örgüt içerisinde varlık göstermeleri, işletme yerine aile ile bütünleşmelerine ve aileyi ket vurucu bir yapı olarak değil de, ihtiraslarını tatmin için bir araç olarak görmelerine neden olabilir. Çünkü bu kişiler çalışma ilişkilerini, ailenin geleneksel güç yapıları ile girdikleri etkileşim ve uzlaşlarla güçlendirmeye çalışırlar. Patronlarla aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı, aileden çalışanlar (potansiyel veliahtlar) ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklarlar veya olağan başarıları yücelterek kendilerine pay edinmeye çalışabilirler (Öger, 2003). Aileden olmayan işgücünün temel sorunlarından birisi de budur. Bu kişiler, aileye olan bağlılıklarının aslında bir bağımlılık olduğunu fark ettiklerinde, bağımsızlıklarını elde etmek için patronla birlikte hareket etme seçeneğinden başka bir seçenekleri olmadığının farkına varırlar. Bir noktadan sonra, bireyler patrona karşı, karşı koyulmaz bir çekim içerisine girer ve onun kişiliğini ve yaşam tarzını içselleştirerek yabancılaşma duygusundan kurtulurlar. Böylece güçlü bir kültür oluştuğu düşünülebilir, ancak bu yalancı ve yabancılaştırıcı bir kültürdür. Çalışanlardaki yabancılaşma duygusu zamanla yerini patronla özdeşleşme ve sonra aşağılık duygusuna bırakır. En sonunda ise çalışanlar; hiçbir şey bilmedikleri, hiçbir konuda iyi olmadıkları ve yeni bir şeyler öğrenme ve uygulama konusunda yetersiz oldukları duygusuna kapılırlar. Aile işletmelerinin sonunu getiren şey işte bu –nepotizmin bir yansıması olan- patrona bağımlılık sorunudur. Modern bir görüngü olan işletme ile geleneksel aile dokusunun bir karışımı olan aile işletmelerinde, çalışanlar açısından aile içi politik basamakları tırmanmak, rekabetçi yönetim basamaklarını tırmanmaktan daha kolay görünmektedir.

Aile işletmelerinde örgütsel kültürün kurumsal bütünlüğü, önemli ölçüde ailenin inanç ve değerler sistemi ile belirlenmektedir. Bir kültürün devamlılığı ve bir sosyal yapının sağlamlığı sadece yönetenlerin değil, aynı zamanda yönetilenlerin de kültürel kalıplarına bağlıdır. Bundan daha iyisi, kültürün sosyal yapının tamamını temsil etme kabiliyetine sahip olması durumudur. Aile kültürü kurum kültürü olamaz, sadece kuruluş kültürü olabilir. Kültürel değişimin motoru işletme içinde çalışanlar, dışında ise müşteriler, teknoloji, devlet ve diğer (f)aktörlerdir. Aile işletmelerinde aile kültürünün mutlak üstünlüğü ve aynı zamanda bütünlüğü; büyüme ve olgunluk döneminde alışık olmadığı bir çoğulculuk ve rasyonelleşme süreciyle önemli ölçüde tehlikelere maruz kalmaktadır. Bu süreç adeta bir işgal süreci olarak algılanmakta ve ailenin etkisini giderme amacına yönelik faaliyetler anlamına gelmektedir. Aslında örgütsel gelişme

denilen şey, aile kültürünün eleştiriye açık olmayan inanışlarının ve değerlerinin; örgütsel büyüme, başarı, ahenk ve demokrasi gibi nosyonların dayattığı “genel iyi” içerisinde yok edilmesi demektir.

Bu aşamada, aile üyeleri personel alımı ve ticari ilişkilerini geliştirme sürecinde ailesel, sosyal ve politik bağlarını güçlendirmeye ve işletme içersinde güç dengelerini –tam olarak “ekonomik-kurumsal akılcılığa” uygun olmayacak şekilde- kendi lehlerine dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Kroni (eş-dost) kapitalizmi besleyen faktörlerden birisi de budur. Aile işletmelerinin ekonomik-kurumsal olarak akılcı olmamasının bir nedeni; sahip-yöneticinin genelde örgütsel kaynakları, özelde ise, işgücünü yönetme konusunda, profesyonel veya tam anlamıyla kapitalist bir yöneticinin sahip olduğu özgürlüğe eşdeğer bir özgürlüğe sahip olmamasıdır. Örgütsel işgücü, bazen büyük ölçüde akrabalarından veya duygusal yakınlıktan dolayı işe alınan personelden oluşmaktadır. Bu kişilerin işlerine son vermek veya onları istemedikleri görevlerle yükümlü hale getirmek sahip-yöneticiye (aile reisi) pek insancıl (hümanist) görünmeyebilir. Etik bir davranış olarak ta görülmeyebilir, çünkü bu kişilerin görünürde ve yasal olmasa da bir mülkiyet hakkının olduğu kabul edilebilir. Aynı zamanda akılcı bir davranış olarak ta görülmeyebilir, çünkü aile işletmelerinin varoluş nedeni ve mantığı, başta belirttiğimiz gibi, tam olarak ekonomik (kapitalist) değil, (tarım toplumlarına benzer şekilde) ailenin ve soyun devamı ve yeniden üretimidir.

Aile ve işletme yapısını birbirine eklemleyen dokunun ilmeklerinin nerelerden geçirileceği de önemli bir sorundur. İlmeği bir taraftan ötekine geçirmek iki bünye arasında uzlaşmayı değil, çoğunlukla sapma veya bir yapının ötekiyle sulandırılması olarak algılanabilir. Modern bir ekonomik işletme ortaya çıkarabilmek için, sahiplerin geleneksel yönetim tarzının ve dünya görüşlerinin dönüştürülmesi gerekir. Büyüme ve gelişme baskısı altındaki aile işletmesinin belli bir aşamadan sonra kolektif/ kurumsal bir hüviyet kazanması için başlangıçta “yakın toplumsal çevre” olarak tanımlanan eş, dost ve akrabalarından bağımsızlığını ilan etmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, bireyleri motive etmesi gerekmektedir. Bu ikinci aşamada, aile işletmeleri “yakın toplumsal çevreyi” artık “yakın-yabancılar” olarak veya yeniden farklı bir şekilde tanımlaması ve kolektif bir yapı olarak kendi çalışanları ile bir bütünlüğe ulaşması gerekmektedir. Başka deyişle, işletme yeni bir kolektif kişilik temin etmek ve en azından bir derecede olsa bireylerinde tutum ve beklentilerinin değişmesine gayret göstermek zorundadır. En açık anlamıyla, yabancılaşan “yakın çevrenin” nüfuzundan kurtulma mücadelesi yeni birleştirici ve bütünleştirici sembollerin geliştirilmesini teşvik eder. Bu mücadele başarıyla sonuçlandıktan sonra ve devamında bilgiye, beceriye, uzmanlaşmaya ve rasyonel işbirliğine dayalı yeni kolektif kişilikler, hüviyetler ve dayanışma biçimleri ortaya çıkar. Kısacası bu mücadele bir kabile sisteminden bir örgütsel vatandaşlık sistemine geçişi sembolize eder. Ekonomik sembollerin, muhasebe ve finansman standartlarının, kalite standartlarının ve benzeri dışsal piyasa normlarının ailenin konuştuğu dil dışarcılığına eklemelenmesi bu dönüşüm için gereklidir. Kısacası, piyasa etkileşim modelini genişleterek, aile ekonomisi ve onun yeniden üretiminden oluşan etkileşim modeline eklemelenmesi gerekir. Bu amaca ulaşmak için iki farklı üretim modelinin (piyasa ekonomisi ve aile ekonomisi), iki farklı dilin, iki farklı sosyal etkileşimin ve iki farklı rasyonalitenin içselleştirildiği esnek ve çeşitlilik içeren bir modele ihtiyaç vardır.

Bu dönüşüm gerçekleşmezse ne olur? Aile işletmeleri ancak belli bir noktaya kadar büyür. Bu noktaya kadar aile üyeleri ve diğer çalışanlar açısından koydukları emek ve elde ettikleri gelir seviyesi arasında doğrusal bir ilişki görülebilir. Belli bir ekonomik büyüklükten sonra, aile üyeleri koydukları emek veya katkısı dikkate almadan, üretilen katma-değerden daha fazla pay alma çabası içerisine girerler. Nepotizmin bir nedeni de bu kuralsızlıktır. Kuralların hakim olduğu bir oyunda bireyler ötekilerinin stratejilerini tahmin etme gücüne sahiptir. Ötekilerin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini “common resource” (ortak kaynak) olarak algılar ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı kazanmayı

amaçlar. Bu yüzden stratejilerinden emin olmadıkları insanlar yerine, yaygın kaynak olarak algılanan işletmeye stratejilerinden emin olduğu kendi akrabalarından insanları alır ve akrabalık bağını genişletir. Çünkü işletmenin geliri ailenin geliri olarak görülür ve ailenin geliri sadece aile içinde bölüşülmelidir. Ancak aile içi gelir ve statü dağılımına, nesiller arası ve örgüt içi benzeri çatışmalara ve çözüme harcanan yönetsel çaba üretime harcanan çabadan gittikçe daha fazla bir yekûn tutar. Bu arada işletmede çalışan diğer bireyler ailenin çıkarları ile kendi çıkarlarının daha fazla çatıştığını hisseder, çünkü başarıdan aldıkları pay göreceli olarak azalır. Ücretli işgören olarak çalışan birey, daha fazla emek harcamayı akılcı bir davranış olarak değil, safça bir davranış olarak görmeye başlar. İşletmenin biriken sermayesi ile karşılaştırdığında, sistematik olarak kaybettiğinin farkına varır ve işletme büyüdükçe nepotist eğilimleri daha az hoşgörü ile karşılamaya başlar. Aileden olanların nüfusundaki hızlı artışı işletmenin verimli bir şekilde eritmesi mümkün olamayacağından işgücü-verimlilik rasyosunun kötüleşmesine neden olur. İşletme üyelerinin ortak çabasıyla gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin kazanımlarının adil dağıtılmaması veya yatırım amaçlı kullanılmaması nedeniyle işletmede verimlilik düşer ve değişime adaptasyon yavaşlar. Verimliliğin düşmesi demek işletmenin ürünlerini piyasaya rekabetçi fiyatlarla ve kalitede sunamaması anlamına gelir. Bu süreçler işletme içinde kutuplaşmaya ve parçalanmaya neden olur.

SONUÇ

Aile işletmelerinin, yönetici ve yönetilenler neden değişmeli? ve nasıl yönetilmeli? sorularına birlikte ve dayanışma ile bir cevap vermeleri gereklidir. Bu genelde en son çare olarak algılanmakta, dolayısıyla işgörenlere güven vermemektedir. Bu çatışmaların içerdiği işbirliği ve rekabet, işletme içinde kuralların geliştirilmesi ihtiyacını doğurur. Maalesef aile işletmelerinde yönetim kadroları bilgi, tecrübe ve çıkarlar açısından heterojen değil, homojen bir görünüm sergilemektedirler. Oysa bazı yazarlar üst düzey yönetimin heterojenliği ile etkin stratejik karar verme becerisi arasında olumlu bir ilişkinin varlığından bahsetmektedirler (Sirmon vd., 2003: 349). Üst düzey yönetimin heterojenliği alternatif ve rakip düşünce ve fikirlerin ortaya çıkarılmasında, yenilikçi düşüncelerin ve değişim ivmesinin artmasında ve kurumsal bir yapının oluşturulması gibi konularda bilinen faydaları vardır. Gerçekten, toplumların dönüşümü ve devletlerin oluşumu ile ilgili yazın, hanedanlıkların akrabalık bağına sahip olmayan bireyleri bünyelerine dâhil ettikçe yasal yaptırımların daha fazla uygulandığını, grup içi işbirliği ve gruplar arası yapıcı rekabetin zamanla geliştiğini ve nepotist eğilimlerin azaldığını belirtmektedir (Masters, 1983).

KAYNAKLAR

- ADLER, P.S., KWON, S.-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- ANKARA SANAYİ ODASI (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, ASO Yayını: Ankara
- BELLOW, A., (2003), "When in Doubt Hire Your Kin", *Wall Street Journal*, (Eastern edition). New York: August 5, 2003. Pg. B2.
- BUCHANAN, J., M., (1989), *Essays on the Political Economy* (Honolulu: University of Hawaii Press)
- DIEFENDORF, B., B. (1987), Family Culture, Renaissance Culture, *Renaissance Culture*, 40(4): 661-681.
- KARPUZOĞLU, E. (2001), Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, *Öneri*, 4(15): 115-124.
- MASTERS, R. D. (1983), The Biological Nature of the State, *World Politics*, 35(2): 161-193.
- ÖGER, A., (2003), Nepotizm, BT İnsan İş kültürü ve İnsan Kaynakları Haber Sitesi: EGM Danışmanlık

- ÖZSEMERÇİ, K., (2002), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- POOLEY, E. (2005), Family Values, Canadian Business, 78 (11): 55-56.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2003: 339-358.
- SPENCE, L. J., JEURISSEN, R., RUTHERFOORD, R. (2000), Small Business and the Environment in the U.K. and the Netherlands: Towards Stakeholder Cooperation, Business Ethics Quarterly 10(4), 945-965.

KAN BAĞININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KKTC AİLE OTELLERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin ARASLI

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Turizm ve Otelcilik Y. O.
Gazimagosa, KKTC
Tel: (0392) 630 20 19
Faks: (0392) 365 12 70
e-posta:
huseyin.arasli@emu.edu.tr

Ali BAVİK

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Turizm ve Otelcilik Y. O.
Gazimagosa, KKTC
Tel: (0533) 866 60 10
Faks: (0392) 365 15 75
e-posta: bavikali@gmail.com

Erdoğan H. EKİZ

Uluslararası Kıbrıs
Üniversitesi
Turizm ve Otel İşletmeciliği
Bölümü, Lefkoşa, KKTC
Tel: (0392) 671 11 11 (2208)
Faks: (0392) 671 11 31
e-posta: erdogan@ciu.edu.tr

ÖZET

Kan bağı ilişkilerinden kaynaklanan (nepotizm) kayırmacılık bir çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de kendini göstermektedir. İşletmelerde yaşanan bu kayırmacılığın çalışanların iş performanslarını etkilediği bilinmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kayırmacılığın çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma ve işletmeleri hakkında olumsuz söz söyleme niyetlerini üzerinde etkisi vardır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı KKTC için ekonomik, sosyal, kültürel ve hukuki açılardan da çok önemli bir yeri olan; aileler tarafından işletilen otellerde, kayırmacılığın çalışanların iş tatmini, işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme niyetleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için, ilgili alan yazın taranarak oluşturulan araştırma modeli ve çalışma hipotezleri LISREL 8.54 istatistik programı kullanılarak yol analizine tabii tutulmuştur. Çalışmada ayrıca, yöneticilere, çalışanlara ve devlet yetkilerinin bazı önerilere, çalışma limitlerine ve gelecek çalışmalar için belirlemelere de yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kan bağından kaynaklanan kayırmacılık (nepotizm), insan kaynakları yönetimi, psikolojik sonuçlar, yol analizi, KKTC aile otelleri.

GİRİŞ

Kayırmacılık genel olarak meslek kurallarına aykırı bir davranış olarak eleştirilmiştir (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998; Boadi, 2000) ve turizm endüstrisinde olduğu kadar diğer

sektörlerde de halen devam etmektedir (Poutziouris, Steier ve Smyrnios, 2004; Westhead, Cowling ve Storey, 2002; Parker, 2004). Her ne kadar, gelişmiş ülkelerde kayırmacılığı önlemek için yasal önlemler alınmışsa da gelişmekte olan ülkeler için kayırmacılık yaşamın gerçeğidir (Boadi, 2000).

Kayırmacılık (nepotizm) günümüz iş hayatında yaygın bir davranış haline gelmiştir. Turizm sektörü de bu durumdan oldukça etkilenmektedir. Turizm sektörünün karakteristik özelliğinden dolayı ağırlıklı olarak insana dayalıdır. Bu dinamiklerden dolayı, kayırmacılığın etkileri servis sektörüne dayalı işletmelerde üretime dayalı endüstrilere göre daha fazla hissedilir ve işletme için hayati bir önem taşır.

İş veren ve çalışanlar arasındaki etkileşiminde kayırmacılık olması şaşırtıcı olmaz. Diğer bir deyişle, kayırmacılıktan doğan ilişkilerin sonuçları servis sektöründeki çalışanların iş tatminini, işten ayrılma niyetini ve olumsuz söz söyleme niyetini etkilemektedir.

Temel olarak bu çalışma, sosyoloji alanında üzerinde çok az araştırılma yapılmış olan kayırmacılığın olası etkilerini çeşitli boyutları ile araştırmaktadır. Şu ana kadar ilgili literatüre çalışmaları kayırmacılığın etkilerini daha çok makro seviyede araştırılmıştır oysa bu çalışma örgüt bazında bir araştırmayı kapsamaktadır (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998; Boadi, 2000; Mutlu, 2000). Ayrıca bu çalışma literatürde bu alanda sınırlı çalışmalar içinde ampirik bir çalışma statüsü taşımaktadır. Son olarak bu çalışma, işletme sahiplerine, müdürlere ve çalışanlara öneriler sunmaktadır. Turizm sektörü Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinin ekonomik olarak en çok katkı sağlayan ve büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan bir sektördür (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006; Altınay, Altınay ve Bıçak, 2002; Ekiz, Arasli ve Bavik, 2005).

ALAN YAZIN

Aile İşletmeleri ve Karakteristik Özellikleri

Aile işletmeleri, bireyler tarafından kurulan aile üyeleri ve yakın akrabalar tarafından ortak şekilde yönetilen kurumlardır. Ayrıca aile işletmeleri mülkiyeti bir nesilden diğerine aktararak hayatlarını sürdürmektedirler (Poutziouris, Steier, Smyrnios, 2004; Westhead, Cowling ve Storey 2002; Parker 2004; Baldacchino, 1997; Sunoo 1998; Megginson vd., 1997; Conway 2004).

Aile işletmelerinin benzer ortak özellikleri vardır ve bunlar literatürde farklı kişiler tarafından ele alınmışlardır. Örneğin, Parker (2004) bu işletmelerin genellikle bir kişiye ait olup diğer aile bireyleri ve akrabalar tarafından yönetildiğini belirtmiştir (<http://www.familybusinessmagazine.com>). Aile üyesi kavramı, ise iki şekilde gerçekleşir bunlar;

1. Kan Bağı: çocuk, torun, kardeş, kız kardeş, amca, hala, kuzen
2. Evlilik: Koca, karı, üvey çocuk, üvey anne, üvey baba, üvey amca, (Employment of Relatives, 2004).

Aile işletmelerini birçok alanda görmek mümkündür. Genellikle aile işletmeleri deyince insanlara küçük işletmeleri çağrışırsa da gerçekte her ölçekte bulunmaktadır. Aile işletmelerinin tarihi çok eskiye dayanır. Endüstri devriminden ve uluslararası şirketlerden önce aile işletmeleri vardı. (<http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>). Westhead, Cowling ve Storey (2002) aile işletmelerinin dünyanın her yerinde mevcut olduğunu aynı zamanda da turizm dahil olmak üzere her sektörde aktif olduklarını vurgulamıştır. Aile işletmelerini genellikle küçük ölçekte rastlamamıza rağmen bir çok orta ve büyük ölçekli uluslar arası faaliyet gösteren işletmelere rastlanmaktadır Örneğin, İtalya'da Benetton, İngilterede Cadbury ve Fransa'da Peugeot şirketleri dünyaca ünlü aile işletmeleridir. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Reports, 2002).

Kayırmacılık

Abdalla, Magharabi ve Raggad (1998) nepotizm'in (kayırmacılık) Latin bir kelime olan "Nepot" (yeğen) den geldiğine deyinmişlerdir. Günümüzde ise kayırmacılığın tanımı kısaca aile ve akrabaların aynı işletmede çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, dünyaca tanınan

Longman sözlüğü ayırmacılığı "kişilerin yüksek konumdaki mevkilerini kullanarak akrabalarına iş vermesi ve kayırması" olarak tanımlamıştır.

Kayırmacılığın yoğun olduğu işletmelerde, insan kaynakları departmanının bağımsız şekilde faaliyetlerini sürdürmesi olanaksızdır. Bu sebepten dolayı, yeteneğe ve bilgi birikimine göre iş verilmesi mümkün olamaz (Abdala, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994). Kayırmacılığın var olduğu işletmelerde çalışanlar yeterli derecede motive olmazlar. Eğer işletmede çalışanlar ve yönetimde yer alan kişiler, herhangi bir aile bireyi ile rekabet halinde ise, işlerinde yükselmeleri çok güçtür. Kayırmacılıktan doğan haksız rekabet ortamı çalışanların direk olarak iş tatminini ve bu nedenden doğan işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme niyetini etkiler. Çalışmanın amacına ve literatürde yapılmış olan bu çalışmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Kayırmacılığın insan kaynakları faaliyetleri üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Kayırmacılığın iş tatmini üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kayırmacılığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Kayırmacılığın olumsuz söz söyleme niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları departmanının fonksiyonları işletme açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunlar, işe alma, eğitim, geliştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirme işlevleridir. Bu fonksiyonlar işletmenin temelini oluşturur (Tsaur ve Lin, 2003; Reid vd., 2002). İnsan kaynakları departmanı verimli çalıştığı taktirde işletmeye iş dünyasında rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları departmanının fonksiyonları çalışanların iş tatminini ve işletmenin başarısını yükseltirken işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme niyetlerini azaltır (Pare, Trembley ve Laonde, 2001).

Eğer insan kaynakları departmanı etkili ve verimli çalışmaz ise, çalışanlardan işletmeye bağlı ve sadık olmaları beklenemez. Güven ortamının olmadığı bir işletmede çalışanların motivesi olmaz ve aynı zamanda çalışma arzularını yitirirler (Abdala, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994; Kaydo, 1998). Bu çalışmaların bulgularından yola çıkarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₅: İnsan kaynakları departmanı fonksiyonları iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: İnsan kaynakları departmanı fonksiyonları işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: İnsan kaynakları departmanı fonksiyonları olumsuz söz söyleme niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

İş Tatmini

İş tatminini, kişinin belli bir iş tecrübesi sonucunda elde ettiği kişisel sonuç veya tepki olarak açıklamaktadır (Berry, 1997). Diğer bir deyişe iş tatmini kişinin bir işe gösterdiği olumlu ve duygusal tepkidir. Yine (Madamba ve De Jong, 1997) göre kişi deneyimi sonucunda beklentisini, kendince hak ettiği ve elde ettiği sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapar ve bu karşılaştırma sonucu ortaya koyduğu tepkisi onun tatmin derecesini belirler. Şu ana kadar İş tatmini sağlayan ve çok önemli sayılabilecek birçok boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar kişinin işten duyduğu tatmine önemli derecede etki eden boyutlardır (Berry, 1997; Madamba ve De Jong, 1997; Ross, 1998; Robbins, 2003).

Bu boyutlardaki meydana gelecek pozitif değişimlerin mutlu işgörenleri ve dolayısıyla mutlu çalışanların daha üretken olacakları doğrultusunda genel bir inanışları vardır. Örneğin, Schmit ve Allscheid (1995) yaptığı işten tatmin olan çalışanların daha verimli çalıştığını, iş tanımında yer alan işerin ötesinde çalıştıklarını ve işletme hakkında olumsuz söz söylemediklerine deyinmişlerdir. Aynı zamanda işinden tatmin olan çalışanların işe mazeretsiz gelmeme ve işten ayrılma niyetinin az olduğunu vurgulamışlardır. Kısaca, çalışanların iş tatmini

yükseldikçe işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme niyetlerinin düştüğü bulunmuştur (Babakus vd., 1996; Hussain, Khan ve Bavik, 2003).

Bu çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₈: Algılanan iş tatminin, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

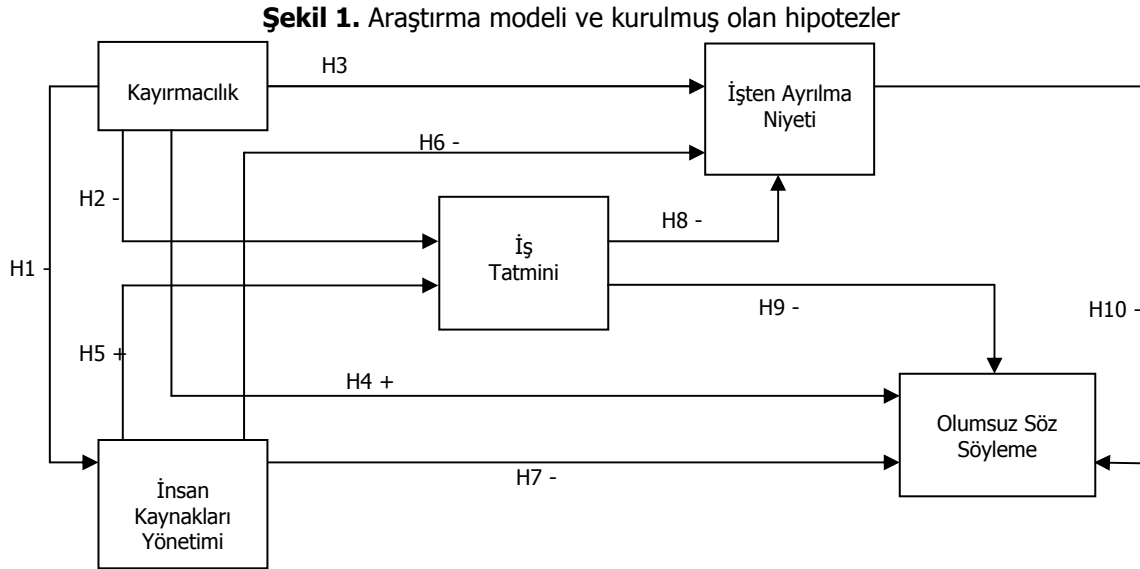
H₉: Algılanan iş tatminin, olumsuz söz söyleme niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

İşten Ayrılma Niyeti ve Olumsuz Söz Söyleme

Ennew, Banerjee ve Li (2000) müşterilerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri olumsuz söz söylemenin (tavsiye etmeme, kötüleme gibi) dergi ve gazetelerde yapılan reklamdan çok daha etkili olduğunu, bu yüzden işletmenin satışlarının önemli ölçüde düşürebileceğini vurgulamışlardır. Mattila ve Patterson (2004) çalışmaların sonuçları ayrılma niyeti olan çalışanların etraflarındaki kişilere işletmenin kötü reklamını yaptıklarını göstermektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁₀: İşten ayrılma niyetinin olumsuz söz söyleme niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda oluşturulmuş hipotezler ve araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



YÖNTEM

KKTC Turizm ve Planlama Dairesi’nden elde edilen bilgiler doğrultusunda adada faaliyet gösteren toplam 121 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin yüzde 73.3 gibi yüksek bir oranının (88 konaklama işletmesi) aile işletmeleri olduğu ve bu işletmelerde kayıtlı toplam 1232 çalışan olduğu belirtilmiştir (Turizm İstatistikleri, 2005). Çalışmanın amacına uygun olarak çalışmanın evreni KKTC’de ki ailelere ait konaklama işletmelerinde çalışanları kapsar. Bu bağlamda çoğaltılan 350 tane anket formundan 257 tanesinin kullanılabilir nitelikte olduğu görülmüştür. Anketin cevaplanma oranı yüzde 73.4’dür. Bu Çalışmada kullanılan veriler Nisan ve Haziran 2005 tarihleri arasında yargısal örneklem kullanılarak toplanmıştır. Judd, Smith ve Kidder (1991: 136) olasılıksız örneklem tekniklerinden biri olan yargısal örneklemi “araştırma evrenin karakter özelliklerini yansıttığına inanılan ve bu yargının sonucunda kazanılanların yargıdan dolayı oluşan hataları dengeleyeceği varsayan örneklem türü” olarak tanımlamışlardır.

Çalışmada sosyal beğenilirliği en az düzeye indirebilmek amacıyla, cevaplayıcılara anket formunda yer alan soruların doğru veya yanlış diye bir cevabı olmadığı anlatılmış ve cevaplayıcılardan olması gerekenin değil, olanın cevaplanması istenmiştir. Daha da önemlisi, doldurulan anketlerin sadece araştırmacılar tarafından inceleneceği, kesinlikle yöneticilerin dolu anketleri göremeyeceğinin garantisi verilmiştir. Ayrıca demografik değişkenleri formun sonuna yerleştirerek sosyal beğenilirlik etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikler (n=257)

	Frekans	Yüzde
Yaş		
18-27	121	47.1
28-37	106	41.3
38-47	26	10.1
48-57	4	1.6
Toplam	257	100.0
Cinsiyet		
Kadın	92	35.8
Erkek	165	64.2
Toplam	257	100.0
Eğitim durumu		
İlkokul	26	10.1
Ortaokul	61	23.7
Lise	132	51.4
Üniversite	34	13.2
Yüksek lisans /Doktora	4	1.6
Toplam	257	100.0
İş tecrübesi		
1-4	106	41.2
5-7	83	32.3
8-10	45	17.5
11 yıl ve daha fazla	23	8.9
Toplam	257	100.0
Departman		
Yiyecek içecek	147	57.2
Ön büro	45	17.5
Muhasebe	13	5.1
Kat hizmetleri	40	15.6
Mutfak	9	3.5
Güvenlik	2	0.8
İnsan kaynakları	1	0.4
Toplam	257	100.0

Araştırmaya katılanlar yaş bakımından incelendiğinde cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun (% 88.4) 18-37 yaşları arasında oldukları görülmektedir. Cevaplayıcılar cinsiyetleri açısından incelendiğinde erkek cevaplayıcıların çoğunlukta (% 64.2) olduğu gözlenmektedir. Cevaplayıcılara en son tamamladıkları veya halen devam etmekte oldukları öğrenim kurumu sorulduğunda ise, sonuçlar çalışanların büyük çoğunluğunun (% 85.2) en fazla lise eğitimi aldığını ortaya koymuştur. Çalışanların yüzde 41.2'si bir ile dört yıl arasında iş tecrübesine sahip olduklarını, diğer taraftan sadece 8.9'luk küçük bir bölümü tecrübelerinin onbir yıl ve daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, cevaplayıcılara hangi departmanlarda

çalışmakta oldukları sorulmuş ve büyük bir kesimin (% 57.2) yiyecek ve içecek departmanının da çalıştığı tespit edilmiştir.

Kullanılan Ölçek

Çalışmada, kayırmacılık, insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme değişkenleri arasındaki ilişkileri saptayabilmek için 35 soru ifadesinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmadaki kullanılan değişkenler, soru sayıları ve kaynakları şu şekildedir; kayırmacılık değişkeni - 10 soru - Abdala, Magharabi ve Raggad (1998), insan kaynakları yönetimi değişkeni - 12 soru - Tsaur ve Lin (2003), iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme değişkenleri - toplam 13 soru - Babin ve Boles (1998).

Bu çalışmada yer alan tüm sorular İngilizce olduğundan öncelikle Türkçe'ye ikili-çeviri (back-translation) yöntemi kullanılarak çevrilmiştir. İkili çeviri yöntemi, anket metninin istenilen dile çevrilip daha sonra bu çevrinin ikinci bir şahıs tarafından metnin orijinal diline çevrilmesini öngörür. Daha sonra orijinal metin ile çevrilmiş metin karşılaştırılarak, soruların anlamlarında fark olup olmadığı tespit edilmektedir (McGoory, 2000).

Kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısının ölçülebilmesi için içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmıştır (0.88). Bu sonuçtan sonra toplam 35 soru betimleyici faktör analizine sokulmuş ve analiz sonucu sorular ilgili 5 değişkene yüklenmiştir (Nunnally, 1978). Değişkenler tarafından açıklanan varyans yüzdesi 69.28'dir. Gerçekleştirilen faktör analizleri sonunda toplam dört adet soru ifadesi beklenen değişkenlerin altına literatürde kabul görmüş olan yük değerinin, 0.60, altında yüklendiğinden dolayı bu soru ifadeleri ileriki analizlere dahil edilmemiştir. Silinen soru ifadeleri ve ilgili değişkenleri şunlardır; kayırmacılık değişkeninden iki soru "Bu işletmede aile bağlarından dolayı terfi ettirilen veya ödüllendirilen çalışanlar işletmeye zarar verir" ve "Bu işletmede yöneticilerle kan bağı olan çalışanlar, hiçbir zaman başarılarının performanslarından mı yoksa aile yakınlığından mı olduğunu anlayamazlar". İnsan kaynakları yönetimi değişkeninden "Şirketim, atamalarda işle alakalı kriterleri temel alır" sorusu. İş tatmini değişkeninden ise "Maaşımdan tatminim" sorusu silinmiştir (Nunnally, 1978). Betimleyici faktör analizi sonuçlarının onaylanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve beş değişkenli çözümün uygunluğu tespit edilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Dolayısıyla betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının birbirleriyle tutarlılığı onaylanmıştır. Tablo 2'den izleneceği üzere, çalışanlardan toplanan verilerin modele uygunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, her bir soruya ait faktör yükü 0.50'nin ve t değerinin ise 2.00'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000).

Tablo 2. Ölçek soruları, güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analiz sonuçları

Soru İfadeleri	Standart Yükler	T-Değerleri
Kayırmacılık		
Bu işletmede çalışanlar her zaman dayanacakları üst kademedeki bir akrabaya ihtiyaç duyarlar.	0.74	13.40
Bu işletmedeki şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler.	0.72	12.69
Bu işletmede yönetici akrabaları ile konuşurken sözlerime her zamankinden daha çok dikkat ederim.	0.68	11.83
Bu işletmede yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.	0.65	11.08
Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar.	0.76	13.75
Bu işletmede aile bireylerinin istihdam edilmesi fikir ayrılıklarına ve örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır.	0.69	12.04
Bu işletmede yönetici veya iş sahipleri ile kan bağı olmayan kaliteli çalışanları uzun vadede tutmak zordur.	0.69	12.05
Bu işletmede üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak veya mevki ve pozisyonlarını düşürmek (değiştirmek) çok zordur.	0.75	13.53

İnsan Kaynakları Yönetimi		
Şirketim, yeni çalışan seçerken, sıklıkla "işe alma testleri" kullanır (ör. Bilgi testi, kişilik testi, yabancı dil testi gibi)	0.60	10.13
İşe alma sürecinde, potansiyel çalışanlara, olumsuz yönler de dahil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.	0.63	10.79
Şirketim, yeni çalışan seçerken standartlaşmış mülakatlar kullanır.	0.68	11.94
Bu şirketteki çalışanlar normal olarak her birkaç yılda bir eğitim programından geçerler.	0.69	12.24
Yeni çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan becerileri kazandırmak amacıyla düzenli olarak, resmi, eğitimler verilir. (ör. Servis metotları, ilk yardım ve yangın acil durum prosedürleri gibi)	0.77	14.12
Şirketim, eğitim programlarındaki eksikleri belirlemek için sistematik analizler yapar.	0.74	13.34
Şirketim, eğitim programlarının etkinliğini, servis davranışlarındaki gelişimi derecesini esas alarak, değerlendirir.	0.76	13.94
Şirketim, eğitim programlarının getirilerini, eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için kullanır.	0.67	11.65
Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını resmi bir geri bildirim sistemi sayesinde öğrenebilirler.	0.63	10.86
Performans değerlendirmeleri, ara yöneticilerin koyduğu üzerinde ulaşılmış (ileri tarihli) hedefleri ve çalışanların amaçlarını içerir.	0.65	10.07
Şirketim, atamalarda işle alakalı kriterleri temel alır.	0.61	10.4
İş Tatmini		
Genel olarak işimden	0.73	13.30
Bağlı bulunduğum yönetici veya yöneticilerden	0.82	15.66
İş arkadaşlarımdan	0.83	16.02
Otelin politikalarından	0.75	13.76
Oteldeki ilerleme-terfi fırsatlarından	0.81	17.94
Otelin verdiği destekten	0.84	16.40
İşten Ayrılma Niyeti		
Sıklıkla işten ayrılmayı düşünürüm.	0.78	13.20
Bu işten ayrılmak bana çok şey kaybettirmez.	0.73	12.15
Büyük bir ihtimalle, en kısa zamanda yeni bir iş arayacağım.	0.78	13.24
Olumsuz Söz Söyleme		
Şirket ile ilgili diğer kişilere olumlu şeyler söylemem.	0.66	11.21
Benim önerimle ilgilenen bir kişiye şirketi tavsiye etmem.	0.89	16.38
Şirkette çalışmaları için arkadaşlarımı ve yakınlarımı teşvik etmem.	0.80	14.34

Uyum İndeks Sonuçları:

Chi-square / df	=2.76	
GFI (Goodness of Fit Index)		=0.92
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	=0.94	
CFI (Comparative Fit Index)		=0.93
RMR (Root Mean Square Residual)		=0.041

Notlar: Her soru beşli Likert ölçeği (5=kesinlikle katılıyorum - 1=kesinlikle katılmıyorum) ile ölçülmüştür. Bütün yüklenmeler 0.001 yada daha iyi bir seviyesinde anlamlıdır.

Doğrulamalı faktör analizi kapsamında χ^2 / df , uyum iyiliği indeksi (GFI - Goodness of fit index), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI - Adjusted goodness of fit index), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI - Comparative fit index), normlanmış uyum indeksi (NFI - Normed fit index), normlanmamış uyum indeksi (NNFI - Non-normed fit index), ortalama karekök değeri (RMR - Root mean square residual) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA - Root mean square error of approximation) dikkate alınmıştır. χ^2 / df değeri de dahil olmak üzere tüm uyum indeksi sonuçları çalışmada kullanılan verinin modele çok iyi uyum gösterdiği sonucunu desteklemiştir. Ayrıca, çalışma faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve tüm korelasyonların 0.01 seviyesinde anlamlı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar en yüksek korelasyonun insan kaynakları yönetimi ve iş tatmini arasında (0.64) ve en düşük korelasyonun da insan kaynakları

yönetimi ve olumsuz söz söyleme arasında (-0.39) gerçekleştiğini göstermiştir. Son olarak, bileşik faktörlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve sonuçlar kullanılan ölçeğin ayırt edici geçerliliğini desteklemiştir (Anderson ve Gerbing, 1988; Joreskog ve Sörbom, 1996).

Tablo 3. Yol analizi sonuçları

Değişkenler	Standart Parametre Hesapları (ML)	T-Değerleri
İnsan kaynakları yönetimi üzerindeki etkiler		
Kayırmacılık	0.27	-4.07
<i>Açıklanan varyans (R^2) = 0.61</i>		
İş Tatmini üzerindeki etkiler		
Kayırmacılık	0.12	-3.20
İnsan Kaynakları Yönetimi	0.38	5.85
<i>Açıklanan varyans (R^2) = 0.32</i>		
Ayrılma niyeti üzerindeki etkiler		
Kayırmacılık	0.23	4.07
İnsan Kaynakları Yönetimi	-0.08	-1.16*
İş Tatmini	-0.28	-3.36
<i>Açıklanan varyans (R^2) = 0.31</i>		
Olumsuz söz söyleme niyeti üzerindeki etkiler		
Kayırmacılık	0.34	4.11
İnsan Kaynakları Yönetimi	-0.42	-6.93
İş Tatmini	-0.46	-8.14
İşten Ayrılma Niyeti	0.34	5.05
<i>Açıklanan varyans (R^2) = 0.53</i>		

Not: * işareti kabul görmemiş hipotezleri ifade eder.

Yol analizi sonuçları

Çalışma hipotezlerinin değerlendirilmesi için hazırlanan yol analizi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur. Genel olarak, görgül araştırma sonuçları biri hariç tüm hipotezleri desteklemiştir. Hipotezlerin bağlı oldukları kayırmacılık, insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme değişkenleri ile ilgili sonuçlar şunlardır:

Araştırmanın sonunda Tablo 3’den de görüleceği gibi kayırmacılığın insan kaynakları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır. Dolayısıyla kurulmuş olan hipotezler (H1, H2, H3 ve H4) kabul edilmiştir.

Analizi sonuçları insan kaynakları iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, (H5) kabul edilmiştir. Ancak insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Dolayısıyla (H6) reddedilmiştir. Ayrıca insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi saptanmıştır. Dolayısıyla (H7) kabul edilmiştir. Sonuçlar aynı zamanda iş tatmininin işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme üzerinde olumsuz ve anlamlı ilişkisi olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla (H8 ve H9) kabul edilmiştir. Son olarak yol analizi sonuçları işten ayrılma niyetinin olumsuz söz söyleme üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla (H10) kabul edilmiştir.

Ayrıca, Kayırmacılık faktörünün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerli ile ilgili varyansın yüzde 61.0’ını açıklamıştır.

Tartışma

Bu çalışmada kayırmacılığın insan kaynakları departmanı, iş tatmini, işten ayrılma ve olumsuz söz söyleme niyeti üzerine olan olası etkileri Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’deki aileler tarafından yönetilen konaklama işletmelerinde incelenmiştir.

Yol analizi sonuçlarından elde edilen bulgular doğrultusunda, kayırmacılığın tüm değişkenler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Özellikle kaynakların sınırlı olduğu, iş imkanlarının daraldığı coğrafyalarda sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim ve politik olarak günden güne zorlaşan koşullar bireyler arasındaki ilişkileri daha informal (gayri resmi) bir şekle sokmakta ve bu yerlerde faaliyette bulunan işletme yapıları içerisinde kayırmacık daha elverişli bir hale gelerek yaygınlaşmaktadır. Dolayısıyla, birçok hizmet endüstrisinde olduğu gibi Turizm sektörünün de insana dayalı bir sektör olmasından ötürü kayırmacılık, bu sektörde sıklıkla rastlanan ve gelişen bir olgudur (Nelton, 1998; Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998). İlgili yazın, ve çalışmanın bulguları Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki konaklama işletmelerinde kayırmacılığın insan kaynakları uygulamaları üzerinde olumsuz ve anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Kayırmacılığın sıklıkla rastlanıldığı ve yönetim süreçlerinde varlığı ve gelişmesine normal olarak bakılan işletmelerde, yönetici konumundaki kişilerin dahi çalışanlarına; kayırmacılığın etkisinden dolayı, adil davranamayacağı açıktır. Kayırmacılığın sadece olumsuz olarak tüm çalışanları eşit bir biçimde etkilediği düşünülürse, bu öngörü büyük bir yanılgıya sebep olabilir. Oysa, bu konu özellikle çalışma arzusu yüksek ve kalifiye olan kişilerin verimliliklerini çok olumsuz yönde etkilemektedir. Takım seviyesinde bu kişilerin bağlı oldukları çalışma arkadaşlarına yansıtacakları olumsuz etkileri de ortaya koyduğumuz zaman; kayırmacılığın örgüt bazında, üretim ve verimliliğe yapacağı tahribatı çok daha büyük ve gerçekçi bir çerçevede algılanması sağlanabilecektir.

Bu çalışmanın ampirik sonuçları, kayırmacılığın iş tatmini üzerinde olumsuz, işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Tabiatıyla, örgütsel demokrasinin yerleşmediği; adil olmayan bir çalışma ortamı çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açar ve işgörenlerin motivasyonlarını yok eder. Bu durum da çalışanların işlerine bağlılığını ve çalıştıkları otele sadık kalmamalarını sağlar. Tedirgin çalışma ortamında işletmenin de verimini düşüreceği bir gerçektir. Bu durumdan ortaya çıkacak potansiyel sonuçlar, işe geç gelme, zaman öldürme, iş değiştirme davranışları olacaktır. Ayrıca olumsuz koşullarda çalışan kişiler işletme hakkında olumsuz söz söyleyebilir ve daha iyi bir iş bulur bulmaz işten ayrılabilir.

Kurulan bütün hipotezlerin analiz sonuçları ampirik olarak doğrulanmamıştır. Yapılmış olan diğer ampirik çalışmalarda (Pare, Trembley ve Laonde, 2001), işten ayrılma niyetinin insan kaynakları üzerinde olumlu ve anlamlı ilişkisi bulunsa da sonuçlar bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki ortaya koymuştur. Daha açık bir ifadeyle, yol analizi sonuçları iş tatmininin olumsuz söz söyleme ve insan kaynakları departmanı üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum ise insan kaynaklarının verimi şeklinde çalıştığında çalışanların iş tatmini yükselteceğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar, çalışanlar olumsuz söz söyleme niyetinde olsalar da, bu bulgular insan kaynaklarının olumsuz etkisini desteklememiştir.

Bu sonucun sebepleri şu şekilde sıralanabilir; Öncelikle, Kuzey Kıbrıs'taki mevcut ekonomik koşullar insanlara iş çevrelerinde sınırlı rekabet ortamı sunmaktadır. Diğer bir sebep ise insan kaynakları yönetiminin Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerinde halen gelişme aşamasında olmasıdır. Son olarak, mali zorluklar çalışanları profesyonel olmayan koşullarda çalışmaya zorlamış ve çalışanlar bu durumu kabullenmiş olabilirler. Daha önce yapılmış ampirik çalışmalara tutarlı olarak (Schmit ve Allscheid, 1995; Babakus vd., 1996; Hussain, Khan ve Bavik, 2003), iş tatmininin işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme üzerinde olumsuz etkilerini saptamıştır. Bu da iş tatmini yüksek olan çalışanların işlerine sadık ve işletmeye bağlı olacaklarını ifade etmektedir. Ayrıca işinden memnun olan çalışanların gerek işletme içerisinde gerekse işletme dışında olumlu söz söyleme eğiliminde olacağı sonucuna varılmıştır. Son hipotez incelendiğinde, sonuçlar işten ayrılma niyetinin olumsuz söz söyleme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile tutarlı

olarak (Ennew, Banerjee ve Li, 2000; Mattila ve Patterson, 2004), işten ayrılma niyeti olan çalışanların genellikle işletme hakkında olumsuz söz söyleme niyeti olacağı beklenmektedir.

Uygulamalar

Çalışmadan elde edilen sonuçlarda, Kuzey Kıbrıs'taki konaklama işletmelerindeki yönetici ve çalışanlara önemli bulgular sağlamaktadır. Çalışanların performansını ve iş tatminini artırmak için yöneticiler öncelikle insan kaynakları departmanını geliştirmelidirler. Bunun için, konaklama işletmelerinin profesyonel çalışma sistemlerini benimsemesi ve işletme içerisinde uygulanması gerekmektedir. Aynı zamanda, Arasli (2002) çalışmasında konaklama işletmelerinin toplam kalite yöntemini kullanmayı amaç edinmesi gerektiğini ve eğitim programlarının sürekli olarak değişen iş koşullarına ayak uydurması gerektiğini vurgulamıştır. Diğer bir değişle, işletme sahipleri insan kaynakları fonksiyonlarını kullanarak çalışanların verimliliklerini artırabilirler.

Bu çalışmanın sonuçları kayırmacılığın profesyonellikten uzak olan bir fenomen olduğunu ve kayırmacılıktan doğan avantajların sadece aile bireylerine fayda sağladığını göstermektedir. Kayırmacılık insan kaynaklarının fonksiyonlarını felç etmekte ve çalışanlar arasında algılanan adalet boyutunu etkilemektedir. İşletme ancak her çalışanın ortaya koyacağı katkı ile ancak başarıya ulaşabilir. Bu çalışmada kayırmacılık işletme içerisinde yatay ve dikey olarak yeni gurupların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Kayırmacılık kurallarının geçerli olduğu bir işletmede çalışanlar konumlarını yükseltmek için daha fazla çaba göstermek yerine, işletmede yer alan her hangi bir aile bireyi ile yakın ilişkide bulunmayı tercih edecektir. Her ne kadar Kuzey Kıbrıs'ta iş imkanları kısıtlı olsa da, çalışanların iş tatmini olmazsa işlerini bırakabilir ve işletme hakkında olumsuz söz söyleyebilirler.

Çalışmanın sonuçları iş tatmininin başarıya giden yolda bir anahtar olduğunu ve ayrıca, servis sektöründe her ne kadar fiziksel görünüş önemli olsa da; çalışanların davranışları sunulan hizmetin, ürünün tamamlayıcı ve verilen hizmet kalitesini etkilemekte ve özelliği olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini tatmin etmek için öncelikle çalışanlarını tatmin etmeleri gerekmektedir.

SONUÇ

Halen kayırmacılık hakkında cevaplanmayan bir çok soru mevcuttur. Kuzey Kıbrıs'taki mevcut ekonomik ve kültürel değerler kayırmacılığı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu çalışmada, kayırmacılığın insan kaynakları fonksiyonlarını, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

İnsan kaynakları departmanının işletme içerisinde bağımsız olarak yönetilmesi ve işlemesi gerektiği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonları adil olarak tüm çalışanların yararına ve aynı zamanda uygulanabilir olması gerekmektedir. Aile bireylerinin arzu edilen çalışanlar olduğu kesin olsa da işletme sahibinin kayırmacılık yapmaktan kaçınması ve çalışanlara açık ve şeffaf bir yönetim sergilemesi işletmenin prensiplerinden biri olması gerekmektedir. Algılanan iş tatmini ve adalet, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını etkileyecektir ve daha verimli çalışacaklardır. Bu yolla, çalışanlar da işletme sahibinin bir aile üyesi gibi kendilerini benimseyip, işletmeyi kendi işletmesi gibi sahiplenecektir. Bu da işletmeye taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Limitler

Bu çalışmada birtakım limitleri vardır. İlk olarak, çalışmada, kayırmacılığın insan kaynakları departmanı, iş tatmini işten ayrılma niyeti ve olumsuz söz söyleme üzerindeki etkilerini araştırmıştır. İleriki çalışmalarda iş stresi, iş bağlılık gibi olası ilişkisi olan değişkenler araştırılabilir. İkinci olarak, ileriki çalışmalarda daha geniş bir örneklem ile daha geniş ve sağlıklı sonuçlar ortaya koyacaktır. Ayrıca sonuçların daha da kolay genellenebilmesi için gelecekte bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara olasılıklı örneklem yöntemlerinden birini tercih etmeleri önerilir. Üçüncü olarak, çalışmada kayırmacılığın çalışanlar tarafından algılanması araştırılmıştır. İleri çalışmalarda bu araştırma işletme sahiplerine yapılabilir.

Son olarak, mevcut çalışmada, işten ayrılma niyetinin olumsuz söz söyleme üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda olumsuz söz söylemenin işten ayrılma niyetine olan etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, F.H., Maghrabi, S. ve Raggad, G.B. (1998), "Assessing the effect of nepotism on human resource managers toward nepotism a cross cultural study", *International Journal of Manpower*, Vol 19 No 8, pp. 554 -570.
- Abdala, F.H., Maghrabi, S. and Al-Dabbagh, H.T. (1994), "Research note: assessing the effect of nepotism on human resource managers", *International Journal of Manpower*, Vol 15 No 1, pp. 60 -67.
- Altınay, L., Altınay M. and Bıçak, H. A., (2002), "Political scenarios: the future of the North Cyprus tourism industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 14 No 4, pp. 176-182.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol May, No 103, pp. 411-423.
- Araslı, H., Bıvık, A. ve Ekiz, H.E. (2006), "The effects of nepotism on HRM and psychological outcomes: the case of 3, 4 and 5 star hotels in Northern Cyprus", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Accepted for Publication.
- Araslı, H. (2002), "Diagnosing whether Northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis", *Total Quality Management*, Vol 13 No 3, pp. 347-364.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. ve Moncrief, W.C. (1996), "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 16 No 3, pp. 33-46.
- Babin, B.J. ve Boles, J.B. (1998), "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol April No 62, pp. 77-91.
- Baldacchino, G. (1997), *Global Tourism and Informal Labour Relations: The Small Scale Syndrome at Work*, Mansell Publishing Inc., London.
- Berry, L.M. (1997), *Psychology at Work*, McGraw Hill Companies Inc., San Francisco.
- Boadi, G.E. (2000), "Conflict of interest, nepotism and cronyism", *Source Book 2000*, Vol 5, pp. 195-204.
- Conway, B. (2004), "The New Nepotism", *Public Interest Washington*, Vol 154, p. 130.
- Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J. (2000), *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, Sega Publication Inc., London.
- Ekiz, H.E., Araslı, H. ve Bıvık, A. (2005), "Measuring the impacts of organizational responses to customer complaints on satisfaction, revisit intention and WOM: a replication study in Cyprus hotel industry", *Managing Global Trends and Challenges in a Turbulent Economy*, Chios, Greece: University of the Aegean, 13-15 October 2005, Full Paper Presented, Proceedings is in the Publication.
- Employment of Relatives (2004), "Employment of relatives: nepotism rule", *The University of Texas System Memorandum*, 5.07.1.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Reports (2002), "Family Business: Do They Better", pp. 1-43.
- Ennew, C.T., Banerjee, A.K. ve Li, D. (2000), "Managing word of mouth communication: empirical evidence from India", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 18 No 2, pp. 75-83.

- Hartline, M.D. ve Ferrell, O.C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol October No 60, pp. 52-70.
- Hussain, K., Khan, A. ve Bavik, A. (2003), "The effects of job performance on frontline employee job satisfaction and quitting intent: the case of hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus", *EMU Journal of Tourism Research*, Vol 4 No 1, pp.83-94.
- Joreskog, K., ve Sörbom, D. (1996), *LISREL 8: User's Reference Guide*, Scientific Software International, Inc., Chicago.
- Judd, C.M., Smith, E.R. ve Kidder, L.H. (1991). *Research methods in social relations*, 6th Ed., Fort Worth, Holt: Rinehart and Winston, Inc.
- Kaydo, C. (1998), "Does Nepotism Work", *Sales and Marketing Management*, Vol 150 No 7, p. 16.
- Madamba, A.B. ve De Jong, G.F. (1997), "Job mismatch among Asians in the United States: ethnic group comparisons", *Social Science Quarterly*, Vol 78 No 2, pp. 524-542.
- Mattila, A.S. ve Patterson, P.G. (2004), "Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts", *Journal of Service Research*, Vol 6 No 4, pp. 336-346.
- McGoory, S.Y. (2000), "Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol 3 No 2, pp 74-81.
- Megginson, L., W. Byrd, J., M. Scoott., R., C. and Megginson, C., Leon. (1997) *Small Business Management*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., California.
- Mutlu, K. (2000), "Problems of nepotism and favoritism in the police organization in Turkey", *Police Strategies and Management*, Vol 23 No 3, pp. 381-389.
- Nelton, S. (1998), "The bright side of nepotism", *Nations Business*, Vol 86 No 1, pp. 1-5.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd.Ed., McGraw-Hill Book Company, New York.
- Pare, P., Tremblay, M. ve Lalonde, P. (2001), "The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of its personnel", *Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montrea*, Vol 7 No 1, pp.1-33.
- Parker, T. (2004), "A multi-level family business choice model: a dichotomous approach", *The Coastal Business Journal*, Vol 3 No 1, pp. 56-60.
- Poutziouris, Z. P., Steier, L. and Smyrniotis, X. K. (2004), "A commentary on family business entrepreneurial developments", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol 10 No 2, pp. 7-11.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. ve Cartan, M.P. (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.
- Robbins, P.S. (2003), *Organizational Behavior*, Pearson Education Ltd., New Jersey.
- Ross, L.D. (1998), "A practical theory of motivation applied to hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 10, pp.21-47.
- Schmit, M.J. ve Allscheid, S.P. (1995), "Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, Vol 48 No 3, pp. 521-536.
- Sunoo, P. B. (1998), "Nepotism problem or solution?", *Workforce*, Vol 77 No 6, pp. 17-23.
- Tsaur, H. ve Lin, C.Y. (2002), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol 25 No 1, pp. 471-481.
- Turizm İstatistikleri (2005), *Turizm İstatistikleri - Ocak-Aralık 2005*, Turizm Planlama Dairesi, Planlama, İstatistik ve Araştırma Şubesi Yayınları, Yayın no: Aralık 2005/2, Lefkoşa.
- Westhead, P., Cowling, M. ve Storey, J.D. (2002), "The management and performance of family business in the UK", *Storey Centre for Family Member*, Vol July, pp. 1-4.

AİLE KURULU TOPLANTI DÜZENİ

Prof. Dr. İlhami KARAYALÇIN
İstanbul Teknik Üniversitesi
Makina Fakültesi

1- TOPLANTININ AMACI

- a) Aileyi bir ve beraber tutmak, durum değerlendirmek,
- b) Birlikte düşünmek, Plan yapmak, Kararlar vermek,
- c) Sürekli, yüz yüze iletişim sağlamak,
- d) Ailenin, Dış ilişkilerini, iş ilişkilerini düzenlemek,

2- TOPLANTININ HEDEFLERİ,

- a) Sürekli katılım sağlamak,
- b) Açık, seçik, rahat iletişim davranışı oluşturmak,
- c) Büyük kararları ve olayları gündeme getirmek.
- d) Aile fertlerinin, fikir, öneri, proje üretmesini teşvik etmek,
- e) Aile fertleri arasındaki, sevgi, saygı, şefkat, koruma, teşvik, motivasyon, takdir duygularını canlı tutmak. Kuvvetlendirmek.
- f) Aile içi ve Aile dışı yaşamın düzenini, ilkelerini, standartlarını, kültür ve geleneğini kurmak,
- g) Genç kuşakları hayata hazırlamak, yetiştirmek.

3- TOPLANTI DÜZENİ,

- 3.1.** Toplantı, Başkan ve yokluğunda veya Başkanın arzusu ile Başkan Vekili (İkinci Başkan) tarafından yönetilir.
- 3.2.** Toplantı gündemini, Genel Sekreter (Raportör);
 - a) Geçen toplantı kararlarını
 - b) Bu toplantıya getirilmesi gereken periodik konuları
 - c) Üyelerin önerilerini ,birlikte değerlendirerek hazırlar,
 - d) Başkana onaylatır
 - e) Üyelere, toplantıdan en geç beş gün önce yazılı (E-Mail) olarak duyurur.

4- TOPLANTILARIN STANDART GÜNDEM MADDELERİNE ÖRNEKLER:

- a) Geçen dönemdeki iş gelişmeleri
- b) Aile içi ortak hareketler
- c) Özel görev sonuçları
- d) Geçen toplantılarda alınan kararların uygulama durumu,
- e) Yeni projeler, yeni ortaklıklar, yeni girişimler
- f) Yurtdışı uzun seyahatler
- g) Aile fertlerinin sağlık kontrol planları

- h) Akrabalarla iş ilişkileri
- i) Şirketlerin Yönetim Kurullarına görevlendirmeler,
- j) Ücret, huzur hakkı, kar payı, primlerin belirlenmesi,
- k) İş hayatının özel günleri, ailenin katılımı,
- l) Ailenin sosyal, kültürel faaliyetlere katılımı,

5- TOPLANTI PERİODU, GÜNLERİ,

- a) Toplantılar, en az üç ayda bir yapılır
- b) İki üyenin veya Başkanın önerisiyle her zaman toplanır.
- c) Her yıl Ocak ayı ilk haftasında toplanılarak, yeni yıldaki Aile faaliyetleri görüşülür.
- d) Olağan Toplantıların Ocak, Nisan, Temmuz, Ekim aylarının ilk haftaları içinde, mutabakatla belirlenen bir iş gününde 16.00 – 19.00 arasında sıra ile evlerden birinde yapılması tercih edilir.
- e) Profesyonellerin de katılması gereken durumlarda, Toplantı Şirket merkezinde yapılabilir.

6- TOPLANTI RAPORLARI

- a) Toplantılarda ses kaydı yapılarak, düşüncelerin gelecek kuşaklara ulaşması sağlanır.
- b) Alınan kararlar, görevlendirmeler, benimsenen öneriler, planlar özlü olarak Rapora alınır.
- c) Rapor en geç bir hafta içinde üyelere ulaştırılır.
- d) Üyelerin teyit vermeleri veya varsa düzeltme istekleri de yine bir hafta içinde Raportör üyeye ulaştırılır.
- e) Toplantı raporunun son şekli, üyelerce imzalanarak arşivlenir.
- f) Toplantı Ses kayıtları, Notları, Raporları, Rapor ekleri tümü ile Başkan tarafından saklanır, korunur.
- g) İmzalanan Raporlar karar defterine yapıştırılır.
- h) Her üye, kendisine bir Aile işleri dosyası tutar. Toplantı Raporu, ekleri ve Aile Yönetimi ile ilgili dokümanı tasnif ederek saklar.

7- AİLE DIŞINDAN KATILIM:

Aile Kurulunun onayı ile,

- a) MENTOR, Aile Yönetim Danışmanı,
- b) Hukuk Danışmanı
- c) Bazı Profesyoneller
- d) Akrabalar, toplantıya katılabilir.
- e) Bu kişiler, davet edildikleri konularda fikir belirtirler, açıklama yaparlar ve toplantıdan ayrılırlar.
- f) Bu kişiler, oylamaya katılmaz.

8-TOPLANTI GİZLİLİĞİNİN SAĞLANMASI, KORUNMASI

- a) Toplantıda alınan kararlar ve tüm görüşmeler, Ailenin görüşüdür.
- b) Bu konularda Aile dışındakilere Bilgi vermek yine Mutabakatla mümkündür.
- c) Özel ortak karar olmadıkça, aile dışındakilere aktarılmaz.
- d) Alınan kararlarla ilgili farklı görüşler, toplantıda kalır. Toplantı dışında tartışma ve kişisel kavgınlık konusu yapılamaz.

10-TOPLANTI YÖNTEMİ

- a) Toplantı Başkan veya Vekili tarafından açılır. Katılım kayda geçirilir, imzalanır.
- b) Toplantıya Sağlık nedeni veya Ailece yurtiçi, yurtdışı görevlendirme yapılması dışında herkes katılır.Başka mazeret kabul edilmez.
- c) Dış görevlendirme yapılan kişinin ve ayrıca KABUL EDİLEBİLİR mazereti nedeniyle katılamayan üyelerin rızası alınarak, toplantı günü belirlenerek toplantı yapılır. Aksi durumda, tam katılımın sağlanacağı bir günde toplantı yapılır. Olağan toplantı ile Acil Durum Toplantıları iki haftadan daha fazla ertelenemez. Toplantıların düzgün ve tam katılımı yapılmasını sağlamak, önemli bir Aile sorumluluğudur.
- d) Toplantının başında ,gündem son şekline getirilir ve uygulanır.
- e) Başkandan söz alınarak konuşulur.Özlü ve gündeme uygun, sonuç alıcı konuşmaya özen gösterilir.
- f) Başkan , her konuda, herkese dengeli söz vererek, aşırı konuşkanlıkla , suskunluğu dengeler.
- g) Konu olgunlaştıncaya, Başkan eğilimi yoklar, belirgin durumu özetler.

- h) Önemli sorumluluk gerektiren konular oylanır. Mutabakat sağlanmazsa, konu üzerinde yeniden kısa , özlü konuşmalar yapılır. yeniden oylama yapılır.
- i) (A) tipi konularda mutabakat esas olduğundan, konu üzerinde düşünülmesi için konu bir sonraki toplantıya ertelenebilir. Acil durumlarda bir hafta içinde, özel gündemle tekrar toplanılır.
- j) Yine de mutabakat (Consensus) sağlanamazsa, ekseriyetin kararı tartışmasız uygulamaya konur.
- k) Daha önce alınan bir kararın yeniden görüşülmesi en az iki üyenin önerisi ile mümkün olur.
- l) Bu durumda da önceki karar çıkarsa, bir yıldan önce, konu yeniden gündeme alınmaz.

11- TOPLANTI ÖNCESİ VE SONRASI ÇALIŞMALAR

- a) Her üye toplantı öncesi, Gündem maddeleri üzerinde düşünce hazırlığı yapar, gerekli ise yazılı rapor getirir.
- b) Yapıcı öneriler, çözümler geliştirir.
- c) Önceki toplantıda kendilerine verilen görevler, ödevler, hazırlık çalışmaları yerine getirilir.
- d) Toplantı raporunda:
 - 1- Konu
 - 2- Karar ve uygulama takvimi
 - 3- Uygulama sorumlusu
 - 4- Uygulama sonucunun üyelere duyurulma şekli
 - 5- Görevde iş birliği yapacak üyeler.
 - 6- Oluşturulan komiteler
 - 7- Yapılabilecek harcamalar, dış seyahatler, inceleme ve araştırmalar.
 - 8- Çalıştırılacak veya görüşü alınacak profesyoneller belirtilir
 - 9- Raporun sayfa sayısı, ekleri, kimlere niçin dağıtıldığı belirtilir.
- e) Raporların Disketlerle arşivlenmesi tercih edilir. Bu konuyu Sn. Genel Sekreter organize eder.

12- TOPLANTININ AKIŞI

- a) Toplantının başında Aile amaçları okunur ve" bir dakika" bu amaçlar üzerinde düşünülür.
- b) Her toplantıda, üyeler, geçen dönemdeki izlenimlerini önem verdikleri olaylarını özetler.
- c) Başkan, geçen dönemin ,Aile Andı açısından bir değerlendirmesini yapar.
- d) Gelecek dönemin beklentilerini özetler
- e) Başkan tarafından Aile Yönetimi ve Aile iş ilişkileri konularında hazırlanan,
 - 1- Ana Sözleşme
 - 2- Yönetim ve ilişki Modelleri
 - 3- Davranış Modelleri
 gibi, organizasyon dokümanlarının tartışılmasını, geliştirilmesini, onaylanmasını sağlar.
- f) Dokümanlar kodlanır, Aile fertlerine Özel olarak yayınlanır.
- g) Bunların Aile dışındakilere verilmesi için mutabakat gerektir.

13- TOPLANTI ORTAMI VE HAVASI

- a) Herkes toplantıya, aydınlık, yapıcı, doğru, iyi ve güzel duygu ve davranışlarla katılır, Sağlıklı bir ORTAK YAŞAM sürdürmeye katkıda bulunmak düşüncesi, toplantı havasının özüdür.
- b) Demokratik tartışma ve karar almaya, saygı gösterilir.
- c) Heyecan ve istekle katılım beklenir, görüşmelerin sükunetle , anlayışla, sabırla, hoş görü ile yürütülmesi istenir.
- d) Tüm görüşme ve konuşmalarda ;
 - 1- Aile amaçları
 - 2- Toplantı amaçları
 - 3- Üyelerin onurları, duyguları, kişilikleri, aile ve işteki mevkileri, sorumlulukları göz önünde tutulur, korunur ve tedirgin edilmez.
- e) Aile fertlerinin, Aile protokolü içindeki sorumlulukları, rolleri misyonları kolaylaştırılır.
- f) Aile üyeleri arasında farklılık oluşturulması veya tercihler yaratılması arzu edilmez.
- g) Herkesin, toplantıya gelirken , toplantı sırasında ve toplantıdan sonra BİRLİKTE OLMA SEVİNCİ, ortak düşünme huzuru ve rahatlığı ile dolu olması beklenir. Buna her üye özel çaba harcar.

- h)** Toplantıdaki davranışlarda;
- 1-** Aile kültür ve terbiyesi
 - 2-** Şirket Yönetim Modeli
 - 3-** Kurucu Başkan ile Annenin aile anlayışı
 - 4-** Evlatların kişisel nezaketi, asil davranışı
 - 5-** Aile Birliği ideallerimiz , bizlere kılavuzluk eder, bizi ısıtır, birleştirir.
- i)** Toplantıların,
- 1-** Gelecek kuşaklarımıza
 - 2-** İşimizin gelişimine
 - 3-** Profesyonel kadrolarımıza
 - 4-** Ortaklarımıza, tüm iç ve dış Aile münasebetlerimize ışık tutması esastır.

AİLE ŞİRKETLERİ NASIL BAŞARACAK?

Prof. Dr. İlhami KARAYALÇIN

İstanbul Teknik Üniversitesi
Makina Fakültesi

Türkiyede dün olduğu gibi bugün de iş yaşamının tüm lokomotif şirketleri aile şirketlerinden oluşuyor. Aile şirketleri sistemli ya da sistemsiz bugüne kadar yaşamlarını sürdürmeyi başardı. Başarılarının temelinde ise aile bağlarının güçlülüğü vardı. Peki gün geçtikçe artan rekabette aile şirketlerini neler bekliyor.

Türk şirketlerinin yüzde 90'ı aile şirketlerinden oluşuyor. Dolayısıyla Türkiyede aile şirketleri oldukça önemli bir konu.

Değişen ekonomik yapı ile birlikte Aile şirketleri sermaye sorununun üstesinden geldiler ve kendilerini de eğittiler. Aile bağlarının güçlü olduğu ve mazbut yaşam düzeninin sürdürülebildiği Aile şirketlerinin başarıları da diğer şirketlere oranla daha yüksek oldu. Peki bugün aile şirketleri ne durumda? Gelecekte daha da yoğunlaşacak rekabet ortamında nasıl bir yapısal değişim geçirmek zorunda kalacaklar?

- **Türkiyede aile şirketlerinin yaşadığı gelişimi Aile şirketleri dünden bugüne nasıl bir yapısal değişim geçirdi?**

Türkiye'de aile şirketleri ticaretin her kolunda oldukça yaygın. Genelde dededen babaya, babadan oğla geçen ticari bir hayat var. Şirket yapıları küçükten büyük ölçekliye doğru gittikçe şirketlerin % 90 oranında ailelere ait olduğunu görüyoruz. Bu şirketlerin yüzde 35 i de çok ortaklı bir yapıya sahip . Ortaklı şirketler ise genelde sanayide inşaatta daha fazla.

Türkiyede aile şirketleri, son 30 yılda yönetimde profesyonellere daha fazla yer vermeye başladı. Hatta en üst yönetimde bile profesyonelleri aralarına alıyorlar. İlk etapta aile şirketleri Konya, Kayseri, Manisa, Gaziantep gibi hareketli, ticareti bilen şehirlerde başlıyor ve büyüyor.Ardından Ankara, İstanbul, İzmir gibi çok daha büyük şehirlere kayıyorlar. Coğrafya değiştirip göçüyorlar. Şimdi de Avrupa, Orta Asya, Kafkasya, Balkanlar'a taşınmaya başladılar.

Aile şirketlerinin teşvik bölgeleriyle ilgisi de çok önemli. Onun için, büyük şehirlerdeki aile şirketleri, işlerini teşvik alan organize sanayi bölgeleriyle küçük şehirlere doğru götürüyorlar. O zaman da mecburen fprofesyonellerle çalışmaları gerekiyor.

- **Aile şirketlerinin gelişmesinde en önemli etkenler neler oldu?**

Aile şirketleri 1960'lardan sonra ikinci kuşağa, özellikle de üçüncü kuşağa çok iyi öğrenim vermeye başladı. Hepsi Türkiye'de ya da yurt dışında iyi üniversitelerde öğrenim gördüler. İkinci önemli olay ise pek çok aile şirketinin % 30-40 oranında yabancı ortaklıklara gitmeleri oldu. Yabancı ortaklarla çalışmak bir kültür alış verişini oluşturdu. Aile başkalarıyla çalışmayı başardı.

- **Peki aile şirketlerinin temel yapısını oluşturan unsurlar neler?**

Aile kültürü ve ahlaki değerleri. Aile kültürü, etik değerleri sağlamsa ve bunlar olgunlaşmışsa gelişim çok iyi oluyor.

İkinci konu iş kültürü, kurumsallaşma, işte kullandıkları ortak dil ve ana ilkeleri,

Üçüncü konu ailenin içinde bulunduğu iş alanları. Bazı alanlar çok riskli, inişli, çıkışlı oluyor ve kavgayı gerektiriyor.

Ailenin iş deneyimi de çok önemli. Ayrı ayrı küçük dükkanları olan kişiler bir anda büyük bir fabrika kurduklarında buna uyumda zorlanıyorlar. Aile reisliği kuvvetli olan şirketler başarılı oluyor. Çünkü, alının kararlara herkesin uyması gerekiyor.

- **Rekabet avantajlarını nasıl elde ettiler?**

Ailede kararlar çabuk alınıyor, herkes o karara kendini adıyor. Diğer bir konu dışa açılma. Zamanında dışa açılmışlarsa dışarıdaki aileleri örnek alıyorlar, görgüleri , iş kültürleri artıyor. Bundan sonra ise ailelerin rekabette avantaj sağlamaları için ikinci ve üçüncü kuşağın öğrenim ve eğitimi çok önem taşıyor. Ailenin işine yarayacak öğrenim ve eğitim gerekli. Bunun için bütün aile bir plan yapmalı. Velihtların seçilmesi ve bunların kariyer planlamasının yapılması gerekiyor. Özellikle profesyonellerin yanında çalıştırılarak yukarı çıkmalarında yarar var. Bu aşırı derecede önemli. Para planı kadar 15 yıl sonra kimler hangi işleri kollaracak, aileden kimler profesyonellerden kimlerle beraber gidecek, yönetim kurulunu kimler oluşturacak, yeni bir şirket kurulursa başına kimler geçecek belirlenmeli.

Aile şirketleri bana göre kendilerine bir anayasa oluşturur, ailenin ortak bir yemini olur ve buna bağlı kalınırsa, yıllarca başarılı devam edebilirler.

- **Bugün Türkiye'de aile şirketlerinin en büyük sorunu nedir?**

Önceleri yeni iş kurma alanlarında zorlanıyorlardı, sonra herkes ilerledi, teşvikler verildi. Yurt dışından mal almak isteyenlere o malları üretme yolları açıldı.

Yine önceleri Avrupalı ortak bulma, teknoloji bulmak çok zordu. Bankaların kredileri çok kötü idi. Aileler kendi varlıklarını tehlikeye atmak istemedikleri için de yetersiz sermaye sorunuyla karşı karşıyaydılar.

Eğitim ve yaşam tarzları da iyi değildi. Bunlar aşıldı, şu an aileler işlerine, itibarlarına sahip çıkıyor.

Bugünkü zorluklar yurtdışı rekabetin hızla artması, ayrıca ailelerin on-yirmi yıl sonra biz nerede olacağız, zayıf ve güçlü yönlerimiz neler, gelecekte bizi hangi tehlikeler bekliyor olacak diye iyi bir analizle yirmi yıllık stratejik plan yapmaları gerekiyor.

Ailenin sağlığı, yönetim birlikteliği sağlığı önemli. Profesyonellerle, karar gücünü ve ortak aklını büyütmesi lazım

Teknolojiyi yakalamaları ve rekabetçi hale gelmeleri gerekiyor. Sürekli kar etmeye alışık bir aile, karlar düştüğü zaman büyük moral bozukluğu yaşıyor ve aile fertleri birbirlerine harap

ediyor, bir müddet sonra da ayrılalım demeye başlıyorlar. Son on yıllık danışmanlık hayatımda son drece iyi ailelerin ayrıldıklarını gördüm. Çünkü iş koşullarında gelişim ve aşırı rekabet var. Kaliteli, çeşitli ve yne ürünler geliştirip çok iyi pazarlamanız , çok iyi bir kadro yetiştirmeniz gerekiyor.

- **Avrupada ya da Amerika daki herhangi bir aile şirketi Türkiye deki aile şirketi arasındaki ortak yapısal özellikler neler?**

Ailelerde ortak özellik ülkenin geleneklerine ve ahlak değerlerine saygı. Bir Türk ailesi gibi İsviçre ailesi de ortak değerlere saygılıdır.

İkinci geleceği düşünerek ticaret yapmak, bu ülkemizde hızla geliyor. Çünkü aileler on yıl sonra işin nereye gireceğini hesaplamaya mecbur. Ama aile şirketlerinin devamlılığının bir numaralı nedeni ailenin ortak ahlak değerlerine bağlılık derecesi, aile fertlerinin profesyoneller kadar işi bilmeleri ve liderliklerinin kabul görmesi.

Üçüncüsü kıymetli bir profesyonel kadro ile bütünleşmeleri.

Dördüncüsü ise, kurumsallaşma dediğim sistemlerinin oluşması, kimin görevinin ne olacağı, yetkilerinin dağılımı, kişilere bağlılığın azaltılması, pozisyonların belirli olması ve daima aşağıdan yukarıya adam yetiştirilmesi. Bu unsurların hemen ardından yenilik ve gelişmelerin önünde olmak geliyor. Bana göre tek başına otoriter bir aile ya da güçlü bir profesyonel kadro yetmiyor.

Aşırı kurumlaşma bürokrasiye götürüyor. Aile otoritesinin bir iş kültürüyle birleşmesi lazım. Artık şirketlere tamamen biyolojik varlık olarak bakıyoruz. Sağlam bir beyin, güçlü bir kalp ve sağlıklı gıdaları hazmeden bir mide gerekiyor.

- **Daha da yoğunlaşacak rekabet ortamında aile şirketlerin geleceği ne olacak? Nasıl bir yapısal değişim geçirecekler ya da geçirmek zorunda kalacaklar?**

Her alanda rekabet var. Yurt dışından gelen rekabete devlet de önlem almak zorunda. Yurtiçindeki rekabette de rakiplerimizden üstün olmanın yollarını arayacaksınız. Farklı olacaksınız, değişik olacaksınız, kuvvetli olacaksınız.

Bazı önemli konulara odaklanacaksınız. Zayıf olduğunuz alanları bırakıp güçlü olduğunuz yanları güçlendireceksiniz.

Amerikada, Avrupada da rekabet çok yoğun. Otomotiv rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri ama hala tüm otomotiv şirketleri milyonlarca ürün üretip satıyor. Farklılıklarıyla satıyorlar. Aile de rekabetten korkmayacak. Rekabet planı yapacak. Rekabette öne geçmek için kendisine bir aksiyon planı oluşturacak. Önlemlerini alacak, açık vermemeye uğraşacak ve sürekli gelişim içinde olacak.

Yani yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni yatırımlarla kuvvetlenecek ve aile üyeleri rekabet karşısında iyice bütünleşecek.

Aile şirketinde yaşam tarzının önemi;

Krizde tabii ki moral bozuluyor. Aileler özellikle sarsılıyor. Herkes birbirini suçlamaya başlıyor. Bu nedenle kararların ortak alınması bir mutabakat sağlanması çok önemli. Ailelere tavsiyem, mümkünse üç dört alanda faaliyet göstermeleri. Böylelikle faaliyette bulundukları alanlardan biri krizdeyken diğerlerinin nimetlerinden yararlanabilirler.

Aile fertlerinin yaşam tarzları da önemli bir konu. Sosyal ve kişisel yaşamları makul olmalı. Başarılı Amerikan, İngiliz hatta Fransız aile şirketlerine baktığımızda hemen hepsinin mazbut hayatlar yaşadıklarını görüyoruz. Üstelik birbirleriyle bir arada ve birbirlerine benzer yaşamlar sürdürüyorlar.

“ Çok hızlı kurumsallaşıyoruz”

Son on yılda aile şirketlerinin kurumsallaşmadaki hızı nedir?

Kurumsallaşma şirketin sinir sisteminin oluşması, haber kanallarının belirlenmesi, kimlerin hangi kararları alabileceğinin bilinmesi demek. Bunlar tamamlandığı zaman da kurumsallaşma gerçekleşiyor.

Organizasyon yapısı, yalın organizasyon sistemleri, kalite çemberleri, kurumsallaşma moda oldu. Çünkü hızlı kurumsallaşıyoruz. Türkiye ile Amerika arasında fark kalmadı, yönetim kurulları çalışma grupları hızlandı.

Üniversitelerimiz gelişti. Aile şirketlerinin hemen hepsi yoğun bir öğrenim görüyorlar.

AİLE ŞİRKETLERİNİ BAŞARILI/ BAŞARISIZ KILAN DIŞ / İÇ FAKTÖRLER, KOŞULLAR DAVRANIŞLAR / GELİŞMELER

Prof. Dr. İlhami KARAYALÇIN
İstanbul Teknik Üniversitesi
Makina Fakültesi

Aile Şirketlerini başarılı kılan faktörleri şöyle gruplayabiliriz.

1- Aile içi faktörler

- Aile Anayasasının yokluğu, eksikliği
- Otorite boşluğu
- Liderin yetersizliği
- Liderin davranışları
- Aile fertleri arasındaki dengesiz, haksız, nedensiz rekabet
- Ailenin bedensel, ruhsal, sağlık sorunları
- Yanlış evlilikler
- Aileye katılanlarla kültür farklılıkları
- Aile fertlerinin kişisel yaşam tarzı farklılıkları, kötü alışkanlıklar
- Aileyi birlikte tutan manevi bağların gevşemesi
- Aile merasimlerinin ihmal edilmesi
- Dostluk ilişkilerinin ikinci plana atılması
- Aile içi iletişim bozuklukları
- Büyüyen, genişleyen, yayılan, aile yapısının kontrolden çıkması

2- Aile dışında, yakın çevreden gelen olumsuz etkiler

- Akrabalar (uzak – yakın)
- Hısımlar
- Dostlar / görünüşte dost olanlar
- Arkadaşlar – oyun, eğlence, seyahat, klüp arkadaşları

- Komşular
- Aile içi konulara bilmeden, anlamadan müdahaleleri
- Dedikodu, menfaatçi, dalkavukların tahrik edici davranışları
- Düşmanların, kıskançların dolaylı tahrikleri, dolduruşları, abartıcı habercilikleri

3- Şirketlerdeki Profesyoneller

- Tutarsız dedikodular
- Yanlış bilgilendirme
- Aile Üyelerinin otorite yarışına itme
- Aile protokolünü bozucu davranışlar
- Taraf tutma
- Yükselmek için aile fertlerini kullanma

4- İş sahibi olan veya olmak isteyen arkadaşlar veya fırsatçılar

- Aile fertlerine ortaklık önerme
- Birlikte aile dışında ortak iş kurma
- Arkadaşlığı kullanarak ürün ve hizmet satma
- Ürün ve hizmetlere bayi olma
- Borç para isteme
- Kefalet isteme

5- Siyasi partiler, Spor klüpleri vb.

- Politikaya sokma çabası, işten uzaklaştırma
- Politik güç kullanarak aileye menfaat sağlama yoluna itme ve bunu paylaşmayı düşünenler
- Çok zaman alıcı parti ve klüp işlerine bağlama
- Bu kuruluşlara maddi yardıma zorlama
- Medya gündemine çekme

BAŞARISINI SÜRDÜREMEYEN AİLE ŞİRKETLERİNE BAKIŞ

1- Dünyanın her ülkesinde, en gelişmiş olanlarında da, yüzlerce şirket doğar, iş hayatına başarılı giriş yapar, gelişir zamanında doğru kararlar alamaz, kaynaklarını, gücünü, iş koşullarını hesap edemez, zayıflar ve kaybolur.

- 20-30 yıl içinde küçülen, zayıflayan, başkalarının eline geçen şirket sayısı her ülkede %40-60 arasındadır. İş hayatının dinamiklerine ayak uydurmayanlar daima zayıflar.
- Firmaların, gelişme, yükselme, duraklama ve gerileme dönemlerini yaşamaları, yadırganamaz, ayıplanamaz, kınanamaz.
- Bunların da tıpkı, devletler, kültürler, toplumlar, siyasi partiler gibi, büyük çapta dış faktörlere, koşullara bağlı hayat çevrimleri vardır.
- A.B.D.'nin ve Dünyanın ilk 500'e giren firmalarının %50 kadarı, ortalama 20-25 yıl içinde geriler ve sönerler, listelerden çıkarlar.
- Bu başarıyı sürdürmeme, gerileme nedenlerini birkaç ana grupta toplayabiliriz.

- 1- Ülkenin Politik, Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Teknolojik yapısını dinamiklerini iyi izlememe, bu gelişmelere ayak uyduramama.
- 2- İlgili sektörün koşullarına, alt yapı, üst yapı eksiklerine, sektördeki haksız, yıkıcı, ahlaksız rekabete mukavemet gücünü toplayamama.
- 3- Devlet Planlama Teşkilatı, Sanayi – Ticaret Odaları, İş Klüpleri ve Üniversitelerin yol göstericilik görevlerini yeterince yapmayışları, bunlardan yararlanma eksikliği.
- 4- Bankaların, Yatırım Bankalarının, Kredi verirken, ortak olurken, planlama, izleme, kontrol vazifelerini yapmamaları, bilgi bankalarının eksikliği, bu durumun gözönüne alınmaması.
- 5- Uluslar arası işlerde ise Devlet Kurumlarının destek vermeyişi, bu desteğe güvenilerek yola çıkılması . 6- Şirketlerin kendi plansız, hesapsız, deneyimsiz, bilgisiz, tutarsız, düzensiz, kontrolsüz davranışları.
- 6- Liderlik ve kurmay kadrolarının profesyonellik eksikleri

Bu zayıflama sonucunda kaybolmaya ortam hazırlayan bazı temel nedenleri verelim. Hangi hataları yapanlar zorlanır:

- 1- Uyumlu, sistemli, bilgiye dayalı çalışmayan Aile fertlerinin yönetimleri.
- 2- Profesyonellerden yararlanmayan Yönetim Kurulları
- 3- İyi "İş planları, projeleri, fizibilite ve rantabilite projeleri" yapmadan işe başlama alışkanlığını sürdürme.
- 4- Pazar gerçeklerini sezmeyen, gerekli değişime girmeyen Üst Yöneticiler,
- 5- Geleceği tahmine önem vermeyen, duraklamaları, krizleri ekonomik dalgalanmaları kestiremeyen Yönetim Kurulları, Üst Yöneticiler
- 6- 3-5-10 yıllık orta ve uzun vadeli, stratejik planlar, aksiyon programlarının, bütçelerin yapılmayışı.
- 7- Müşteri memnuniyeti, kalite , maliyet, fiat ilişkilerinin zamanında yakalanmaması
- 8- Üst kadrolarını motive etmeyen, yetkilendirmeyen, performansları değerlendirmeyen Yönetimler.
- 9- Etkili, yorumlu, erken uyarı raporları ile stratejik kontrol kurmayanlar.
- 10- Müşterilerle, Malzeme – hizmet kaynakları ile ortak bilinçle çalışmayanlar.
- 11- Teknolojide geri kalanlar, araştırmayı, buluşları , yenilikleri ihmal edenler.
- 12- Olaylardan, geçmişten ders almayan, doğruları öğrenmeyenler
- 13- Doğru karar mekanizmaları, ve kriterleri oluşturmamaları
- 14- Özellikle, Satış- Tedarik- Üretim- Finansman ilişkilerini anlamayanlar, bu çevrimi hesap etmeyenler, finansman hareket planı yapmayanlar.
- 15- Oluşan Karların tamamını bölüşerek, şirket dışına çıkaran ve işletme sermayesini yüksek faizli kredilerle temin edenler.
- 16- Ortaklık, özellikle yabancı ortaklık kültürüne yabancı kalanlar.
- 17- Kurmay- profesyonel kadroları küçümseyen, önerilerini değerlendirmeyenler,
- 18- Enformasyon, bilgi ağlarını, gerekli Bilgi Bankalarını kurmayanlar
- 19- Etkili, yetenekli, deneyimli, Yönetim kurulları, Yürütme Kurulları oluşturmamaları.
- 20- Düşey, yatay Takım çalışmalarına alışmayanlar,
- 21- Firma vizyon, hedefleri, politikaları ve stratejileri oluşturmamaları.
- 22- Sürekli iyi, kuvvetli ürün ve hizmet yaratmayan, pazarlamacılığı ihmal eden, Finansmanı hesaplamayan, dar, kısa vadeli düşünen eski tüccar görüşlüler.
- 23- İş ahlakının temel yasaklarına, dürüst ortaklık, dürüst üreticilik, dürüst iş adamlığı ilkelerine uymayanlar.

- 24-**Fırsat ve imkanları zamanında yakalayamayanlar,
- 25-**Firmasının kuvvetli ve zayıf yönlerini anlamayan, öğrenmetken korkan, önündeki iş tehlikelerini keşfetmeyenler,
- 26-**Firma itibarını, kredibilitesini , imajını koruyamayanlar.

Bu nedenlerin , bazen birkaç tanesi bile bir şirketi , aile şirketlerini zor duruma düşürebilir. Kurumsal olmak yetmez. Özellikle ekonomik ortamların belirsizliği, Pazar isteksizliği, pahalı kredi, pahalı döviz, girdi fiat hareketleri firmaları kaosa iter, yönetim yetersizliği her şeyi kötüye götürür.

2- Ülkemizde Politik ilişkiler ve Devlet ihalelerinden yararlanma düzeni de, yükselme ve düşmelerde ağırlıklı bir faktördür.

Belediye ihaleleri, Bayındırlık ihaleleri, bir çok firmaya kısa sürede büyük fonlar kazandırır. Bu kuruluşlar, genelde, araziler alırlar, oteller kurarlar, uzman olmadıkları konulara yatırım yaparlar, perakendecilikten, elbise temizleyiciliğine, hava yollarından uluslar arası taşımacılığına kolay kredilerle saldırırlar.

Dış ülkelerin, istikrarsız pazarlarına, çoğu kez politik güç kullanarak girerler.

Libya, Rusya, Kazakistan, Suudi Arabistan bir çok kuruluşu yükseltir, bir çoğunu indirir.

Burada uluslar arası politika, Devlet Politikası, o ülkelerin etkili adamlarında ki ani değişim, tüm başarıları değersiz kılabilir.

İleri görüşlü, plancı, hesapçı şirketler bu olumsuz, uzun vadede yıkıcı durumları değerlendirerek, daha etik, şeffaf ortamları tercih etmeli.

Risk alma bir girimcilik kültürüdür. Bilimsel ve deneyimsel yaklaşımı gerektirir. Sağlam projelerle girilmeyen riskli işler, Aileleri' de şirketleri de dağıtabilir.

Dünyada, gelişmiş ülkelerde ve ülkemizde şirketlerin en az %70'i aile şirkettir. Son 30 yıla kadar olan düzende orta ölçekli esnaf, tüccar, küçük – orta ölçek sanayici, tarımcı, otelci, şekerçi, lokantacı, manifaturacı türü işlerdeki aileler, üç dört kuşakta klasik Aile terbiyesi, baba otoritesi, aile itibarını koruma arzusu ve dengeli yaşam modeli ile başarılı oldular.

Bütün dünyada ve ülkemizde, iş boyutları, riskler, ilişkiler, kültürler, davranışlar çok hızlı gelişti. Geleneksel Aile Modeli zorlandı. Geleneksel iş ahlakı, dostluk, emanet esasına dayanan, ahilik özlü, ortaklıklar bunalıma girdi. İşler büyüdü ve büyük düşünmeyi, büyük iş adamı, büyük yönetici olmayı gerektirdi.

3- İyi sonuç vereceği kanıtlanmış bazı temel stratejiler:

- 1-** Uygun aralıklarla iyi bir durum değerlendirmesi yapılması,
- 2-** Moda deyimle, hedeflerine yeterli kaynak, kadro, ürün, Pazar analizleri Swot, Slot analizleri yaparak – eksikliği (GAP) bulması.
- 3-** İyi Pazar araştırmaları
- 4-** İyi iş planı – Faaliyet Bütçesi
- 5-** Risk optimizasyonu
- 6-** Kredi – borç toplamının varlıklara oranının risksiz düzeylerde tutması.
- 7-** Firma Likiditesinin yüksek tutulması
- 8-** Gücünü aşan konularda iyi ortaklar bulması (Teknoloji, Pazarlama, finansman)
- 9-** Yeterli sermaye ile çalışma
- 10-** Gerçek fonksiyonları olan, profesyonellerle takviye edimleş bir Yönetim Kurulu oluşturma.
- 11-** Yetenekli, deneyimli yönetim ve uzman kadroları ile çalışma

- 12-**Optimum (en uygun) ölçekte kalma, aşırı büyüme, çok küçük kalma yerine en güçlü kılan ölçüğe varma,
- 13-**Çok etkili planlar, Master Planlar,proje hesapları
- 14-**Çok etkili, erken uyarı sistemli stratejik kontrol,
- 15-**Dış kuruluşlar , çevreler yerine, kendi öz varlığına ve gücüne dayanma,
- 16-**Aile içinde ve ortaklarla, profesyonel kadro ile uyumlu, hedefe kenetlenmiş, dürüst,paylaşıcı bir büyük takım halinde çalışma
- 17-**Kıvamında kurumlaşma
- 18-**Kıvamında Globalleşme ve dışa açılma
- 19-**Firma kültürünü geliştirme
- 20-**Ailenin ve Firmanın manevi ve Maddi değerlerinin birlikte yüceltecek bir davranış

- 4-** Ülkemizin bu günkü şirket sahipleri, ortakları, iş liderleri ve yöneticilerinde ,1950-1980 yıllarına oranla çok önemli olumlu gelişmeler ve değişim var.1960 öncesindeki iş hayatımızın alt ve üst yapı eksiklikleri, 70 ve 80 li yıllarda büyük ölçüde giderildi. 1950 sonrası sanayileşme ve dünyaya açılma süreci hepimize deneyim kazandırdı. Bizler 1954 – 2004 arasında ki 50 yıllık İşletme Yönetimi, iş kurma, geliştirme, planlama, kontrol deneyimlerimizi bu gelişmelerin içinde yaşayarak kazandık.
- Ülkemizde binlerce şirket ve aile şirketi, aile holdingleri,fabrika kuruldu. Yurt dışında ve içinde Ailenin ikinci ve üçüncü kuşaklarını, yöneticileri yetiştirme,geliştirme ikinci kuşakları geleceğe hazırlama çalışmalarında önemli gelişmeler oldu. İkinci ve üçüncü kuşağın liderlik, girişimcilik, ve yöneticilikleri geliştirildi.

Ülkemizin iş sahipleri ve yöneticilerinin yapısını, davranışını iyi bilen bir sanayici, iş adamı, aile şirketleri kurucusu olarak

- Bugünkü durumla ilgili görüşlerimizi özetleyelim.
 - 1-** Türk girişimcileri, iş adamları
 - 2-** Profesyonel kadrolar, Genel Müdürler
 - 3-** Büyük işletme sahibi aile büyükleri, ikinci, üçüncü kuşak.
 - 4-** Şirket Bölüm Müdürleri, Proje Yöneticileri
 - 5-** Teknik, Pazarlama, Finansman kadroları
 - 6-** Aile organizasyonları, Aile İş Yönetimi

Davranışları, yetenek ve becerileri, Model ve Yönetimleri, Avrupa ortalamasının düzeyindedir.

Bir çok Aile şirketinin de üstündedir

- ABD ve iyi Avrupa ülkelerinin, iyi kadrolarından, İş Aileleri ve adamlarından, profesyonel liderlerinden geride değiliz. Bir çok alanda onlardan iyiyiz. Daha iyi öğrenimli, çok dil bilen, dışa açık, ileri görüşlü, planıcı, paylaşımcı, ikinci kuşak aileden yöneticiler ve kadrolar oluştu. Aile Şirketleri Aile içi ve şirket içi, Aile Şirket ilişkisi sorunlara kalıcı çözümler buldukça, başarıları artacaktır.

Deneyimli bir dosttan son birkaç söz;

- 1-** Aile yapısını, bağlarını, yaşamını güçlendirin, ailenin manevi değerlerini, iyi hazırlanmış bir Ana yasa ile koruyun.
- 2-** İkinci, üçüncü kuşakları, ikinci adamları yetiştirin her kuşak daha iyi olsun, inançlı, paylaşımcı, adil, otoriter, saygılı olmalarını sağlayın.
- 3-** Karar verme becerinizi, yöntemlerinizi geliştirin
- 4-** Her işi çok boyutlu, kısa, orta, uzun vadeli değerlendirin geliştirin.
- 5-** Yetenekli, firma adamları olan, gelişen, değişen bir kadro kurun.
- 6-** Tüm çalışanlarla bütünleşin, vizyon ve hedeflerinizi paylaşın, herkesi hedeflere motive edin.
- 7-** Yaratıcı, ileriye kestiren, olaylar arasında ilişki kuran, ekonomist, tüccar, teknolog, finansmancı, üst yöneticiler seçin.
- 8-** Dünya firması olun, dünyayı, pazarları, müşterileri iyi izleyin.
- 9-** Enformasyon ve kontrol ağınıza iyi kurun, firmanız öğrensin
- 10-** Sağlıklı ortaklıklar, joint Ventureler kurun
- 11-** Çok uluslu iş kültürünüzü geliştirin.

BASEL II UYUM SÜRECİNDE AİLE ŞİRKETLERİ “ÖLÜYOR” MU?

İlhan EGE

Erciyes Üniversitesi
Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Tel: (0384) 215 20 16 (130)
e-posta: iege@eunev.edu.tr

ÖZET

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Türk ekonomisi için önemli kuruluşlardır. Çünkü Türkiye’deki firmaların %99,5’i KOBİ ölçeğindedir, istihdamın yüzde %45,6’sını, üretimin %37,7’sini KOBİ’ler sağlamaktadır. Ayrıca toplam yatırımların %6,5’i, toplam ihracatın %8’i KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmektedir. KOBİ’lerin %95’ini ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Basel II’nin 2007’de uygulanması sürecinden aile işletmeleri de etkilenecektir. Bu etkilenmenin sonuçları da Türkiye ekonomisi için önemli bir konudur.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, hep Basel II uyum sürecinin aile işletmeleri açısından olumlu olacağı savunulmuştur. Fakat bu çalışmada Türk ekonomisi için önemli bir yeri olan aile işletmelerinin uyum sürecini tamamlamaya riskinin yüksek olduğu ve bir çoğunun küresel rekabete dayanamayarak, ya iflas edecekleri, ya da birleşme ve devralmaların gerçekleşeceği, yani “ölecekleri” görüşü savunulmaktadır. Zaten uzun vadeli kredi bulmakta sıkıntı çeken aile işletmeleri, yüksek risklilikte olduklarında, kredi maliyetleri de artacaktır. Buda sonuç olarak aile işletmelerinin finansman sorunlarını artıracaktır. Çalışmanın amacında bu görelî “olumsuz” görüşün nedenlerinin ve sonuçlarının açıklanarak, “testi kırılmadan” aile işletmelerinin gerekli hazırlığı yapmasını sağlamaktır.

Çalışmada ikincil verilerden faydalanılacaktır. Ayrıca Nevşehir bölgesindeki KOBİ’lere Basel II ile ilgili bir anket uygulanacaktır. Bu anketin analizinde Matlab paket programı ile yapılacaktır. Çalışmanın kapsamı Basel II’nin etkileri olmak üzere sınırlandırılmıştır.

Çalışmada giriş ve sonuç hariç olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde önce kısaca Basel II’nin ne olduğu, daha sonra ikinci bölümde Basel II’nin Türk ekonomisi için önemli olan aile işletmelerini nasıl etkileyebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise genel olarak Nevşehir sanayisinin durumu ve Nevşehir’deki aile işletmelerine Basel II ile ilgili yapılan anketin analizi yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Basel II, KOBİ, Aile Şirketleri.

1.GİRİŞ

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük 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). Aile şirketleri ile ilgili daha farklı tanımlarda yapılmıştır, fakat aile şirketleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları aile şirketi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarıdır (Fındıkçı 2005).

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Türk ekonomisi için önemli kuruluşlardır. Çünkü Türkiye'deki firmaların %99,5'i KOBİ ölçeğindedir, istihdamın yüzde %45,6'sını, üretimin %37,7'sini KOBİ'ler sağlamaktadır. Ayrıca toplam yatırımların %6,5'i, toplam ihracatın %8'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de bu şirketlerin %95'i ise aile şirkettir. Fakat tüm aile şirketlerinin ise KOBİ olmadığı, büyük ölçekli aile şirketlerinin olduğu da dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi, aile şirketleri Türkiye ekonomisi açısından da önemlidir. Eğer ülke ekonomisi üçlü bir sac ayağı olarak kabul edilirse; birinci ayağını henüz kurumsallaşmamış aile şirketleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleri, üçüncü ayağını da diğer şirketler oluşturmaktadır (Alayoğlu 2003, 15).

Aile şirketlerinin başlıca avantajlarını hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, "olmazsa olmaz"ı çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kaybedilmemesi, çok çalışılma alışkanlığı, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilmesi olarak sayılabilir. Bunun yanında aile şirketlerinin dezavantajları da vardır. Aile şirketlerinin en önemli dezavantajı kurumsallaşamamadır. Kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesi diğer bir dezavantajdır (Fındıkçı 2005, 75-77).

II. BASEL II NEDİR?

Basel Komitesi (The Basel Committee on Banking Supervision), 1974 yılında, girdiği döviz krizi nedeniyle iflas eden Bankhaus Hestatt'ın çöküş nedenlerini incelemek, bu çöküşün ulusal ve uluslararası piyasalarda meydana getirebileceği olası etkileri araştırmak üzere Dünya Bankası tarafından G-10 ülkelerinin merkez bankası ya da bankalarla ilgili gözetim işlevini yerine getiren kuruluşların temsilcilerinin katılımı ile oluşturulmuş, bankacılık sektörünün denetlenmesi ve standartların oluşturulmasını amaçlayan bir kuruluştur (Alp 2002). Şu an üyeleri, Belçika, Lüksemburg, İsviçre, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İsveç, İngiltere ve A.B.D.'nin merkez bankalarının üst düzey yöneticileridir. Komite sekreteryası, İsviçre'nin Basel kentindedir ve "Bank for International Settlements" tarafından sağlanır.

İlk versiyonu 1999'da tamamlanan Basel II uzlaşısı, üçüncü versiyonunun (Basel 3rd Consultative Paper) da 2003 yılında yayınlanmasıyla sonlanma aşamasına gelmiştir. Basel Komitesinin oluşturduğu sofistike bir yönetim modeli olan Basel II, temel olarak, birbiriyle uyumlu yönetim uygulamaları ile bankaların risklerini daha iyi yönetmesini, olası kayıpların azaltılmasını ve sermaye yeterliliğinin her koşulda sürdürülmesini hedeflediği anlaşılmaktadır. Üye ülkelerin Basel Komitesi'nin önerdiği kurallara ilişkin uyumluluk düzenlemelerini 2006 yılı sonuna kadar yapmaları öngörülmüştür. Türkiye'de de Basel II hesaplamalarının 2007 yılı ortalarında başlatılması ve 2008 yılında da Basel II yükümlülüklerinin yerine getirilmesi planlanmaktadır.

Barclays, Basel II'ye uyum süreciyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda ilk olarak risk yönetiminde belirleyici olan unsurlar bir araya getirdi. Belirleyici unsurlar olarak şu faktörler dikkate alındı; banka stratejisi, bankanın yönetim standartları, mevcut uygulamalar, bankanın riski önleme konusundaki şartları, Basel II'nin koşulları, banka nezdinde değer yaratmak amacıyla yönetme ilkesi, Uluslararası Muhasebe İlkeleri ve diğer kanuni düzenlemeler ve sınırlamalar. Bu belirleyici faktörler risk yönetiminin ilkelerini belirlemek amacıyla kullanıldı. Belli

başlı risk kavramları olarak sayılan kredi, piyasa ve operasyonel riskler, bahse konu ilkeleri belirleme aşamasında da dikkate alındı. Son aşamada ise, riskin yönetimi amacıyla gerekli modeller ve araçlar geliştirilerek kullanılmaya başlandı. En önemli aşamalar, risk politikasının belirlenmesi, organizasyon şemalarının revize edilmesi, yöneticilere ve dış dünyaya yapılacak raporlamalar en önemli aşamalardır. Basel II'deki en önemli zorluk, veri ve sistem kurmada yoğunlaşmaktadır. Verilerin toplanması irdelenmesi, süzülmesi, işlenmesi ve sonuçlara ulaşılması oldukça önemlidir (Mitchell 2002).

III. BASEL II AİLE İŞLETMELERİNİ NASIL ETKİLEYECEKTİR?

Basel II'den başka bankacılık sektörü olmak üzere bir çok sektörün etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. En önemli etkisi de KOBİ'lerin birincil finansman kaynağı olan banka kredilerinin şartlarındaki değişimden dolayı KOBİ'lere, başka bir deyişle aile işletmelerine olacaktır. Bu etkiler kısaca şu şekilde açıklanabilir:

- **Basel II ile KOBİ tanımı değişecektir.** KOBİ tanımının değişmesi iki açıdan önemlidir: Birincisi kredilerin hangi portföye dahil edileceği hususu, kincisi ise aynı portföy içindeki büyük ölçekli şirketler ve KOBİ kredilerinin sermaye yükümlülüklerinin farklı olmasıdır (Yüksel 2005). 250'den daha az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen ve bilanço toplamı 43 milyon Euro'dan küçük olan firmalar KOBİ sayılıyor. BDDK'nın hesaplamalarına göre, İSO'nun 1000 firmasından 660'ı, TCMB'nin bilanço verilerini topladığı 7 bin 500'ü aşkın firmanın 6 bin 800'ü KOBİ sayılacak (Erçel 2005).

- **KOBİ'lere dereceler (rating) verilecektir.** Bu dereceler her KOBİ'nin kredi derecelerini gösterecek ve bankalara bu derece notlarına göre kredi faizi ödenecektir. Bundan dolayı kredi derecesinin yükselmesi, daha az maliyetli kredi sağlanmasını da beraberinde getirecektir. KOBİ'lerin kredi derecesini arttırmaları için özkaynaklarını güçlendirmeleri, mali yapılarını düzeltmeleri, muhasebe sistemlerini kurmaları ve güvenilir bilanço açıklamaları, kurumsallaşmaları ve şeffaflaşmayı gerektirecektir (Yıldırım 2005). KOBİ'lere bu dereceleri bağımsız denetim kuruluşları veya derecelendirme (rating) kuruluşları verebileceği gibi, bankaların ilgili bölümleri de verebilecektir.

- **KOBİ'ler perakende ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılacaktır.** Bu ayrımın önemi de kredi riskine karşı ayrılacak sermaye tutarının perakende portföyler için kurumsal portföylere göre daha düşük olmasıdır.

- **Krediler için alınacak teminat sistemi değişmektedir.** Nakde yakın teminatlar, devlet tahvilleri gibi menkul değerler önem kazanacak ve riskten düşülecektir. Gayrimenkul teminatı cazip olmaktan çıkarılacaktır (Erçel 2005).

- **KOBİ'lerin risk yönetim sistemleri oluşturmalarının ve risk ölçüm yöntemleri kullanmalarının gerekliliği ortaya çıkacaktır.** KOBİ'ler risklerini ölçerek, gerekli önlemleri alacaklardır. Aksi takdirde yüksek risklilikteki KOBİ'lerin, kredi maliyetleri de artacaktır. Bundan dolayı iyi bir risk yönetimini oluşturmaları gereklidir.

III. NEVŞEHİR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN BASEL II İLE İLGİLİ DURUMLARININ ANALİZİ

3.1. Genel Olarak Nevşehir Sanayisinin Durumu

KOSGEB veri tabanına göre istihdam ve işletme oranları incelendiğinde Nevşehir'de 171 işletme olduğu ve bu işletmelerde 2.737 kişi istihdam edilmektedir. İşletme başına personel sayısı oranına bakıldığında, oranın Nevşehir'de 16 olduğu görülmektedir. Bu oran göstermektedir ki Nevşehir'deki işletmeler ağırlıklı olarak mikro ve küçük ölçekli işletmelerdir.

Tablo 1'de Nevşehir'deki Küçük Sanayi Siteleri (KSS) verilmiştir. Küçük Sanayi Sitelerinden Hacıbektaş faaliyette değildir ve Ürgüp (Kapadokya) ise planlama aşamasındadır. En faal KSS %95 doluluk oranı ile Avanos KSS'dir. Daha sonra sırasıyla %85 doluluk oranıyla Merkez (Lale) KSS, %83 doluluk oranıyla Merkez KSS, %65 doluluk oranıyla Gülşehir KSS ve

%51 doluluk oranıyla Kozaklı (Aksan) KSS'si gelmektedir. Bu 7 KSS'de 1.051 işyeri vardır ve bu işyerlerinde istihdam edilen 2.063 kişi vardır.

TABLO 1: Nevşehir'deki Küçük Sanayi Siteleri

KSS ADI	İŞYERİ SAYISI	DOLULUK ORANI	KSS DURUMU
Avanos	73	95	Faaliyette Olan
Gülşehir	100	65	Faaliyette Olan
Hacıbektaş	62	0	Faaliyette Olmayan
Kozaklı (Aksan)	96	51	Faaliyette Olan
Merkez	220	83	Faaliyette Olan
Merkez (Lale)	400	85	Faaliyette Olan
Ürgüp (Kapadokya)	100	0	Planlama aşamasında

KAYNAK: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2005.

Tablo 2'de işkollarına göre İşletme Sayısı dağılımına bakıldığında; Türkiye genelinde ilk sırada Metal Eşya, Ölçme, Makine Sanayi, ikinci sırada Tekstil, Örne, Konfeksiyon, Deri Sanayi, üçüncü sırada Ahşap İşleme, Mobilya Sanayi ve dördüncü sırada ise Gıda, İçki, İçecek ve Tütün Sanayinin geldiği görülmektedir. Nevşehir'de ise farklı bir durum söz konusudur. Nevşehir'de KOSGEB veri tabanına göre işletmeler ağırlıklı olarak Gıda, İçki, İçecek, Tütün Sanayinde faaliyette bulunmaktadır. Ahşap İşleme, Mobilya sanayide diğer ağırlıklı sektördür. Diğer sektörlerde ise çok az veya hiç işletme faaliyettedir. Türkiye'de en fazla istihdam 257.091 ile Tekstil, Örne, Konfeksiyon, Deri Sanayinde iken, Bölge toplamında en fazla istihdam 1.766 ile Gıda, İçki, İçecek ve Tütün Sanayindedir. Nevşehir'de işletme sayılarına paralel olarak istihdam en fazla Gıda, İçki, İçecek, Tütün Sanayiindedir. Sonra sırasıyla Ahşap İşleme, Mobilya Sanayi ve Tekstil, Örne, Konf. Deri Sanayi gelmektedir.

TABLO 2: KOSGEB Veri Tabanına Göre İşkollarına Göre İşletme ve İstihdam Sayıları

FAALİYET KONUSU	BİRİM	NEVŞEHİR	TÜRKİYE
(15-16) Gıda, İçki, İçecek, Tütün Sanayi			
İşletme Sayısı	ADET	47	4.871
İstihdam	KİŞİ	660	105.309
(17-18-19) Tekstil, Örne, Konf. Deri Sanayi			
İşletme Sayısı	ADET	7	9.456
İstihdam	KİŞİ	164	257.091
(20-36) Ahşap İşleme, Mobilya Sanayi			
İşletme Sayısı	ADET	25	7.214
İstihdam	KİŞİ	416	89.078
(21-22) Kağıt, K. Ürünleri, Basım			
İşletme Sayısı	ADET	0	1.173
İstihdam	KİŞİ	0	20.543
(24-25) Kimya, Petrol, Lastik, Plastik San.			
İşletme Sayısı	ADET	7	4.148
İstihdam	KİŞİ	131	73.049
(26) Metal Dışı San. Ürünleri San.			
İşletme Sayısı	ADET	28	2.120
İstihdam	KİŞİ	692	49.924
(27) Metal Sanayi			
İşletme Sayısı	ADET	5	2.120
İstihdam	KİŞİ	31	49.924
(28-29-30-31-32-33-34-35) Metal Eşya, Ölçme, Makine San.			
İşletme Sayısı	ADET	42	10.162
İstihdam	KİŞİ	310	184.385

(37-72) Diğer İmalat Sanayi			
İşletme Sayısı	ADET	9	1.402
İstihdam	KİŞİ	279	16.124
İş Kolumu Belirtmeyen			
İşletme Sayısı	ADET	4	3.487
İstihdam	KİŞİ	54	47.411
GENEL TOPLAM			
İşletme Sayısı	ADET	171	46482
İstihdam	KİŞİ	2.737	890.394

KAYNAK: KOSGEB, 2005.

Nevşehir’de inşaatı devam eden Ticaret ve Sanayi Odası Özel, Acıgöl ve Avanos Organize Sanayi Bölgelerinden Acıgöl Organize Sanayi Bölgesinin 160 parsel vardır. Üç Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette hiçbir işletme yoktur. Nevşehir’de bu üç Organize Sanayi Sitesinde 5.544 kişinin istihdam edilmesi beklenmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde Nevşehir’de ihracatçı firmaların sayısı 2002 yılından itibaren artmıştır ve 2004 yılında 54 adete çıkmıştır. Zaten Türkiye genelinde de benzer bir durum söz konusudur ve ihracatçı firmaların sayısı artmıştır. İhracat değeri de hem Türkiye’de, hem de Nevşehir’de artış göstermiştir. İhracatçı firma sayısı ve ihracat değerleri gibi Nevşehir ve Türkiye’de ithalatçı firma sayısı ve ithalat değerlerinde de artış olmuştur.

TABLO 3: İhracatçı, İthalatçı İşletme Sayıları ve İhracat, İthalat Değerleri

İhracatçı Firma Sayısı ve İhracat Değeri	Yıl	Nevşehir	Türkiye Toplamı	İthalatçı Firma Sayısı ve İthalat Değeri	Yıl	Nevşehir	Türkiye Toplamı
İhracatçı İşletme Sayısı (Adet)	2001	41	28.907	İthalatçı İşletme Sayısı (Adet)	2001	32	37.062
	2002	39	31.717		2002	41	39.037
	2003	49	35.584		2003	29	43.327
	2004	54	39.419		2004	39	48.056
İhracat Değeri (1.000 \$)	2001	6.415	31.307.227	İthalat Değeri (1.000 \$)	2001	2.793	41.081.602
	2002	7.540	36.047.695		2002	4.397	51.391.386
	2003	8.787	47.240.131		2003	3.729	69.183.326
	2004	10.545	63.087.424		2004	3.916	97.370.108

KAYNAK: DİE, 2004

Tablo 4’de 2004 Yılı Ocak-Aralık aylarında KOBİ yatırım teşvik belgelerinde öngörülen yatırım ve işletme kredilerinin dağılımı verilmiştir. Bu verilerde göstermektedir ki Nevşehir’deki işletmeler bu kredilerden yeterince faydalanmamaktadırlar. Bunun başlıca nedeni bilgi eksikliği ve bürokratik işlemlerin fazlalığıdır.

TABLO 4: 2004 Yılı Ocak-Aralık Aylarında KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerinde Öngörülen Yatırım ve İşletme Kredilerinin Dağılımı

KOBİ Kredisi Türü	Birim	Nevşehir	Türkiye Toplamı
Belge Sayısı	Adet	4	416
Yatırım Kredisi	YTL	386.900	50.568.289
İşletme Kredisi	YTL	100.600	10.338.093
Toplam Kredi	YTL	487.500	60.906.382
Sabit Yatırım	YTL	860.387	109.513.028
İstihdam	Kişi	9	2.960

KAYNAK: KOSGEB, 2005.

Nevşehir ilinde KOSGEB tarafından 2003 yılında 28, 2004 yılında ise 54 adet destek verilmiştir. Söz konusu destekler için 2003 yılında 1.275.167 YTL, 2004 yılında da 597.812 TL olmak üzere, toplam 1.872.979 TL KOSGEB desteği sağlanmıştır.

3.2. Nevşehir İlindeki Aile İşletmelerinin Basel II İle İlgili Durumlarının Analizi

Nevşehir’de KOSGEB veri tabanına kayıtlı 171 adet KOBİ ölçeğinde işletme vardır. Türkiye’de KOBİ’lerin %95’i aile işletmeleri olmasından dolayı çalışmada KOSGEB veri tabanı kullanılmıştır. Fakat bu işletmelerin bir kısmı faaliyetine devam etmemektedir, bir kısmıda mikro ölçekli işletmelerdir ve bu mikro ölçekli işletmelerin çoğu atelye şeklinde üretim yapmaktadırlar. Ayrıca işletmeler Ürgüp, Avanos ve Gülşehir olmak üzere geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Bu nedenlerle çalışmada mekan sınırlaması yapılmış ve çalışma alanı Nevşehir il merkeziyle sınırlandırılmıştır. KOSGEB veri tabanından faaliyette olmayan işletmeler çıkarılmış ve çalışmanın daha anlamlı olabilmesi için mikro ölçekli işletmeler, çok küçük, atelye tipi olanlarda çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu işlemlerden sonra toplam işletme sayısı 84’e düşmüştür. Bu işletmelerden tesadüfi örnekleme yoluyla 26 tanesiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde önceden hazırlanan anket formları uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler analiz edilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %69,23’ünün kuruluş yılının 1990-99 yılları arasında olduğu görülmektedir. İşletmelerin hiçbirinin 1980 ve öncesinden kurulmadığı dikkat edilecek bir hususdur. Zaten aile işletmelerinin üçüncü kuşaklara kalma oranının çok düşük olduğu hesaba katılırsa bu durum normal bir sonuçtur. 1990-99 yılları arasında kurulan işletmeleri, %23,08 ile 1980-89 yılları arasında ve 2000 ve sonrasında kurulan işletmeler takip etmektedir. Anketi uyguladığımız işletmelerden elde edilen bu sonuç Türkiye genelinde benzerlik taşımaktadır. Türkiye genelinde de işletmeler %44,83 oranıyla ağırlıklı olarak 1990-99 yılları arasında kurulmuştur.

1983-2000 dönemini kapsayan 18 yılda Türkiye’de kurulan 461 bin 58 adet yeni şirketin %86,7’si limited şirket, %13,2’si anonim şirket. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirkettir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2’nin üzerindedir. Bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu söylemek mümkündür (<http://www.kobifinans.com.tr>, 04.02.2006).

Tablo 5: İşletmelerin Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılları	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
1980 ve öncesi	-	-	11,22
1980-89	6	23,08	16,33
1990-99	18	69,23	44,83
2000 ve sonrası	2	7,69	27,62

İşletmelerin hukuki yapıları Tablo 6’da verilmiştir. Türkiye genelinde olduğu gibi, ankete katılan işletmeler ağırlıklı olarak %80,77 oranı ile limited şirkettir. İşletmeler %19,23’ü ise şahıs şirkettir. İşletmeler arasında anonim şirket, kolektif şirket ve komandit şirket ise yoktur.

Tablo 6: İşletmelerin Hukuki Yapıları

Hukuki Yapı	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
Limited Şirket	21	80,77	49,58
Şahıs İşletmesi	5	19,23	34,57
Anonim Şirket	-	-	13,26
Kollektif Şirket	-	-	0,63
Komandit Şirket	-	-	0,15
Diğer	-	-	1,81

İşletmelerin çalışan sayısına göre gruplandırılması incelendiğinde (Tablo 7), anketi cevaplandıranların %73,08'nin 10-24 kişi arasında çalışanı vardır. Türkiye geneline bakıldığında ağırlıklı olarak (%50,23) işletmeler 1-9 arasında çalışan sayısına sahiptir. Türkiye genelinden farklı bir sonuç elde edilmesinin nedeni, mikro ölçekli işletmelerin çalışmanın dışında tutulmasıdır. Yoksa Nevşehir'de de Türkiye'deki durumla benzer bir durum söz konusudur.

Tablo 7: İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Gruplandırılması

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
1-9	3	11,54	50,23
10-24	19	73,08	26,79
25-50	4	15,38	14,75
51-250	-	-	8,32

İşletme sahiplerinin eğitim durumu Tablo 8'de verilmiştir. Türkiye genelinde işletme sahiplerinin %42,87'si ilköğretim mezunudur. Uygulama yapılan işletmelerin ise %57,69'u ortaöğretim mezunudur. Bunun nedeni uygulamada ağırlıklı olarak mikro işletmelerin kullanılmamasıdır. Uygulamaya konu olan işletmelerin sahiplerinin hiçbir yüksek lisans veya doktora eğitimi almamıştır.

Tablo 8: İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
İlköğretim	5	19,23	42,87
Ortaöğretim (Lise)	15	57,69	29,39
Üniversite	6	23,08	24,42
Yüksek Lisans	-	-	3,10
Doktora	-	-	0,22

İşletme sahiplerinin yabancı dil durumu incelendiğinde (Tablo 9), ankete katılan işletmelerin sahiplerinin %76,92'sinin hiç yabancı dil bilmediği, %15,38'nin İngilizce bildiği, %1'nin ise Almanca bildiği görülmektedir. Türkiye genelinde de yabancı dil bilenler içinde İngilizce bilenlerin ağırlığı fazladır.

Tablo 9: İşletme Sahiplerinin Yabancı Dil Durumu

Yabancı Dil	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
Bilmiyor	20	76,92	39,05
İngilizce	4	15,38	43,56
Almanca	1	3,85	8,21
Diğer	1	3,85	9,18

Tablo 10'da işletmelerin aile işletmesi olup olmadığı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %96,15'i aile işletmesidir, sadece bir işletme aile işletmesi değildir. İşletmelerin tümünü aile bireylerinden biri yönetmektedir ve ayrıca tüm işletmelerde kararları aile bireyleri vermektedir. İşletmelerin %73,08'inde aile bireylerinden iki kuşak çalışmaktadır. Bunlar da genellikle baba ve oğullardır.

Tablo 10: İşletmelerin Aile İşletmesi Olup Olmadığı

	İşletme Sayısı		Yüzde	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
İşletmeyi Aile Bireylerinden Biri Kurmuştur	25	1	96,15	3,85
İşletmeyi Aile Bireylerinden Biri Yönetmektedir	26	-	100	-
İşletmede Kararları Aile Bireyleri Almaktadır	26	-	100	-
İşletmede Aile Bireylerinden İki Kuşak Çalışmaktadır	19	7	73,08	26,92

İşletmelerin Basel II kriterleri hakkında bilgi sahibi olma durumu incelendiğinde (Tablo 11), ankete katılan işletmelerin %65,38'i hiç duymadığını, %19,23'ü duyduğunu ve içeriğini bilmediğini, %11,54'ü duyduğunu ve içeriğini bildiğini, %3,85'i duyduğunu ve eğitim-bilgilendirme toplantılarına katıldığını belirtmiştir.

Tablo 11: Basel II Kriterleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu

Bilgilendirme Durumu	İşletme Sayısı	Yüzde
Hiç Duymadım	17	65,38
Duydum, içeriğini bilmiyorum	5	19,23
Duydum, içeriğini biraz biliyorum	3	11,54
Duydum, eğitim-bilgilendirme toplantılarına katıldım	1	3,85

Firmalara Basel II ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiştir ve sonra da işletme sahiplerine Basel II'ye uyum sağlayabilme dereceleri sorulmuştur. İşletme sahiplerinin bu konuda değerlendirmeleri Tablo 12'de verilmiştir. İşletme sahiplerinden % 46,15'i Basel II'ye uyum sağlayabilme derecelerini orta olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin %19,23'ü yetersiz, %15,39'u ileri, %11,54'ü çok yetersiz ve %7,69'u ise çok ileri olarak kendi derecelerini görmektedirler. Bu verilerden anlaşıldığı üzere işletmelerin Basel II'ye hazır değildirler. İşletmelerin tümüne Basel II ile ilgili bir hazırlıklarının olup, olmadığı da sorulmuştur ve işletmelerin hiçbirinin Basel II ile ilgili bir hazırlık yapmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12: Firmaların Basel II'ye Uyum Sağlayabilme Dereceleri

		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İleri	Çok İleri
Basel II'ye Uyum Sağlayabilme Dereceleri	İşletme Sayısı	3	5	12	4	2
	Yüzde	11,54	19,23	46,15	15,39	7,69

Mali tabloların Basel II için yeterlilik derecesine Tablo 13'de bakıldığında, işletme sahiplerinin %42,31'nin orta derecede, %23,08'nin ileri derecede, %15,38'nin çok ileri ve yetersiz, %3,85'nin çok yetersiz olduğu düşüncesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Mali Tablolarının Basel II İçin Yeterliliği Derecesi

		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İleri	Çok İleri
Mali Tabloların Yeterliliği	İşletme Sayısı	1	4	11	6	4
	Yüzde	3,85	15,38	42,31	23,08	15,38

İşletmelerin mali tablo oluşturma amaçları Tablo 14'de verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %92,31'nin mali tabloları düzenleme nedenleri yasal zorunluluktur. Buradan da işletmelerin sağlıklı bir mali tablo oluşturma sistemlerinin olmadığı ve sadece kanuni, vergisel nedenlerle mali tablolar oluşturdıkları sonucuna varılabilir. Sadece işletmelerin %7,69'u kredi verenler için mali tabloları oluşturmaktadırlar. İşletmelerin hiçbirinin mali tabloları finansal analiz ve planlama amacıyla kullanmadıkları da düşündürücü bir sonuçtur.

Tablo 14: Mali Tabloları Oluşturma Amaçları

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yasal zorunluluk	24	92,31
Finansal Analiz	-	-
Finansal Planlama	-	-
Kredi verenler	2	7,69
Yatırımcılar	-	-

Tablo 15’de görüldüğü gibi, ankete katılan firmalar ağırlıklı olarak özkaynakla finansman yapmaktadırlar. İşletmelerin %34,62’si %100 özkaynakla finansmanı fazla düzeyde yaptığını belirtmiştir. İşletmelerin hiç biri forfaiting ve risk sermayesini finansman ihtiyacı için kullanmamıştır. Faktoring kullanmayan şirketlerin de oranı %92,30’dır. Leasing kullanımı ise %30,77’dir. İşletmeler faizsiz bankacılıktan da (katılım bankaları) %80,77 oranında faydalanmamaktadır. Serbest piyasadan da faydalanma oranı düşüktür ve ankete katılan işletmelerin %84,61’i serbest piyasadan faydalanmamaktadır. İşletmelerin teşvikli kredilerden faydalanma oranları da çok düşüktür, işletmelerin %88,46’sı teşvikli kredi kullanmamaktadırlar. Gayrimenkul satışları da az da olsa kullanılan bir yöntemdir. İşletmelerin %30,77’si finansman kaynağı olarak gayrimenkul satışlarını kullanmaktadır. Vadeli çek ve senet kullanımı ise %53,85 oranı ile yaygındır. İşletmeler banka ticari kredilerinden ağırlıklı olarak faydalanmaktadır. İşletmelerin vadeli çek ve senet kullanma dereceleri incelendiğinde, %30,77’nin orta, %23,08’nin az, %7,69’unun fazla ve çok az, %3,85’i ise çok fazla derecede kullandıkları görülmektedir.

Tablo 15: Firmaların Finansman Kaynaklarının Derecelendirilmesi

Kullanılan Finansman Kaynakları		Yok	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
%100 Özkaynak	İşletme Sayısı	-	1	3	7	9	6
	Yüzde	-	3,85	11,54	26,91	34,62	23,08
Faizsiz bankacılık (Katılım Bankaları)	İşletme Sayısı	21	2	2	1	-	-
	Yüzde	80,77	7,69	7,69	3,85	-	-
Serbest Piyasa	İşletme Sayısı	22	1	2	1	-	-
	Yüzde	84,61	3,85	7,69	3,85	-	-
3. Şahıslar (Akraba ve tanıdıklar)	İşletme Sayısı	18	5	1	2	-	-
	Yüzde	69,23	19,23	3,85	7,69	-	-
Satıcı kredileri	İşletme Sayısı	19	-	2	4	1	-
	Yüzde	73,08	-	7,69	15,38	3,85	-
Teşvikli krediler	İşletme Sayısı	23	-	1	2	-	-
	Yüzde	88,46	-	3,85	7,69	-	-
Gayrimenkul satışları	İşletme Sayısı	18	1	2	4	1	-
	Yüzde	69,23	3,85	7,69	15,38	3,85	-
Vadeli çek ve senet	İşletme Sayısı	12	1	2	4	4	3
	Yüzde	46,15	3,85	7,69	15,38	15,38	11,55
Leasing	İşletme Sayısı	18	1	1	3	2	1
	Yüzde	69,23	3,85	3,85	11,55	7,69	3,85
Faktoring	İşletme Sayısı	24	1	1	-	-	-
	Yüzde	92,30	3,85	3,85	-	-	-
Forfaiting	İşletme Sayısı	26	-	-	-	-	-
	Yüzde	100	-	-	-	-	-
Risk sermayesi	İşletme Sayısı	26	-	-	-	-	-
	Yüzde	100	-	-	-	-	-
Banka Ticari Kredileri	İşletme Sayısı	7	2	6	8	2	1
	Yüzde	26,92	7,69	23,08	30,77	7,69	3,85

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Nevşehir’deki şirketlerin geneli limited şirket ve şahıs şirkettir.
- Şirketlerin çoğunluğu aile şirkettir.
- Şirketlerin Basel II ile ilgili yeterli bilgisi olmadığı ve hiç bir hazırlık yapmadıkları gözlemlenmiştir.
- Şirketlerin mali tablo hazırlama nedenleri de ağırlıklı olarak kanuni zorunluluktur.

- Şirketler banka ticari kredilerini yaygın olarak kullanmaktadırlar.

Çalışma sonuçları göstermektedir ki zaten kredi bulmakta zorlanan KOBİ'lerin, Basel II'nin uygulanmasıyla, bu güçlükleri daha da artacaktır. Ayrıca mali tablolarını sağlıklı hale getiremeyenler kredi derecesi almakta sıkıntı çekeceklerdir. Böylece kurumsallaşan, sağlıklı mali tablolar oluşturan, sağlıklı yönetilebilen işletmeler kolay ve düşük maliyetli krediler bulabilirken, bunları gerçekleştiremeyenler yok olup gidecekler, yani "öleceklerdir". Türkiye ekonomisi için önemli yeri olan KOBİ'lerin, bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmamaları için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın arttırılması,
- Basel II ile ilgili bilgilendirme çalışmalarının yapılması,
- Risk yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılması,
- Firmaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi,
- Şirketlerin mali tablolarının sağlıklı hale getirilmesidir.

Aile işletmelerinin kurumsal kimliğe sahip olmasıyla Basel II ile ilgili uygulamaların ihtiyacı olan bir çok sorun ortadan kalkacaktır. Türk KOBİ'lerinin gelişmesi ve küresel piyasada rekabet edebilmesi için zaten Basel II'nin getirdiği kriterler gereklidir. Bundan dolayı KOBİ'lere bir çok olumlu etkisi olabilecek bu kriterlere KOBİ'lerin bir an önce hazırlanması gereklidir. Zaten KOBİ'ler bu kriterlere hazır olduklarında bu süreci olumsuz etkileri en az olacak bir şekilde geçeceklerdir.

KAYNAKLAR

- ALAYOĞLU, N.; Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003.
- ALP, A.; Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye, İMKB, Ankara 2002.
- Basel Committee on Banking Supervision, The New Basel Capital Accord, Third Consultative Document, 2003.
- DİE, Nevşehir Bölge Müdürlüğü, 2004.
- ERÇEL, G.; Aile Şirketleri, Dünya Gazetesi, 08.09.2005.
- ERÇEL, G.; Basel II ve KOBİ'ler, Sabah Gazetesi, 09.09.2005.
- FINDIKÇI, İ.; Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2005.
- <http://www.kobifinans.com.tr>, 04.02.2006.
- KARPUZOĞLU, E.; Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- KOSGEB, Bölgesel Kalkınma Alt Raporu, Kırıkkale Alt Bölgesi, Ankara 2005.
- MITCHELL, A. O.; İçsel Değerlendirme Kârlılık Fırsatı Yaratabilecek Mi?, Activeline, Ekim 2002.
- ÖNER, M., M. Gülel, G.Gençyılmaz, Basel II Kriterleri Öncesinde Manise KOBİ'lerinin Yapısal Profilinin Analizi, 2.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2-3 Aralık 2005.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Nevşehir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, 2005.
- YILDIRIM, A.; Küçük ve Orta Boy İşletmelere Yeni Bankacılık Düzeni Uyarısı, Sabah Gazetesi, 19.08.2005.
- YILDIRIM, H, Ç.Hamzaçelebi; E-Ticaret ve KOBİ:Zonguldak İli KOBİ'leri Alan Çalışması, 2.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2-3 Aralık 2005.
- YÜKSEL, A.; Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, BBDK Araştırma Raporları, 2005/4, Ağustos 2005.

AİLE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÇORUM KOBİ'LERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Doç. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Gazi Üniversitesi
Çorum İİBF
İşletme Bölümü
Tel: (0505) 319 27 19
e-posta: irfanc@gazi.edu.tr

**Öğr. Gör. Dr. Selçuk
KENDİRLİ**

Gazi Üniversitesi
Çorum İİBF
İşletme Bölümü
Tel: (0542) 323 92 38
e-posta: kendirli@gazi.edu.tr

Araş. Gör. Hülya ÇAĞIRAN

Gazi Üniversitesi
Çorum İİBF
İşletme Bölümü
Tel: (0542) 323 92 38
e-posta: chulya@gazi.edu.tr

ÖZET

Sosyolojik anlamda kültür; insanın insan tarafından tesis edilmiş ve zaman içinde birikimlerle meydana gelmiş çevresini ifade eder. Başka bir tanıma göre kültür; bir ulusa niteliklerini veren bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür.

İşletme kültürü ise; işletme içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Sözelimi, bir çalışan yöneticisiyle konuşurken ceketini iliklemese ve çalışma arkadaşı bu konuda kendisini uyarırsa, bu, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Yani kısaca, örgüt kültürü, paylaşılan değerlerdir. Aile işletmelerinde, söz konusu kültüre belki aile kültürü de katkı sağlayacaktır.

Bu bağlamda çalışma kapsamında Çorum KOBİ'lerinde aile kültürünün işletme kültürüne etkileri araştırılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Kültür, Aile Kültürü, İşletme Kültürü, Aile İşletmeleri

1. GİRİŞ

Yarınları ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınları taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve

teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümünü o ana kadar farkedilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır.

Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümü onda aramaları ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşım"ın bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan "örgüt kültürü"dür

2. KÜLTÜR, AİLE VE İŞLETME

Bu bölümde kültür, aile kültürü ve işletme kültürünün tanımı üzerinde kısaca durulacaktır. Tanımlar genel olarak kısaca literatürden derlenecektir.

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramı, birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pekçok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe...vb. konularda ele alınan kültür kavramı, tek bir tanımla belirlemek olanaksızdır hale gelmektedir.

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 1991:39).Davis tarafından, "paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır" denilen kültür "üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur" (Davis, 1985: 138) diye ifade edilmektedir. Kozlu da kültürü; "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü" şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir" (Kozlu, 1988: 64).

Karar verme ve uygulamada, özellikle koordinasyon ve kontrol işlevlerinde insan faktörünün sahip olduğu rolün değişimi, örgütlerdeki insan ilişkileri sisteminin ve insana özgü faktörlerin gözönüne alınmasını gerektirmektedir. Bu noktada kültür kavramının, son yıllardaki gelişme ve değişimler karşısında işletmelerin ihtiyaç duydukları yönetsel yaklaşım değişiklikleri ve bu doğrultuda yapılacak yeni örgütsel düzenlemeleri açıklamada bir referans çerçevesi olarak kullanıldığı gözlenmektedir (ASO, 2005: 66).

İşletmeler, hem rekabet koşullarındaki değişimlerin getirdiği yeni ekonomik arayışlar, hem de toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşım ve beklentiler nedeni ile yönetim ve örgütte, insan ve insan ilişkilerinin yarattığı sosyal alanı analiz etmek ve bu alana özgü unsurları yönetim sürecinin araçlarına birer değişken olarak eklemek zorunda kalmışlardır. Bu aşamada da kültür, yönetim bilimine, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz., 1998:52).

2.2. Aile Şirketleri ve Aile Kültürünün Tanımı

Aile şirketleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak,

günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile şirketi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse "aile şirketi"; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise "patron şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir (Alayoğlu, 2003: 14).

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya 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 (Drazdow, Carroll, 1977).

Aile şirketleri, genellikle küçük işletme niteliğinde kurulan ve çalışanları, özellikle üst yönetimi aynı aile bireyleri tarafından oluşturulan şirketlerdir. 1970'li yılların ortalarına kadar dünyanın her tarafında firmalar büyürken, aile işletmeleri gittikçe azalıyordu. Oysa günümüzde küçülen büyük firmalar olmaktadır. Küçük işletmelerin yıldızı ise gittikçe parlamaktadır. KOBİ'lerin en küçük birimi olan aile işletmelerinde de bu artışı görmek olanaklıdır (Yelkikalan ve Ener, 2001:284). Türkiye'de KOBİ'lerin çoğunluğu şahıs yada aile şirketi niteliğindedir (Yelkikalan ve Ener, 2001: 365, Erkan ve Topal, 2001:69). Türkiye'de büyük şirketlerin de henüz aile şirketi mantığından kurtulamadıkları da söylenebilir. Bu iddia, 2005 yılında yapılan Türk Telekom özelleştirme ihalesinde, Sabancı ve Koç grupları arasında, Gima marketlerinin satışı sürecinde gelişen olaylar sonucu ortaya çıkan durumla da desteklenebilir. Hatırlanacak olursa, bu süreç sonunda, iki grubun oluşturduğu konsorsiyum, ihale sürecinden çekilmişti.

İş adamının en önem verdiği iki varlık, işi ve ailesidir. Aile şirketlerini, diğerlerinden ayıran en mühim farklılık, aile ile şirket işlerinin iç içe girmesidir (Alayoğlu, 2003: 3). Aile kültürü, şirket kültürünü önemli ölçüde etkilemekte ve hatta, zaman zaman şirket kültüründen çok daha fazla önem kazanmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin şirketten beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta şirket vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin şekillenmesinde bu hususlar önemli etkinlik ortaya koyacaklardır.

Aile şirketleri üzerine yayınlanan makalelerde, dünyadaki aile kontrollü şirketlerinin sayısının, tüm dünyadaki işletmelerin yüzde altmış beş ile seksen arası olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bir bölümünün çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını aile şirketleri oluşturmaktadır (ASO, 2005: 1). Bu bakımdan aile şirketleri, ekonomik sistem içinde önemli bir yer tutmaktadır ve dikkate alınması gereken en önemli hususlardan birisidir.

2.3. İşletme Kültürü Tanımı

Toplumların kültürü gibi, firmaların da amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler firmaları birbirinden ayırır. Literatürde firma kültürü dendiğinde genellikle firmalarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar o firmada nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir (Schemel, 1997:75).

Kurum kültürü kavramı örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilse de, aslında anlatılmak istenen paylaşılan değerler, inanılan filozofiler, ideolojiler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar gibi değerler sistemidir (Tutar, 2006:1, Killmann, Saxton and Serpa, 1985: 5).

Firma kültürü belli bir firmanın etiklerini, davranış biçimlerini, temel değerlerini ve başarıya ulaşma yollarını ifade eder. Bunların yanı sıra daha somut olarak; firmanın dekore edilmiş tarzı, çalışanların kıyafetleri, birbirlerine hitap şekilleri ve unvanları da firma kültürünü temsil eden noktalar.

Yarınları ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınları taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümünü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır.

Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümünü onda aramaları ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Nitekim bu faktör, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşım"ın bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan "örgüt kültürü"dür.

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürü, örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Sözelimi, bir çalışan yöneticisiyle konuşurken ceketini iliklemezse ve çalışma arkadaşı bu konuda kendisini uyarırsa, bu, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Yani kısaca, örgüt kültürü, paylaşılan değerlerdir (Peters and Waterman, 1982).

Örgüt kültürü, davranışların karmaşık kalıplarından, umutlardan, ideallerden, değerlerden, tutumlardan meydana gelir.

Örgütsel kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

3. AİLE KÜLTÜRÜÜNÜN İŞLETME KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ

Günümüzde her sorun karşısında bireylerin davranış şekillerinin bir kültür meselesi olarak yorumlanması, aslında çözüm üretme çabalarında kültür ile eğitim arasındaki ilişkiden kaynaklanır (Mutlu, Tarihsiz:113). Aile şirketlerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin; her alanda değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak, gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile şirketi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü, aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve

yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur (Us, 2002:29).

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir (Tamer, 1998:6). Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır.

Bu çerçevede, çeşitli akademisyenler ve işadamları, Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, diğer bir ifadeyle, büyüğe mutlak saygı anlayışı, Osmanlı'dan gelen tebaa geleneği, mesleksizlik, hemşeri kayırmacılığı, paylaşma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, "ben her şeyi bilirim" ve "küçük olsun ama benim olsun" önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediğine dikkat çekmektedir (Alayoğlu, 2003:61). Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2002: 19). Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Yalçın,1993).

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 taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası kurum kültürünü önemli ölçüde etkiler (Alayoğlu, 2003:19).

Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve "cinsiyet" belirleyici unsurdur. Türk aile şirketlerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür (Alayoğlu, 2003:23).

Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun, iş sahibi aile kültüründen önemli ölçüde etkilendiği ve onun tesirinde kaldığı görülür. Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme, (gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği/ bütünlüğü, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu; zayıf noktaları olarak ise, akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar (Destici, 1999: 146) sayılabilir.

4. AİLE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÇORUM KOBİ'LERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bu bölümde, aile kültürünün Çorum KOBİ'lerine etkisi tartışılacaktır. Yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

4.1. Amaç

Araştırmanın amacı; Çorum KOBİ'lerinde aile kültürünün işletme kültürüne etkileri araştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar bilimsel çevrelerle ve ihtiyaç duyan diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşılacaktır.

4.2. Varsayımlar

Yapılacak olan çalışmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışma yapılan işletmelerin verdiği bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.
- Çalışma kapsamına alınan işletmelerde anket sorularının tam olarak anlaşıldığı ve buna göre cevap verildiği varsayılmıştır.

Çalışma ile ilgili hipotezler ise aşağıda sıralanmıştır.

- İşletmeyi yönetenler ile, işletme politikaları etkileşim içindedir.
- İşletmeyi yönetenler ile, aile fertleri arasında ilişki vardır.
- İşletmeyi yönetenler politikalarını oluştururken, aile büyüklerinden etkilenmektedir.
- İşletmeyi yönetenler, işletme politikalarının şekillenmesinde çevreden etkilenmektedir.

4.3. Yöntem Ve Kapsam

Çalışma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım teorik bilgileri, ikinci kısım uygulamaya yönelik bilgileri içermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında kültür, işletme kültürü ve aile işletmelerinde işletme kültürü ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde bu konularla ilgili literatür kapsamında genel bilgi verilecek, işletmelerde kültür konusuna genel bir bakış açısı verilecektir.

Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında, Çorum KOBİ'lerine yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada Çorum KOBİ'lerinde işletme kültürünün oluşup oluşmadığı araştırılmıştır. İşletmelerde kurum kültürünün oluşmasında aile kültürünün ve çevrenin ne denli etkileri olduğu araştırılmıştır.

Araştırma kapsamına Çorum'da faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan işletmeler alınmıştır. Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 200 civarında KOBİ olduğu KOSGEB tarafından ifade edilmiş, ve bu işletmelerden 180 tanesine ulaşılabilmektedir. Veri toplanması çerçevesinde anket çalışması yapılmıştır. Anketler, anketörler tarafından yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir. Veriler derlendikten sonra analiz için SPSS For Windows 11,0 programından faydalanılmıştır.

4.4. Değerlendirme

Çorum KOBİ'lerinde yöneticilik yapan 180 yöneticinin, aile kültürünün işletme kültürü üzerindeki etkisinin Çorum KOBİ'leri açısından incelenmesi araştırmasında toplam 15 sorudan oluşan anketten aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular tablolar halinde ve yüzde dağılımlar olarak şöyle ifade edilmiştir.

Tablo 1: KOBİ'lerin ve KOBİ yöneticilerinin Özellikleri Dağılımı

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı	Oran %
A. Çorum KOBİ'lerinin Hukuki Statüsü		
Halka Açık A.Ş.	--	--
Anonim Şirket	48	26,66
Limitet Şirket	90	50,00
Şahıs Şirketi	31	17,22
Diğer	11	6,11
TOPLAM	180	100
B. Kaç Yıldır Bu Hukuki Statüdesiniz		

1-5 Yıl	128	71,11
6-15 Yıl	19	10,55
16-25 Yıl	8	4,44
26-40 Yıl	21	11,66
40 Yıldan Daha Fazla	4	2,22
TOPLAM	180	100
C.KOBİ'lerin Bağlı Bulunduğu Sektörler		
Gıda	49	27,22
Tekstil	20	11,11
Kağıt Endüstrisi	7	3,88
Taş-Toprak Sanayisi	63	35,00
Makine	27	15,00
Diğer	14	7,77
TOPLAM	180	100
D. İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiği		
Sahipleri	64	35,55
Ortaklardan Birisi	75	41,66
Profesyonel Yönetici	41	22,77
TOPLAM	180	100
E. İşletmenizin Aileniz Tarafından Yönetildiği Söylenebilir mi?		
Kesinlikle Evet	64	35,55
Evet	75	41,66
Kısmen	38	21,11
Hayır	3	1,66
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
G. İşletmenizin Kurucusu Kimdir		
Büyük Babam	7	28,3
Babam	139	33
Ağabeyim	13	38,3
Ben Kendim	21	--
Küçük Kardeşim	--	--
TOPLAM	180	100

Tabloya bakıldığında Çorum KOBİ'lerinin hukuki yapısı genel olarak sermaye şirketi şeklinde yapılanmıştır. Bu yapı %50 limitet şirket, %27 anonim şirket olarak yapılanmıştır. İşletmelerin %17'si ise şahıs şirketi olarak yapılanmıştır. Bu işletmelerin hayat süreleri ise genelde 1-5 yılı olarak ortaya çıkmıştır. Hayat eğrilerine göre, Çorum KOBİ'leri henüz çok genç yaşadıkları.

Çorum KOBİ'leri ağırlıklı olarak üç sektör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlar taş-toprağa dayalı sanayi (%35), gıda sanayi (%27) ve makine sanayidir (%15). Söz konusu KOBİ'ler genelde sahipleri (%35,4) ya da ortaklardan biri (%41,5) tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme oranı ise % 23,1 yüzdesi ile üçüncü sırada yer almaktadır.

Çorum KOBİ'leri genel olarak, ikinci ya da üçüncü kuşak yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Daha önceki soruda, işletmenin yeni kurulduğu ifade edilmişti. Fakat ankete katılanlarla yapılan görüşmelerde, genelde baba işini devam ettirdikleri öğrenilmiştir. Belirtilen seçenek hukuki statü açısından geçerli şeklinde beyan edilmiştir. Daha önceden küçük atölye ya da benzeri şekilde örgütlenen işletmeler, yeni hukuksal statüsüne kavuşmuştur. Ya da işletmelerin isimleri yeni ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kişisel olarak yöneticilerin, kurumsal sayılabilecek prensiplerinin ortaya çıkması beklenebilir. Bu iddiayı işletme kurucusu ile ilgili cevap destekler niteliktedir. Nitekim, bu soru ile ilgili değerlendirmeye bakıldığında, işletmelerin faaliyet

dönemine genelde babalar tarafından (%33) yada ağabey tarafından (%38) başlandığı gözlenmektedir.

Çorum KOBİ'lerinde aile kültürü, aile kültürünün kurum kültürüne yansımaları ve kurum kültürü ile ilgili dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çorum KOBİ'lerinin Aile Kültüründen Etkilenme Düzeyleri

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı	Oran %
A. Aile Olarak Geçmişten Günümüze Taşdığınız ve Hayatınızı Tanzimde Kullandığınız Kültürel Değerleriniz Var mı?		
Kesinlikle Evet	81	45,00
Evet	84	46,66
Kısmen	15	8,33
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
B. Varsa Bu Değerlerinizi Sıralayınız		
Aile İçinde, Aile Büyüğünün Sözü Dinlenir	54	30,00
Hayati Kararlar İçin Aile Meclisi Toplanır	48	26,66
Güne Hep Beraber Erken Başlanır	30	16,66
Özel Günlerde Hep Bir Araya Gelinir	29	16,11
Paylaşım Üst Seviyededir	19	10,55
TOPLAM	180	100
C. Söz Konusu Değerlerin İşletme Yönetiminize Yansıdığını Düşünüyor musunuz?		
Kesinlikle Evet	77	42,77
Evet	97	53,88
Kısmen	6	3,33
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
D. Ailedeki Hiyerarşi İle İşletmedeki Hiyerarşi Arasında Bir Benzerlik Var mı?		
Kesinlikle Evet	62	34,44
Evet	96	53,33
Kısmen	22	12,22
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
E. Personelin İşe Alımı ve İşe Başlatılması Nasıl Gerçekleşmektedir?		
Standart Başvuru Kılavuzu Vasıtasıyla	4	2,22
Patron Olarak Ben Karar Veririm	87	48,33
Aile Büyüklerinin Tavsiyesi İle İşe Alırız	64	35,55
Eş Dost Tavsiyesi İle İşe Alırız	18	10,00
Gazete İlanı İle İşe Alıyoruz	7	3,88
TOPLAM	180	100
F. Satın Alma İşlemlerinizi Nasıl Gerçekleştiriyorsunuz?		
Piyasaya İhaleye Çıkarak	--	--
Etkin Bir Pazar Araştırması Sonucunda	83	46,11
Tanıdıkların Tavsiyesi Üzerine	16	8,88
Satıcıların Getirdiği Numuneye Göre	77	42,77
Belirlenen Satın Alma Prosedürüne Göre	4	2,22
TOPLAM	180	100

Ankete cevap veren katılımcıların tamamı aile olarak belli değerleri, günümüze kadar taşıdıklarını ve bu değerler çerçevesinde hayatlarını düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Bu soru çerçevesinde, katılımcının toplumsal değerleri anladığı ortaya çıkmış, soru daha da açılarak özele indirilmiş, ailenin geleneksel olarak alışkanlıkları olarak tanımlanmıştır. Buradan da anlaşılmıştır ki, Çorum KOBİ'lerinde, işletme sahip ve yöneticileri, geleneksel olarak, toplumsal kültürle paralel bir hayat tarzı yürütmektedirler. Ankete katılan katılımcıların ifadelerine göre, katılımcıların önemli bir kısmında, genel olarak aile büyüklerinin sözü dinlenmektedir. Yine önemli bir kısmında aile meclisi geleneği ile, demokratik bir ortam oluşturulmuştur. %16'lık bir katılımcı ise, güne erken başladıklarını, bunun iş hayatında da geçerli olduğunu ve bu şekilde günü daha verimli kullandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan %16'lık bir kesim ise özel günlerde aile olarak bir araya geldiklerini, bunu iş hayatında da çalışanları ile sürdürmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. %10'luk bir kesim ise ailede paylaşım ve yardımlaşmanın üst seviyede olduğunu belirtmişler, bu alışkanlıklarını da iş hayatında çalışanlara mümkün olduğunca yansıtmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İş yerinden elde edilen faydanın, mümkün olduğunca çalışanlara yansıtılmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların tamamı, söz konusu değerlerin iş hayatında da etkili olduğunu ve yönetim anlayışlarına yansıdığını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan %3'lük bir kesim ise, aile içinde süregelen davranışların, iş hayatındaki davranışlarını sınırlı şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların tamamı, aile içi hiyerarşi ile, işletme içindeki hiyerarşi arasında bir benzerlik kurmuştur.

Kurumsal kültürün oluşması ile ilgili sorularda ise, işletmelerde bu olgunun henüz tam anlamıyla oturmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda işletmenin oturmuş bir politikası olup olmadığına dair, satın alma ve personel politikasına dair iki soru sorulmuştur. Bu sorular sonucunda elde edilen verilere göre; katılımcıların %48'i personel işe alma işlemleri ile ilgili olarak karar verme merciinin kendisi olduğunu ifade etmiştir ve bu konuda kesin konuşmuştur. %35'i ise, aile çevresinden gelen tavsiyeler çerçevesinde yeni personeli işe aldıklarını ifade etmişlerdir. Satın alma işlemlerinde ise, daha akılcı davranarak, genelde Pazar araştırması sonucunda satın almaya karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Fakat bu araştırmanın bizzat katılımcı yada ortaklardan biri tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. %42'lik bir kesim ise, satıcıların getirdiği numuneler ve fiyatlar arasında bir kıyaslama yaparak satın alma işlemlerini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Fakat her iki konuda da önceden belirlenmiş standartların, ağırlığının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3'de Çorum KOBİ'lerinde çevrenin etkileri ile ilgili dağılımlar verilmiştir.

Tablo 3: Çorum KOBİ'lerinde Çevreden Etkilenme Durumu Tablosu

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı	Oran %
A. Aileniz ve İşletmenizin Ortak Değerlerinin Oluşmasında Çevresel Faktörlerin Olduğunu Düşünüyor musunuz?		
Kesinlikle Evet	168	93,33
Evet	10	5,55
Kısmen	2	1,11
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
B. Ailenizin ve İşletmenizin İçerisinde Yaşadığı Çevrede Geçerli Olan Ticaret ve Ekonomi Anlayışının,Sizin Aile Bireyi ve Kurum Yöneticisi Olarak Değerlerinizin Şekillenmesine Katkısı Oluyor mu?		
Kesinlikle Evet	60	33,33
Evet	66	36,66
Kısmen	37	20,55

Hayır	11	6,11
Kesinlikle Hayır	6	3,33
TOPLAM	180	100
C. Mevcut Çevrenizin Baskısına Karşı Tepkileriniz Hangisine Daha Yakın		
Uzaktan Takip Ediyorum	8	4,44
Görmezlikten Geliyorum	18	10,00
Ayak Uydurmaya Çalışıyorum	32	17,77
Etkilenmemek İçin Kendimi İzole Ediyorum Ama Dışında Kalamıyorum	39	21,66
Her Türlü Baskı Bizi Tepkiye Zorluyor	83	46,11
TOPLAM	180	100

Tablodan da algılanabileceği gibi, kısmen seçeneğinin de olumlu düşünülmesi halinde, işletmelerin tamamı, işletme kültürünün oluşmasında çevrenin de etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Çorum KOBİ'leri işletmenin ortak değerlerini oluştururken çevreden etkilendiklerini ifade etmişlerdir, fakat analizlerden anlaşıldığına göre, bu çevre genel olarak aile çevresi olarak görülmektedir. Ankete katılanların tamamına yakını (%97), faaliyet gösterilen sektörün ticari kurallarının yani sözlü anayasalarının, işletme politikalarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak da bu durumdan kaçamadıklarını, zorunlu olarak buna uyduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin; ağaç işleri konusunda imalat yapan işletmeler, genel olarak piyasayı ve kuralları İstikbal Grubunun belirlediğini, kendilerinin de bu duruma uyum sağlamak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda ankete katılanların %46'sı çevre etkisine mutlaka tepkide bulunmak zorunda kaldığını ifade etmiş, %22'si ise kendisini izole etmeye çalıştığını ifade etmiştir. Ancak bunun mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. %18'lik bir kesim ise çevreden gelen baskılara ayak uydurmaya çalıştığını ifade etmişlerdir.

6.5. Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Buraya kadar "SPSS For Windows 11.0" programı kullanılarak iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzdelere biçiminde gösterildiği "Karşılaştırmalı Tablolar" oluşturulmuştur. Bundan sonra, elde edilen verilerin analizinde, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Bu analizler de Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Hipotezlerin Denenmesi İle İlgili Ki Kare Değerleri

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo Değeri
A. İşletmeyi yönetenler ile, işletme politikaları etkileşimleri ilişkisi	20,959	9,490
B. İşletmeyi yönetenler ile, aile fertleri arasındaki ilişki	10,469	9,490
C. İşletmeyi yönetenler ile, aile büyüklerinden etkilenme arasındaki ilişki	11,188	9,490
D. İşletmeyi yönetenle, İşletme politikalarına çevrenin etkisi arasındaki ilişki	24,545	9,490

Bu ilişkiler yorumlanacak olursa;

A. Hesaplanan değer > tablo değeri (20,959>9,490) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

B. Hesaplanan değer > tablo değeri (10,469>9,490) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

C. Hesaplanan değer > tablo değeri (11,188>9,490) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülebilir.

D. Hesaplanan değer > tablo değeri (24,545>9,490) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Yani işletme kültürünün oluşturulmasında çevreden

etkilenilmektedir. Fakat çalışmadan anlaşılabildiği kadarı ile bu çevre, küresel iş çevresi yerine aile olarak ortaya çıkmaktadır. Ailenin geleneksel tutum ve davranışları işletmede daha baskın rol oynamaktadır.

6.6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada Çorum yöresinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin şirket kültürlerinin oluşup oluşmadığı, aile kültüründen Çorum KOBİ'lerinin ne denli etkilenip etkilenmediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çorum KOBİ'lerinde genelde işletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır. İşletme kültürünün oluşmasında daha çok işletme sahibinin veya diğer ortakların etkili olduğu gözlenmektedir. Bir başka deyişle aile kültürü işletme kültürü üzerinde baskın rol oynamaktadır.

Bu bağlamda Çorum KOBİ'lerine yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde başarının daha üst noktalara çıkarılabilmesi için, küreselleşme çerçevesinde, küresel politikalara uyum sağlayacak ve bu perspektifte düşünecek yönetici kadronun oluşturulması gerekir.

- Bu şekilde kurum, küresel uyumu sağlayabilir ve hayat eğrisi daha uzun olabilir. Anket çalışmasına geri dönülecek olursa, Çorum KOBİ'lerinin genelde kuruluş yıllarının çok uzun olmadığı gözlemlenmektedir.

- Kurumsallaşmanın sağlanması gerekir. Kurum kültürünün oluşturulması gerekir. Yönetici kendisini ne kadar geliştirirse geliştirsün, tek başına işlere yeterli olamayacaktır. Kurumsallaşmanın sağlanması, pek çok işin sistematik olarak, sürdürülmesini sağlayacaktır.

- Kurumsallaşmanın sağlanması için, eğitim kurumları ile işbirliği içinde, başarılı mezun öğrencilerin, KOBİ'lerde görev alması sağlanmalıdır. Bu şekilde işletmeler, kurum kültürünün oluşturulması açısından daha çabuk yol alabilirler. Görevlendirilen bu öğrencilere de yetki ve sorumluluk devri, kurumsallaşmaya katkı sağlar görüşünderiz.

- İşletmelerin kurumsallaşma çerçevesinde, kendilerine standartlar oluşturmaları gerekmektedir. Bu bağlamda işletme kültürü oluşturma açısından personel ve satın alma gibi, işletme açısından profesyonellik göstergesi olan rejimlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu konularda standart uygulamalar geliştirip, ona göre davranmaları, kurum kültürünün geliştirilip yerleştirilmesi açısından önemli mihenk taşları olarak düşünmekteyiz.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat; Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, Yönetim Kitaplığı:2, İstanbul, 2003.
- Alcorn, P.B.; Success and Survival in the Family-Owned Business, McGraw-Hill, New York, 1982.
- Berberoğlu, Güneş; Karşılaştırmalı Yönetim. Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Yayın No: 39, Eskişehir, 1999.
- Bornheim, S. P.; The Organizational Form of the Family Business. Kluwer Academic Publishers, Boston, 2000.
- Carlock, R. S. and J.L. Ward; Strategic Planning for Family Business. New York, NY, Palgrave, 2001.
- Chen, M. J.; Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Davis, M. Stanley; "Culture Is Not Just An Internal Affair", Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Destici, Ahmet; "Büyüyoruz Derken", POWER Dergisi, 1 Nisan1999.
- Drazdow, Nancy and Vincent P. Carroll; "Tools for Strategy Development in Family Firms", Sloan Management Review, Volume 39, Fall 1997.

- Erkan, Mehmet ve Yusuf Topal; "Kobilerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İMKB'deki KOBİ'lerle İlgili Bir Ampirik Çalışma", I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001.
- Karabıçak, Mevlüt ve Nihat Altuntepe; "Kobi'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı", I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001.
- Karpuzoğlu, Ebru; "Aile İşletmelerine Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Öneri Dergisi, Cilt: 4, Sayı:15, Ocak 2001.
- Karpuzoğlu, Ebru; "Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı", PERYON Dergisi, Sonbahar 2002.
- Karpuzoğlu, Ebru; Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Kozlu, Cem; Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü- 2. Baskı, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- Leach, P., B. Ball, and G. Duncan; Guide to the Family Business. Scarborough, ON., Carswell Thomson Professional Publishing, 2000.
- Mutlu, Ahmet; "Doğa Kültüründe Biyokültürel Evrimin Ekolojik Sonuçları ve Doğanın Geleceği İçin Biyokültürel Anlayış", 1. ulusal Doğa Kongresi, Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunları Araştırma Derneği Yayın No:11, Ankara.
- Peters, Thomas, J. and , Jr. Robert H Waterman.; In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies, New York, Harper and Row, 1982.
- Ralph, H. Kilman and J. Mary Saxton, Roy Serpa, Roy; Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Robert Schemel; Yönetim Eğitimi Alistirmaları- Kuramdan Uygulamaya, Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.
- Tamer, Meral; "Vehbi Koç'suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor", Milliyet, 11.02.1998.
- Tutar, Hasan; "Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu Ve Kültürel Sinerji", [http:// www. canaktan. org/ yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm), 06.02.2006.
- Us, Ahmet Talas; "Aile Şirketleri ve Yönetim"; PERYON Dergisi, Sonbahar 2002.
- Yalçın, A.; "Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1993.
- Yelkikalan, Nazan ve Meliha Ener; "Son Ekonomik Krizle Birlikte KOBİ'lerde Downsizing Uygulaması", I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001.

AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ NESLİN EĞİTİMİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

İsmail BAKAN

Sütçü İmam Üniversitesi
İşletme Bölümü
Kahramanmaraş
e-posta: ismailbakan@ksu.edu.tr

Adnan ÇELİK

Sütçü İmam Üniversitesi
İşletme Bölümü
Kahramanmaraş
e-posta: adnancelik@ksu.edu.tr

Tuba BÜYÜKBEŞE

Sütçü İmam Üniversitesi
İşletme Bölümü
Kahramanmaraş
e-posta: tbuyukbese@ksu.edu.tr

Nejat BASIM

Kara Harp Okulu
Savunma Bil. Ens.
Ankara
e-posta: nbasim@kho.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri yarattıkları katma değerlerle gerek ülkemiz gerekse dünya ekonomisinin lokomotifini durumundadır. Bu çalışmanın amacı ülkemiz özel işletmelerinin tamamına yakınına oluşturan aile işletmelerinde çalışan yeni nesil aile bireylerinin eğitiminde nasıl bir yol izlendiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli aile işletmelerinde bir araştırma yapılmış, yeni nesil yöneticilerin ve yönetici adaylarının nerede, nasıl ve hangi branşlarda eğitim aldıkları, ne tür bir eğitimi faydalı buldukları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, eğitim, yeni nesil.

1. GİRİŞ

Dünyadaki işletmelerin %65-80'ini, ülkemizdeki işletmelerin ise tamamına yakınına (% 95 civarı) aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri kavramı farklı yazarlar ve araştırmacılarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Longeneker ve Moore (1991) aile işletmelerini 'işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket' şeklinde tanımlarken Potziouris ve arkadaşları (2002)'na göre aile işletmeleri, 'çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da oy haklarının % 25'inin bir ailenin elinde olduğu işletme'lerdir (Bayrak Kök, 2005). Kuriloff ve arkadaşları (1993) aile işletmesinin, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir

şirket biçimi olduğunu, Chua ve arkadaşları ise (1999) aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketlerin aile işletmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Aile işletmelerine ilişkin yapılan tanımlardan yola çıkarak, bu tür işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004):

-Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülme de, aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınırlar.

-İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

-Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde de olduğu kadar girişimciye yakındır.

-Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımlarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

-Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

-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.

-Bu tür şirketlerde doğal bir koruma sözkonusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilir.

-Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

-Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.

-Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

-Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Aile işletmelerinin tanımından da anlaşılacağı üzere bu işletmelerde yönetim dışardan istihdam edilen profesyonel yöneticilerden çok aile bireyleri tarafından icra edilmektedir. Günümüz işletmelerinin sahip oldukları en önemli kaynağın eğitilmiş, geliştirilmiş ve işletme amaçlarına yönlendirilmiş insan gücü olduğu düşünülürse özellikle yönetim kademesinde yer

alacak insanların (ki aile işletmelerinde bu kişiler çoğunlukla aile üyeleridir) eğitimi son derece önemlidir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin çoğunluğunda işletmeyi kuran kişiler iyi bir eğitim alamamıştır. Gerek ekonomik nedenler gerekse farklı nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Yabancı dil bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde yeterli zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletme büyüdükçe eksik yönlerini daha çok fark etmişlerdir. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrıлып zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir. Üretim işleri yanında, yurt içi ve yurtdışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur. İşletme sahibi eksiklerini giderememekte, fakat çocuklarında bu eksiklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadır. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, iyi bir veya birkaç yabancı dil öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Ateş, 2005).

Aile işletmelerinde yönetim kademesine gelecek kişinin belirlenmesinde aile bağları önemlidir (Özalp, 1971). Çoğunlukla bu kişi mevcut veya daha önceki yöneticilerin çocuklarıdır (Yeğen, 1990). İşletme sahipleri kurdukları veya yönettikleri işletmeyi gelecekte de devam ettirebilecek, güven duydukları kişilere (genellikle bu çocuklarıdır) emanet etmek isterler. Çocuklarının işletmeyi tanımalarının, sahiplenmelerinin, işleri öğrenmelerinin hem işletmenin hem de ailenin geleceği için önemli olduğunu düşünürler. Aile işletmelerinde çocuklara yönetimin başarılı şekilde devredilebilmesi için öncelikle işletmede çalışmak çocukların kendi tercihi ise bundan memnuniyet duyulduğu belirtilmeli, ancak çocuklar işletmeye katılmadan önce başka işletmelerde iş deneyimi kazanmaları yönünde teşvik edilmelidir. Çocuklar işletmeye katıldığı zaman, onlara yaparak öğrenebilecekleri ve potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ilgili ve yaralı bir yetiştirme ortamı sağlanmalıdır. İşin devredileceği aile üyesi olabildiğince yakın zamanda seçilmelidir (Erdoğan, 2004:96-97).

Başarılı bir aile şirketi yaratmak kurumsallaşma ile mümkün olup, bunun için yapılması gerekenler kısaca şöyle sıralanabilir (Sağlam, 2004):

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir,
- İşletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalı,
- 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.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde görev alacak aile bireylerinin nerede, nasıl ve hangi branşlarda eğitim aldıklarının tespit edilmesi ve yeni neslin işletmenin potansiyel yöneticileri olarak "nasıl bir eğitim almaları gerekirdi?" sorusuna ilişkin yanıtlarının ortaya konmasıdır. Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan büyük ve orta ölçekli işletmelerde yapılması planlanan çalışma ilk aşamada son 5 yıl içinde İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin en büyük işletmeleri sıralamasında (ISO 500) yer alan ve Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerden ilk 500'e giren üç ve ikinci 500'e giren 3 işletme olmak üzere toplam 6 aile işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik özellikler ve çalışanların eğitimle ilgili görüşlerine ilişkin önermelerin yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Anketler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Ankete katılanların demografik özelliklerine bakıldığında 6 katılımcının 5'i erkek, biri kadındır. Katılımcıların yarısını evliler, diğer yarısını ise bekarlar oluşturmaktadır. Katılımcılardan 2'si 20-30 yaş, 2'si 31-40 yaş, 2'si 41-50 yaş arasındadır. Katılımcılardan biri lise, üçü üniversite, ikisi yüksek lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların üçü işletme bölümü, biri tekstil mühendisliği, biri ise maliye bölümü mezundur. Katılımcılardan sadece biri yurt dışında eğitim almış ve işletme yüksek lisansı yapmıştır. Katılımcıların dördü üst kademe, ikisi orta kademe yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Anketin toplandığı işletmelerin biri birinci nesil, dördü ikinci nesil, biri ise üçüncü nesil tarafından yönetilmektedir. Verilerin toplandığı işletmelerin tamamı 250'nin üzerinde personele sahiptir. Katılımcıların beş tanesi daha önce başka bir işletmede çalışmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ankete katılanlara eğitim faaliyetlerine ilişkin çeşitli önermeler verilmiş ve bu önermelere kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt vermeleri istenmiştir. Aşağıda bu önermelere ilişkin yanıtlar görülmektedir. "Şirketimizde eğitim her kademedeki çalışan için gereklidir" önermesine katılımcılardan sadece birisi kesinlikle katılmadığını diğerleri ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. "Aldığım eğitim iş yaşamımda teknik konularda bana yardımcı olmaktadır" önermesine yine sadece bir kişi kesinlikle katılmadığını diğerleri ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. "Aldığım eğitim iş yaşamımda yönetsel kararlar almada bana yardımcı olmaktadır" önermesine katılımcılardan biri kesinlikle katılmadığını, biri bu konuda kararsız olduğunu, diğer 4'ü ise bu önermeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara "Aldığım eğitim iş yaşamımda olumlu katkılar sağlamaktadır" önermesi verildiğinde 1'i katılmadığını, diğerleri ise bu önermeye katıldıklarını bildirmişlerdir. Yurt dışında eğitim alan katılımcı "yurt dışında eğitim almak lisans üstü eğitimi almak iş yaşamım için çok faydalı oldu" önermesine kesinlikle katıldığını bildirmiştir. Katılımcılardan 4'ü "yurt dışında eğitim görmek mesleğimi daha iyi yapabilmem için gereklidir" önermesine katıldığını, 2'si kararsız olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan sadece 1'i "yurt dışında eğitim görmek mesleğimi daha iyi yapabilmem için değil, sadece yabancı dil öğrenmek için gereklidir" önermesine katıldığını ifade etmiştir. Katılımcıların tamamı "Yurt dışında eğitim görmek, mesleği daha iyi yapmanın yanında, kişinin kendi ayakları üstünde durmasını öğretir" önermesine katılmışlardır. Katılımcıların yarısı aile şirketine çalışmanın kendi tercihleri olduğunu, 1'i ebeveynlerinin tercihi olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların 4'ü "şu anda yapmakta olduğum işten memnunum" önermesine katıldıklarını, 1'i katılmadığını, biri ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların 4'ü yeniden dünyaya gelsem yine kendi şirketimizde çalışmak isterdim" ve "yeniden dünyaya gelsem yine bu işi yapardım" önermesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 4'ü "Çocukluğumdan beri bu şirkette çalışmak istemiştım" önermesine katıldıklarını, 2'si kararsız olduklarını bildirmişlerdir.

"Şirketimizde aile üyeleri her zaman diğer çalışanlara kıyasla daha fazla avantaja sahiptir" önermesine çalışanların 5'i katıldıklarını biri ise katılmadığını ifade etmiştir. "Şirketimizin üst düzey yöneticileri aile üyelerinden oluşmaktadır" önermesine çalışanların 5'i katıldıklarını biri ise katılmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısı "Şirketimizde aile üyelerinin uzun dönemli kariyer planları yapılır ve bu yönde eğitim verilir" önermesine katıldıklarını, 2'si kararsız olduğunu, biri ise katılmadığını bildirmiştir. "Şirketimizde aile üyeleri yönetim kademesinde işe başlar" önermesine katılımcıların 4'ü katıldıklarını, 2'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. "Şirketimizde profesyonel yönetici istihdam edilmektedir" önermesine katılımcıların yarısı katıldıklarını, yarısı katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısı "Şirketimizde aile üyeleri alt kademelerden işe başlayarak, yavaş yavaş yükselir" önermesine katıldıklarını diğer yarısı ise bu önermeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki bulguların geneline bakıldığında, aşağıdaki hususlar ileri sürülebilir:

- Eğitimin her kademedede çalışan için gerekli olduğu,
- Alınan eğitimin teknik konularda çalışanlara yardımcı olduğu,
- Alınan eğitimin iş yaşamında yönetsel kararlar almada yardımcı olduğu,
- Alınan eğitimin iş yaşamında olumlu katkılar sağladığı,
- Yurt dışında eğitim görmenin sadece yabancı dil öğrenmek için değil, mesleği daha iyi yapabilmek ve kişinin kendi ayakları üstünde durmasını sağlamak açısından gerekli olduğu,
- Çalışanların şu anda yapmakta oldukları işten memnun oldukları ve yeniden dünyaya gelseler yine kendi şirketlerinde, aynı işte çalışmak istedikleri,
- Çocukluklarından beri bulundukları işletmede çalışma istedikleri,
- Aile üyelerinin her zaman diğer çalışanlara kıyasla daha fazla avantaja sahip olduğu,
- Üst düzey yöneticilerin aile üyelerinden seçildiği,
- Şirketlerde aile üyelerinin uzun dönemli kariyer planları yapıldığı ve bu yönde eğitim verildiği,
- Çocuklarının bulundukları işletmede çalışmasını istedikleri,
- Türkiye'de üniversitelerde uygulamaya yönelik konulara şu anda verilenden daha fazla yer verilmesi gerektiği,
- Pratikte gereksinim duyulan bilgiler esas alındığında Türkiye'deki üniversitelerde eğitimin çok teorik bazda kaldığı.

3. SONUÇ

Dünyadaki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri ülkemizdeki işletmelerin de tamamına yakınıni oluşturmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin ülke ekonomisinin kalkınmasındaki yeri çok büyüktür. Aile işletmelerinin iyi yönetilmesi bu işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Aile işletmelerinin yönetim kademesinde aile bireylerinin yer aldığı ve gelecekte de aile bireylerinin yer alacağı düşünüldüğünde yeni neslin eğitiminin ne denli önemli olduğu açıktır. Bu çalışmada da aile işletmelerindeki yeni nesil yöneticilerin aldıkları eğitim ve eğitim konusundaki düşüncelerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda aile üyelerinin kendi aile işletmelerinde çalışmaktan memnun oldukları ve yeniden dünyaya gelseler yine kendi şirketlerinde, aynı işte çalışmak istedikleri, çocuklarının da aynı işletmede çalışmasını istedikleri görülmektedir. Aile işletmelerindeki üst düzey yöneticiler aile bireylerinden oluşmakta ve bunun aynı şekilde devamı düşünülmekte olduğundan yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için yeni nesil aile fertlerinin eğitimi önemlidir. Hem yurt içi hem de yurt dışı eğitimin her kademedede çalışan için gerekli ve faydalı olduğu özellikle de alınan eğitimin iş yaşamında, teknik konularda ve yönetsel kararlar almada etkili olduğu belirtilmiştir. Yurt dışında eğitim almanın sadece yabancı dil öğrenmek için değil, mesleği daha iyi yapabilmek ve kişinin kendi ayakları üstünde durmasını sağlamak açısından gerekli

olduğu, yurt içinde ise üniversite eğitiminde uygulamaya teoriden daha fazla yer verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- Ateş, Ö. (2005). Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Bayrak, Kök, S. (2005). "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı", 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (4): Summer.
- Erdoğmuş, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşaağın Yetiştirilmesi, İgiad Yayınları, İstanbul.
- http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=457&Where=danisma_merkezi&Category=02
- http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=483&Where=danisma_merkezi&Category=020603 .
- Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile Şirketi Nedir? Temel özellikleri Nelerdir?"
- Longenecker, J. Ve Moore, C.W. (1991). Small Business Management:An Entrepreneurial Emphasis, South Western Publishing Co. Cincinnati.
- Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler: 38, Ankara.
- Poutziouris, P.Y. ve Wang, S.C. (2002). Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 (4).
- Sağlam, N. (2004). "Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?"
- Yeğen, H. (1990). Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi:.22.

“PRIMUM NON NOSERE” AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Jülide KESKEN

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/1954
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: julide.kesken@ege.edu.tr

Derya KELGÖKMEN

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: derya.kelgokmen @ege.edu.tr

Burak ÇAPRAZ

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: burak.capraz@ege.edu.tr

Nazlı Ayşe AYYILDIZ

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/45-5299
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: nazliayse.ayyildiz @ege.edu.tr

ÖZET

Hızlı değişen, dinamik ve karmaşık çevrelerde yaşamını sürdürebilme zorunluluğu aile işletmelerinin eksik oldukları alanlarda dış kaynaklardan yardım almalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu yardım ihtiyacı ise aynı pazar koşullarında ortaya çıkan bu talebi karşılamak üzere sayıları gittikçe artan danışmanlık firmalarının faaliyetlerine olanak sağlamaktadır. Aynı trend benzer şekilde ülkemizde de yaşanmakta ancak farklı olarak bu gelişim ülkemize özgü dinamikler de içermektedir. Bu noktada yukarıda belirttiğimiz gelişime paralel olarak artan danışmanlık hizmeti arzı son derece önemli bir konuyu gündeme getirmektedir. Nicelikteki bu artışın her koşulda niteliklere yansımalarının mümkün olmadığı düşünüldüğünde “Yönetim danışmanlarının yetkinliği!” sorusu bir kez daha irdelenme gereği taşımaktadır. Bu çalışma ile aile işletmelerinin danışmanlık hizmeti almaya hangi noktada ve neden karar verdikleri, hangi alanlarda danışmanlık hizmeti aldıkları, onları danışmanlık hizmeti almaktan alıkoyan temel nedenler bir vaka çalışmasıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Değişim, Danışmanlık

1. GİRİŞ

İşletmeler zaman zaman danışmanlık hizmeti almaya mecbur kaldıklarını hissetmektedirler. Ancak bu noktada hangi alanda danışmanlık hizmetinin gerekliliği yanında hangi danışmana başvuracakları konusunda da çatışma yaşamaktadırlar. Özellikle geçmiş tecrübeler ve benzer özellikteki aile işletmelerinin danışman konusunda yaşadıkları sorunlar, aile işletmesi sahiplerini danışman kullanma konusunda çelişkiye düşürmektedir. Bunun yanında güç alanlarını ellerinde tutma isteği de danışman kullanım alanlarını sınırlamaktadır.

Alınan danışmanlık hizmetinin kalitesini etkileyen önemli faktörlerin başında danışmanın yetkinliği gelmektedir. Danışmanın konusunda uzmanlığı, geçmiş deneyimleri ve çözüm üretebilme kabiliyeti bir danışmanın yetkinliğini belirleyen en önemli unsurlardır. Nitekim Ibrahim ve diğerlerinin (2003: 476) Kanada’da yaptıkları araştırmada danışmanlardan alınan eğitim hizmetlerinin danışmanın tecrübesiyle sınırlı kaldığı belirtilmektedir.

Tüm bunlara rağmen artık bir sektör haline gelmiş olan danışmanlık hizmetlerine işletmeler büyük umutlarla önemli bütçeler ayırmaktadırlar. Yalnızca şirketler değil aynı zamanda hükümetlerin de danışmanlık hizmetlerine büyük bütçeler ayırdığı görülmektedir. Öyle ki 18 Eylül 1995 tarihli The Times of London gazetesinde İngiliz hükümetinin 1995 yılında danışmanlar için harcadığı miktarın 865 milyon Pound olduğu ve yalnızca iki limanın özelleştirilmesinde danışmanlar için 7 milyon Pound harcadıkları belirtilmiştir (de Burgundy, 1998). De Burgundy’nin (1998) dediği gibi acaba danışmanlık fırtınası “modern bir aptallık hikayesi” olabilir mi?

2. DANIŞMANLIĞIN ORTAYA ÇIKIŞI

Aile işletmelerinin danışmanlığa bakış açılarında çeşitlilik görülebilmektedir. Bu nedenle işletmeler için danışmanın ne olduğunun anlaşılması önem kazanmaktadır. Ancak bu şekilde danışmanın işletme içindeki konumu net olarak belirlenebilecektir.

Kubr (1996) yönetim danışmanlığını hem profesyonel bir hizmet hem de uygulanabilir öneri ve yardım sağlama yöntemi olarak tanımlamaktadır. Institute of Management Consultants’ın tanımına göre yönetim danışmanlığı bağımsız ve kalifiye bireyler tarafından işletme, kamu ve diğer kuruluşlara politika, örgüt, süreçler ve yöntemlere ilişkin problemlerin tanımlanması ve araştırılması, bunlara yönelik olarak uygun faaliyetin önerilmesi ve bu önerilerin uygulanmasına yardım edilmesidir (<http://www.imcusa.org>).

Kobilerin yöneticileri ve işletme sahipleri, politik ve ekonomik yönden zor koşulların hüküm sürdüğü bir çevrede ani değişimlerle başetmek ve yeni işletim sistemleri geliştirmek durumunda kalmışlardır (Morgan, 1990 içinde Adamson, 2000). Bu durum işletmelerin danışmanlardan yararlanma oranında artış meydana getirmiştir. McLarty ve Robinson (1998) bunun nedenlerini:

- 1980 ve 1990’lı yıllarda; daha yatay ve yalın organizasyonel yapılara yönelinmesi sonucunda, çalışanların geleceğe yönelik stratejilere daha az vakit ayırabilmeye başlaması ve dikkatlerini mevcut sorumluluklarına odaklama gereği duyması
- Hızla değişen çevre koşullarında işletmelerin dış kaynaklı bir yardıma daha fazla ihtiyaç duymaya başlamaları
- İşe alım süreçlerinde potansiyel adayların değerlendirilmesi esnasında *objektif* ve *bağımsız* olan danışmanlara olan ihtiyacın artması olarak belirtmiştir.

2. DANIŞMANLIK HİZMETİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Yönetim danışmanları; işin çok küçük bir bölümünden işletmenin tamamına kadar tüm süreçlere müdahale edebilmektedirler. Bazı yazarlar; danışmanlık sürecini belirli aşamalara ayırmışlardır. Bu sınıflandırmalardan Kolb ve Frohman’a (1970 içinde McLarty ve Robinson, 1998) göre danışmanlık hizmeti geliştirme süreci 7 adımda ortaya konmaktadır:

1. Keşif
2. Giriş-sözleşme
3. Teşhis
4. Müzakere-planlama
5. Faaliyete geçme
6. Değerlendirme
7. Devam veya sonlandırma kararı

McLarty ve Robinson (1998) danışmanlık hizmetlerinin geliştirilme ve uygulama sürecinde dünyaca kabul görmüş kurallar dizisi ya da buna yönelik bir şablon olmadığını belirtirken, kendisi danışmanlık hizmeti geliştirme sürecini beş adımda ortaya koymuştur:

1. Mevcut problemleri tanımlama
2. Hedeflenen danışmanlık projelerin belirleme
3. Güçlü ve zayıf yönlerin farkında olma
4. Danışmanlık görevlerini tasarlama
5. Uygulama ve izleme

Ancak bu şablon değişmez değildir. Danışmanın müşteri ile ilişkilerindeki esnekliği ve bilgi birikimlerinin artışı bu sürecin değişimine neden olabilir (McLarty ve Robinson, 1998).

3. PROFESYONEL BİR UZMANLIK ALANI OLARAK DANIŞMANLIK

3.1. Danışmanlık Alanları

Günümüz işletmeleri birçok alanda danışmanlık hizmetine başvurabilmektedir. Nitekim Institute of Management Consultants'a göre yönetim danışmanlığı hizmetlerinin günümüzde popüler olan temel alanları aşağıdaki gibidir (Mc Larty ve Robinson,1998):

- Kurum politikası ve kurum gelişimi
- Finansal yönetim
- İşletme
- Pazarlama ve satış
- Üretim
- Dağıtım ve nakliye
- İktisadi planlama
- İnsan kaynakları yönetimi
- Yönetim bilimleri
- Teknoloji yönetimi
- Bilgi teknolojileri

3.2. Danışmanın Özellikleri

Danışmanlık sürecinde yalnızca uzmanlaşma yeterli değildir. Wickham'a (1999: 6) göre danışman analiz, proje yönetimi ve ilişki kurma yeteneklerine sahip olmalıdır. Danışmanın sahip olması gereken **analiz yeteneği**; koşullara uygun bilgiyi tanımlayabilme, belirli bir koşulda ihtiyaç duyulacak bilgiyi tanımlayabilme, süreçteki önemli ilişkileri ortaya koyacak bilgiyi işleyebilme, bilgiden karar alma sürecini destekleyici anlam çıkarma, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile yeteneklerini ortaya koyabilme, dış çevredeki fırsatları değerlendirebilme, işletmenin finansal durumunu değerlendirebilme, işletmenin pazar olanaklarını değerlendirebilmek, işletmenin içsel durumunu ortaya koyabilmek, işletmen karar verme süreçlerini analiz edebilme yeteneklerini içerir. **Proje yönetim yeteneği** ise; amaç ve sonuçları belirleyebilme, planlar oluşturabilme, görev önceliklerini belirleyebilme, proje yönetiminde ihtiyaç duyulan insan kaynağını ve finansal kaynakları yönetebilme, zaman yönetimi yeteneklerini kapsamaktadır. Son olarak **ilişki kurma yeteneğinde**; müşteri ile güvene dayalı ilişki kurabilme, sorgulayabilme, fikirleri kesin ve net bir şekilde iletebilme, neden ve sonuçları müzakere edebilme, yazılı ve görsel araçları kullanarak ikna edebilme, belirli bir faaliyete yönelik bilgiyi kullanabilme, satış

stratejileri geliştirebilme, takım çalışmasına yatkın olma ve liderlik özellikleri gösterme unsurları bulunmalıdır.

Fullerton ve West'in (1996) yaptıkları araştırmada ise danışmanın şu özelliklere sahip olması önemlidir:

- Müşterinin görüşlerini dikkatli bir şekilde dinleme
- Müşterinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma
- Ulaşılabilir ve güvenilir olma

4. DANIŞMAN-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Evans (1997 içinde Adamson, 2000)'a göre; başarılı bir danışman-müşteri ilişkisinde önemli olan bireylerin kişilik özellikleri değil bu iki kişinin değer yargıları arasındaki bezerliklerdir. Nitekim aile işletmelerinin kültürü; girişimci bir ruha, risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olan kurucunun özellikleri çerçevesinde gelişmekte ve şekillenmektedir (Pazarcık, 2004). Dolayısıyla aile işletmelerinde genellikle kurucular danışmanlık hizmetinden yararlanma konusunda karar verici olduğundan; kurucu tıpkı aile üyelerinin işe seçim süreçlerinde olduğu gibi kendi değerlerine yakın bir danışmanla çalışmayı tercih edecektir. Bu bağlamda da danışmanlar; öncelikle kurum kültürünü analiz etmelidirler. Kurum kültürüne yönelik ipuçları elde ettikleri takdirde kurucunun değerlerine ulaşabileceklerdir.

4.1. Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Nedenleri

Yönetim danışmanları uzmanlık bilgilerini, geniş deneyimlerini işletmeye taşıyarak ve antlaşmada öngörülen birçok rolü üstlenerek örgütsel değişimde önemli bir role sahip olmaktadır (Fleck 1989 içinde Adamson, 2000). Yazında; danışmanlık hizmetlerinden yararlanma nedenleri, çok çeşitlilik göstermekle birlikte temel nedenler olarak aşağıdakiler belirtilebilir (McLarty ve Robinson, 1998):

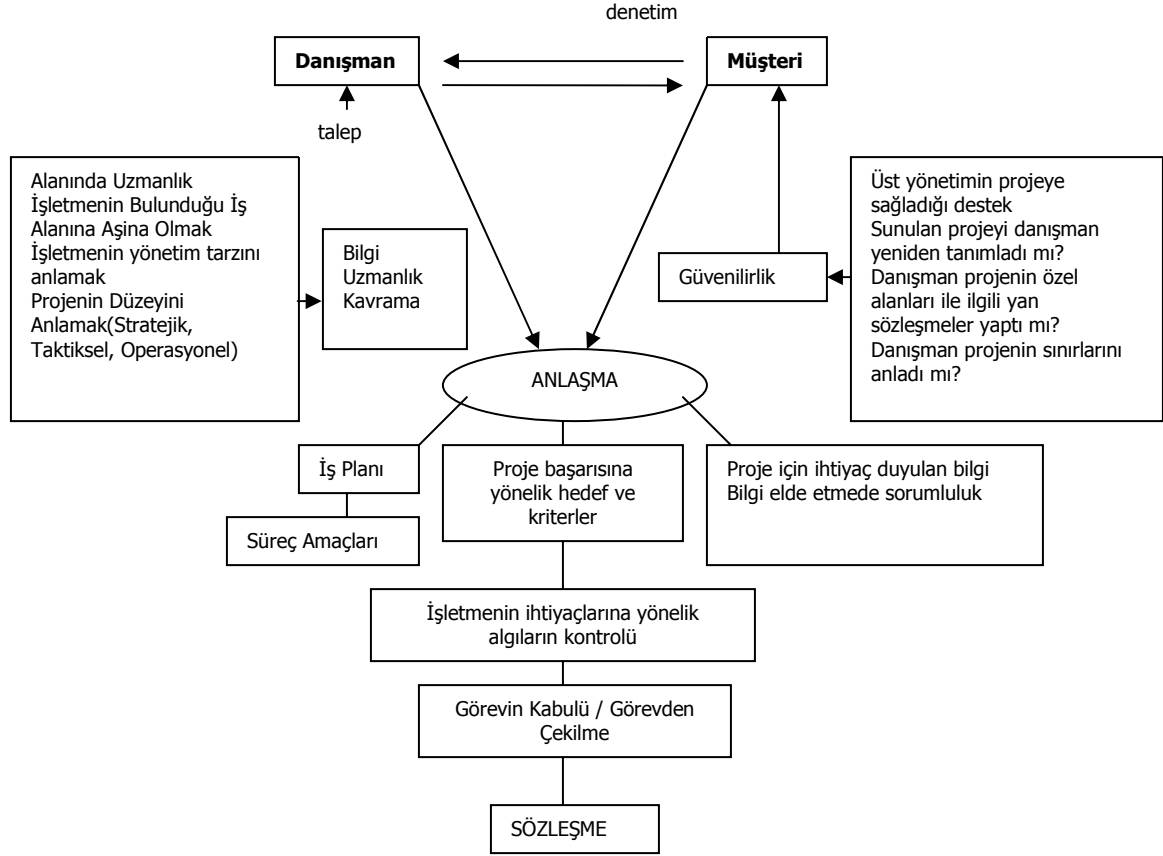
- Danışmanın mevcut veya olası problemler karşısında işletmede çalışanlardan daha objektif olabilmesi
- Danışmanların farklı organizasyonlarda elde ettiği deneyimler
- Uzman bilgisinden yararlanma ihtiyacı
- Danışmanların işletmelerin yapılarındaki boşlukları doldurabilmesi (örneğin; işletmenin yeterli kabiliyetlere sahip olmadığı veya ayıracak yeterli zamanın olmadığı bir alan)
- Daha önce danışmanlık hizmetlerinden yararlanmış işletmelerin önerileri

4.2. Danışmanlara Ulaşmak

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan işletmeler için önemli bir sorun doğru danışmana ulaşmak ve istenilen ölçüde yararlanmaktır. Bu noktada danışman türleri olarak büyük danışmanlık şirketleri, uzmanlar, yerel danışmanlık şirketleri ve şirket içinde istihdam edilen danışmanlardan yararlanılmaktadır. Kearsley (1994 içinde McLarty ve Robinson, 1998) tarafından yapılan bir araştırmada danışmanlara ulaşmada hangi yollardan ne ölçüde yararlanıldığı ortaya konmaya çalışılmış ve şu yüzdeler elde edilmiştir:

- % 16'lık dilim tavsiye ile
- % 12'lik dilim uzun vadeli ilişkiler sonucunda
- % 8'lik dilim danışman firmanın ünü üzerine ve
- % 7'lik dilim bireysel temaslar
- %1'lik dilim ise reklam aracılığı ile danışman işletmelere ulaşmaktadır.

Şekil 1: Danışmanlık Süreci



Kaynak: ADAMSON; I. (2000), "Management Consultant Meets a Potential Client For The First Time: The Pre-Entry Phase of Consultancy In SMEs and The Issues of Qualitative Research Methodology", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1): s.19.

4.3. İlk Görüşme

Yönetim danışmanlığı hizmeti alma sürecinde ilk görüşme; danışman ile hizmeti talep edenler arasında başarılı bir anlaşmanın yapıp yapılamayacağını, uzlaşmanın sağlanıp sağlanamayacağı konusunu içerdiğinden en önemli adımdır. Çünkü bu adım müzakere sürecinin başlangıcı niteliğinde olup, danışmanla ilgili ilk izlenimi oluşturmaktadır. Yönetim danışmanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ilk görüşmede danışman üzerinde olumlu etki yaratan faktörler önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır (Adamson, 1991):

- iletişim becerileri(%35)
- analitik beceriler (%23)
- teknik bilgi (%15)
- iyi bir dinleyici olma (%10)

Aynı çalışmada yönetim danışmanlarına potansiyel bir müşteri ile ilk görüşmeye nasıl hazırlandıkları sorulduğunda daha genç olanların %90' ı (<40 yaş) ve daha yaşlı olanların %60' ı (> 40 yaş) potansiyel müşterinin işletmesi hakkında bilgi edinmektense fiziksel görünümüne daha fazla önem gösterdiklerini vurgulamaktadırlar.

5. DANIŞMANLIK PROJELERİNİN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

İşletmelerin kendilerini eksik hissettikleri alanlarda ve problemlerin çözümünde başvurdukları danışmanların çok istenmeyen bir durum olmakla beraber başarısız olma riskleri de bulunmaktadır. Danışmanın sahip olduğu teknik bilgi, iletişim ve analiz kabiliyetlerinin yeterli seviyede olması ve bu kabiliyetleri işletmenin karşılaştığı problemlerin çözümünde kullanabilmesi danışmanlık projelerinin başarısını etkileyen bir faktördür. Mc Larty ve Robinson (1998), mükemmel bir danışmanın bir projenin sorumluluğunu üstlenirken tıpkı bir bukalemun gibi davranarak farklı rollerde rahat ve başarılı olabilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aslında mükemmel bir danışmanın varlığı da şüphelidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; bir danışmanın tüm taleplere cevap vermesinin mümkün olmadığı gerçeğinin farkında olması ve daha etkin olabilmek için uzmanlaşma yoluna gitmesidir. Günümüzde her alanda çalışan danışmanların inanırlılığı ve güvenilirliği her geçen gün daha da azalmaktadır. Dolayısıyla; iyi bir danışman proje ile ilk karşılaştığı anda yetkinliği ve uzmanlık alanları hakkında dürüst olmalı ve kendi uzmanlık alanına yönelik projelerde yer almayı kabul etmelidir. Aksi takdirde danışman işletmeye çözüm değil çözümsüzlük getirecektir.

Başarılı bir danışmanlık hizmetinin temelinde; danışmanların güçlü yönlerini analiz etmeleri ve uzmanlıklarına göre hizmet vermeleri yatmaktadır. Yetkinliklerinin farkında olmayan danışmanlar işletmelerin sorunlarına başarılı çözüm önerileri geliştirememektedirler. Danışmanlık hizmetini talep eden işletmelerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının araştırıldığı bir çalışmada danışmanların sahip oldukları niteliklere göre verilen hizmet iki boyutta sınıflandırılmıştır (McLarty ve Robinson, 1998 içinde Ehrenberg ve diğerleri., 1994):

- Bilgi-temelli danışmanlık
- Spekülatif danışmanlık

Bilgi temelli danışmanlık, danışmanın deneyimi olduğu alanlarda hizmet vermesidir. Böylelikle danışman işletmenin içinde olduğu problemi gerçekten anlayabilmekte ve çözüm önerileri üretebilmektedir. Spekülatif danışmanlık hizmetinde ise danışman deneyimi olmadığı yeni alanlarda hizmet vermekte ve işletmeyi zarara uğratabilmektedir (McLarty ve Robinson.,1998 içinde Ehrenberg ve diğerleri, 1994.).

6. AİLE İŞLETMELERİ VE DANIŞMANLIK

Türkiye'deki aile işletmelerine bakıldığında danışmanlık hizmeti almada seçici ve şüpheli oldukları gözlenmektedir. Hukuk, muhasebe gibi konuların işletme-devlet ilişkisi içerisinde bu işletmelerin mükellefiyetleri açısından önem kazandığı ve bu doğrultuda dış yardıma açık oldukları bilinmektedir. Ancak aynen hasta olan bir insanın doktora gitmesi kadar doğal olan ve işletmenin içinde oluşan yönetim hastalıkları ve işlev bozukluklarının tedavisi için aynı önemin gösterildiği söylenebilir mi? İşte bu noktada yukarıda sözü edilen işlev bozuklukları ve yönetsel problemlerin çözümü için uzmanlıklarına başvurulacak danışmanlar ve ne tür bir yardım alınacağı işletme sahipleri için önemli bir soru işareti olmaktadır.

6.1. Aile İşletmelerinde Danışmanlığın Gelişimi

Aile işletmelerine bakıldığında yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı aşikardır. Çeşitli alanlarda uzmanlıkları bulunan danışmanlar aile şirketi danışmanlığı ile ilgilendiklerinde pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunların bir kısmını çözümlemede uzmanlıkları yeterli olamamaktadır. Bu durumun nedeni olarak, aile şirketlerinin özellikleri gösterilebilir (Ateş, 2005). Aile işletmelerinde diğer işletmelere nazaran duygular ve aile içi dinamikler daha etkili olmaktadır. Aile içi rekabet, güç kaygıları, kayırmacılık, bağımlı kişiliklerin barınması, işletme çalışanlarının performans ölçümlerinde yaşanan sorunlar, tek adamlık gibi özellikler aile işletmelerinde faaliyetlerin daha karmaşık bir hal almasına ve çatışmalara neden olabilmektedir.

6.1.1. Kuruluş Evresi

Aile işletmelerinde kurucuların rolü oldukça önemlidir ve kuruluş aşamasında işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı elde toplanabilmektedir. Çoğu aile işletmesinde kurucu aynı zamanda yöneticidir ve yönettiği işletme kendisinden bağımsız bir obje değildir. Aile üyelerinin üst yönetimde aldıkları görevler, görev süreleri, göreve getiriliş şekilleri kurucu tarafından düzenlendiğinden, üyelerin bağılılıkları bu durumdan etkilenmektedir.

Bu evrede, işletme, ürünler ya da hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan genellemeci bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar (Mc Larty ve Robinson, 1998) Bu noktada genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır, ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla, danışman bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini de yönlendirir. Kurucu için danışmanın yeteneği kadar güvenilir olması da önemlidir. Bu evrede girişimcinin danışmanı samimi bulmadığı anda ilişkiyi noktaladığı durumlara sıkça rastlanmaktadır (Ateş, 2005).

6.1.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Bu evrede genellikle kardeşler yönetim sürecine katılmakta ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karışıklığa sebebiyet vermekte ve dış yardım ihtiyacını tetikleyebilmektedir.

Gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde girişimcilerin, önceliği şirket stratejilerine vermeleri ve aile sorunları yokmuş gibi davranmaları, diğer bir deyişle işletmenin *duygusal boyutunu* göz ardı etmeleri sorunların çözülmesini zorlaştırır (Dehler ve Welsh, 1994). Bu noktada aile ve iş dinamikleri konusunda çalışan ve genellemeci danışmanlık tarzını üstlenen danışmanı bünyesinde barındıran şirketler, hoşlanmadıkları halde şirketin gelişimini yavaşlatan mülkiyet hakları, hisse dağılım oranları, büyüme stratejisi, kuşaklararası çatışma, miras ve varis planlaması gibi konularla da ilgilenmek durumunda kalırlar. Danışmanın bu evrede üstlenebileceği bir başka sorumluluk da, etkili işleyen bir yönetim kurulu oluşturabilmektir. Yönetim kurulu toplantılarının amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesinde danışmanın aile bireyleriyle kurduğu ilişkilerin önemi büyüktür (Ateş, 2005)

Gelişim evresinin hangi aşamasında olursa olsun, şirketler az ya da çok yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yardımın kapsamı ve içeriği, kurumdan kuruma farklılık göstermekle beraber, işletmenin içerisinde bulunduğu gelişim süreci, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verebilir. Mevcut gelişim sürecindeki bu sorunların daha iyi analiz edilebilmesi için aile işletmesinin o anki üstün ve zayıf yönlerini net bir şekilde ortaya koyabilmesi gereklidir. Leenders ve Waarts (2003) yaptıkları araştırmada, farklı yapılarıdaki 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. Özetle danışman; müşterisi olan aile işletmesinin hangi gelişim evresinde ve hangi boyutun özelliklerini taşıdığını bilirse çözüm önerileri geliştirmesi daha kolaylaşacaktır.

6.1.3. İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile şirketleri ilk iki evredeki işletmelere göre daha profesyonelce yönetilirler. Profesyonel yönetim zorluğunun üstesinden gelerek ileri kuşaklara devredilen başarılı işletmelere örnek olarak (Pazarcık; 2004): Levi Strauss (6.kuşak), Rothscil Bankası (6-7. kuşak), Fiat (3.kuşak), Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları (yaklaşık 150 yıl), Çağaloğlu Hamamı (yaklaşık 150 yıl), Ford, Sabancı ve Koç Holding karşımıza çıkmaktadır.

Genellikle bu şirketler genellemeci yaklaşımla danışmanlık yapan kişilerden ziyade danışman takıma ihtiyaç duyarlar. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus aile şirketlerindeki danışman ekibinin içerisinde aile danışmanının da bulunması gerekliliğidir. Ailenin farklı kollarından gelmiş pekçok aile üyesi şirketi sahiplenmek için çaba harcarlar. Harcanan çaba, aile şirketi karlı ve büyümeye açık bir şirket ise çok daha fazla olur. Bu noktada başta aile üyeleri olmak üzere danışman ekibine büyük iş düşer, çünkü şirketin içinde bulunduğu konumdan memnun olan aile bireyleri rehavete kapılıp geleceği düşünmeyebilirler, aile içi hizipleşmeler şirkete yansiyabilir ve muhalif gruplar oluşabilir. Aile şirketi danışmanları, bir taraftan aile bireylerini şirket stratejilerine odaklamaya çalışırken, diğer taraftan da aile birliğini korumayı hedeflerler (Ateş, 2005).

6.2. Aile İşletmelerinde Danışmanlık Hizmetinin Doğası

Ateş, (2005) belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu aşikar olduğunu bununla birlikte aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunların işletme sistemlerinin daha da karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olduğunu belirtmektedir. Aile şirketlerinin duygusal atmosfer nedeniyle kapalı yapıda olmaları, dolayısıyla son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözülmesi sürecini uzatmaktadır. Eğer örgütteki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zor hale gelmektedir (Ateş, 2005).

Aile işletmeleri genellikle çözümün güç hale geldiği noktalarda dış kaynaklardan yardım talep etmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar bu görüşü destekler niteliktedir. Bennett (1990 içinde Adamson, 2000) büyük işletmelerin rutin olarak işletme dışı danışmanlara başvurduklarını belirtmiş, küçük işletmelerin ise ancak onlar için çok geç olduğunu fark ettiklerinde dışarıdan profesyonel yardım istediklerini vurgulamıştır. Bunun temel nedenleri olarak da aile işletmelerinin hangi alanda yönetim danışmanlarına başvuracaklarını bilmemeleri ve danışmanlara güven duymamaları olduğunu belirtmiştir. Ancak işletmeler çok başarılı oldukları zamanlarda bile dışarıdan bir danışmana ihtiyaç duymalarına gerek kalmayacak biçimde gündelik operasyonları ile dış güçler arasındaki dengede meydana gelen değişimleri sürekli gözden geçirmelilerdir (Pascarella, 1998 içinde ADAMSON; 2000). Bu bağlamda Morris ve diğerlerinin (1996) yaptıkları araştırmada aile işletmelerinin geçiş süreçlerinde özellikle yönetim stratejilerinin oluşturulması ve yönetimin sürekliliğinin sağlanması açısından önem kazanan yedekleme planlarının hazırlanmasında aile meclisinin bu süreçte katılımı nadiren gözlenirken işletmenin kurucularının ya da seleflerin son derece büyük etkisi bulunmaktadır. Buna karşın ne yönetim kurulu üyeleri ne de danışmanların bu süreç üzerinde belirleyici bir etkilerinin söz konusu olduğunu söylemek mümkün değildir. Danışman kullanmak, ortaya çıkan sorunların çözümünde son çare olmamalıdır. Pascarella (1998)'ya göre işletmeler; günlük faaliyetleri yolunda giderken ve dış çevre koşulları faaliyetlerini olumlu yönde desteklerken dahi dış uzmanlardan yararlanmalı; işlerin kötüye gitmesi beklenmemelidir.

Büyük işletmelerde üst yönetim dışarıdan hizmet aldıkları danışmanları hızlı iş yapmaları, işletme politikalarının dışında kalmaları nedeniyle bazen maliyetleri azaltan bir faktör olarak

görürken bazen de ısmarlama ile yerleşmiş pahalı bölücüler olarak nitelendirebilmektedir (Handy, 1987 içinde Adamson, 2000).

Şirket sahiplerinin, sorunların çözümlenebilmesinde yararlanacakları danışmanları dikkatle seçmeleri gerekir, çünkü farklı danışmanlık anlayışı içerisinde olan kişilerin verecekleri yanlış bir karar, sistemleri olumsuz yönde etkileyebilir ve danışmanlara duyulan ön yargı, yerini onaylanmış negatif düşünceye bırakabilir (Ateş, 2005). Oluşan negatif düşünce ise danışmanlık hizmeti almaya karşı olumsuz bir tutuma neden olabilmektedir. Bunun yanında aile işletmesi sahiplerinin danışmanlık hizmeti almaktan alıkoyan temel nedenler ise (Bennett, 1990):

- danışmanlara güven duyulmaması,
- hizmetin pahalı bulunması,
- yönetim danışmanlarının tam olarak ne işe yaradıklarını bilmemeleridir.

Aile işletmelerinde kuruculara ve yöneticilere göre danışmanların en büyük eksikliği; işletmelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmamalarıdır. Diğer bir şikayet ise; danışmanların mevcut sorunlara odaklanmak yerine yönetici ya da kuruculara işi nasıl yönetmeleri gerektiği hakkında yığınla bilgi vermeleridir. Diğer bir deyişle; "text book solutions" olarak nitelendirilen ders kitabı önerileri ile çözümler sunulmaktadır. Bunlar da danışmanlık hizmeti alanlarda tatminsizlik yaratmaktadır. Çünkü; sunulan öneriler ihtiyaca yönelik olmamaktadır. Sorun; danışmanların aslında operasyonel düzeyde olan problemleri stratejik düzeyde algılayarak, bu düzeyde çözüm önerileri geliştirmeleridir (Adamson, 2000) .

Yönetim danışmanları örgütsel değişimde çok önemli roller oynamakta, üstün yönetim kabiliyetleri sayesinde değişim sürecini hızlandırmaktadırlar. Bir çalışan değil de sözleşmeye taraf olan bağımsız bir kişi olduklarından dolayı, objektif olmaktadır. Danışmanlar; büyük bir danışmanlık firmasının üyesi olabilmekle beraber genellikle tek başlarına-bağımsız bir şekilde çalışmaktadırlar. Günümüzde *geçici* danışmanlık hizmetlerinden yararlanmanın popülaritesi hızla artmaktadır. Hedeflere ulaşıldığında danışman ile yapılan sözleşme sona ermekte ve danışman başka işletmeleri iyileştirmek, geliştirmek üzere yeni müşteri arayışlarına girmektedir (Mc Larty ve Robinson, 1998).

Genelde küçük işletme olarak kurulan aile şirketleri, yok olmazlarsa zamanla büyür ulusal hatta uluslararası bir şirket haline dönüşebilmektedir. Aile işletmeleri kurulurken ve yaşam süreleri boyunca kendi varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları birlikte içinde barındırmaktadır (Sancak, 2002). Küçük işletmeler, özellikle kuruluş aşamasındaki aile işletmeleri; gelişim süreçlerinde birçok problemle karşı karşıya kaldıklarından dolayı danışmanlar için potansiyel birer pazar niteliğindedir. Bu problemleri süreçlerde danışmanlardan yararlanmak küçük işletmeler ile aile işletmeleri için maliyet açısından etkin bir yöntem olacaktır.

7.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak kalitatif araştırma tekniklerinden "vaka çalışması" tekniği kullanılmıştır. Vaka çalışması, çeşitli kaynaklardan kalitatif, kantitatif veya her iki teknik de kullanılarak elde edilen kanıtları kullanarak zaman ve mekana bağlı olarak bir varlık hakkındaki derinlemesine incelemedir. Vaka bir örgüt olabileceği gibi,, insanların oluşturduğu bir sosyal grup, iş grubu, olay, süreç, konu veya bir kampanya olabilir (Daymon, 2002). Vaka çalışmaları bağlamlarındaki gerçek, güncel iletişim olayları hakkındaki bilgiyi arttırmayı amaçlar. Belirli bir durumda olayların nasıl ve neden kaynaklandığı ve nereye yöneldiği vaka çalışmasının optimizasyonu için araştırılmalıdır. Vaka çalışmaları araştırmacıya belirli bir olay hakkında detaylı, zengin bilgiyi ortaya çıkarmasını sağlar (Daymon, 2002).

8. VAKA ÇALIŞMASI

Aile işletmeleri genel yapısı itibarıyla yalnızca işletme içinden kaynaklanan değil aynı zamanda da aile bireylerinden kaynaklanan çatışmaların etkisinde kalmaktadır. İşletmenin ortağı

konumundaki aile bireyleri kimi zaman güç elde etmek kimi zaman ise aile bireyleri içindeki konumunu belirlemek adına işletme içerisinde alınan kararlara etki etmektedirler. İşletme içinde çıkan sorunlarda ise bu sorunların çözümü aranmaya çalışılmakta ancak zaman zaman yapının da getirdiği kısırlık onları profesyonel danışmanlık hizmeti almaya zorlamaktadır.

Aile işletmeler için bu noktada en temel sorun konusunda uzman ve tarafsız bir hizmet verecek danışmanlık kuruluşunun bulunmasında yatmaktadır.

A işletmesi danışmana başvurma konusunda her ne kadar pozitif eğilimli olduğunu belirtse de bunun şartının bilinçli, tarafsız, öncelikli, ilkeli ve dürüst bir danışmandan geçtiğini vurgulamıştır. A işletmesi geçmişine bakıldığında daha çok mali müşavirlik ve eğitim konusunda danışmanlık hizmeti aldığını ifade etmektedir.

Ancak alınan tüm bu danışmanlık hizmetleri ne kadar gereklidir? A işletmesi yöneticisi danışmanlık hizmeti alma kararı verilirken aile üyelerinin bir araya gelip danışmana başvurma gerekliliği üzerinde fikir birliği aradıklarını belirtmiştir. Ayrıca kıyaslama yaparak Türkiye'nin önde gelen aile işletmelerinin danışmanlık hizmeti kullanımına yönelik uygulamalarını izlediklerini vurgulamıştır. Nitekim bu aile işletmelerinden biri aile içi dinamiklerin araştırılmasını da içeren bir danışmanlık hizmetini yurtdışında faaliyet gösteren bir danışmanlık firmasına yaptırmıştır. A işletmesi de benzer bir uygulamanın işletmede yapılmasını düşünmüş ancak hiçbir zaman hayata geçirememiştir.

A işletmesi üst yönetim düzeyinde danışmanlık hizmetlerinden yararlanma tarartarı değildir. Bunun nedeni olarak, aile işletmesindeki tüm aile bireylerinin belirlenen danışmanla çalışmayı kabul etmesi gerekliliğini ve bu fikirbirliğine ulaşmanın zor ve sancılı bir süreç olduğunu belirtmiştir. Sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplandığı bu işletme sahibi aile işletmesinde odak noktada bulunmaktadır. Çevresinin de onun işletmede tek adam konumunda bulunduğunu kabul etmesini beklemektedir. "Ben olmazsam iş batar" mantalitesiyle yalnızca operasyonel ve taktiksel düzeyde danışmanlık hizmetleri almayı tercih etmektedirler.

Nitekim 20 yıldan fazla süre iş tecrübesine sahip bir profesyonel yöneticinin stratejik düzeyde istihdam edilmesi ve bu kişinin 3 ay gibi kısa bir sürede yöneticiliğine getirildiği işletmeyi zor duruma düşürmesi, işletme dışından kişilerle stratejik düzeyde işbirliği kurulması konusunda duyulan güvensizliği arttırmıştır. Yırcı bu hizmetinin doğasında işletme ile danışman arasında ticari bir ilişkinin mevcut olması sonucunda danışmanların da işletmede egemen kişilerin tarafını tuttukları ve objektifliklerini yitirdiklerini düşünmektedir.

A işletmesi sahibine göre bir danışmanın iyi yönetim sergilemesi için işletmeye dışarıdan bakmak yeterli değildir. Bunun yanında iyi danışman;

- iyi bir psikolog ve dinleyici
- iyi bir pazarlamacı (imaj yönetimi konusunda başarılı)
- kendisinden istenenleri doğru tespit edebilen
- ilettiği mesajları anlaşılabilen
- geniş bilgi (teknik, psikolojik, tecrübeler vb.) sahibi
- karşındakini etkileyebilecek derecede konuya hakim
- ne yapılacağını net olarak ortaya koyan
- hangi sürelerde nasıl sonuçlar alınacağını belirten
- özgüven sahibi
- duygularına hakim
- çatışmaları iyi yöneten
- işletmenin menfaatine göre hareket ettiğini gösteren
- her zaman alternatif çözüm önerilerine sahip olan
- konuşacağı ve susacağı yerleri iyi bilen
- tüm bu özelliklerden hareketle sorunları öncelikle teşhis ederek uygun tedavi yöntemlerini ortaya koyan olmalıdır.

Bu özelliklerin danışmada bulunmaması işletme içinde sorunlara yol açabilmektedir. Nitekim A işletmesindeki bir toplantı sırasında ulaşılması gereken noktaya henüz erişilemesinin nedeni olarak genel müdür danışmanı göstermiş ve ithamlarda bulunmuştur. Bunun üzerine danışman kendisine laf göndermesi yapılmasını kişiselleştirmiş ve ortada çatışma çıkmıştır. Bu durumda danışmanın duygularına hakim olamaması işletmeye fayda yerine zarar getirmiştir. İşlemenin sahibi bu yönetsel krizi idare etmede başarısız olduğunu ifade etmiştir.

Aile içindeki bireylerin danışman lehinde taraf tutması da danışmanlık hizmetinin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim A işletmesi için geçmişte hizmet veren bir danışmanın bir aile üyesi ile kişisel bir bağının olması, diğer aile üyelerinin karşı çıkmasına rağmen yanlış kararların alınmasına neden olmuş ve aile içinde huzursuzluk yaratmıştır.

A işletmesi için içinde bulundukları sorunların çözümünde bir danışmana başvurulması iyi bir yöntemdir. Ancak bu konuda hizmet veren dürüst kişi/kurumların bulunması günümüzde çok zor olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Danışmanlardan beklenen danışmanlık hizmeti almak isteyen kuruluşlara ilk aşamada "Biz doğru olanı yaparız, işinize gelir ya da gelmez" anlayışıyla hareket etmeleridir. Vicdani ve hukuki olarak doğru karar verme yönünde işletmeyi yönlendirmeleri istenmektedir. Eğer sonuçlar olumlu olacaksa kişi buna baştan kızsada oluşacak olumlu sonuçlardan onlar da memnun olacaktır. Danışmanın vicdani ve hukuki doğruluğu kaybetmeden işletmenin menfaatine göre hareket etmesi en önemli gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

9.SONUÇ

Ülkemizdeki işletmeler içinde önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin içine düştükleri önemli sorunlardan biri doğru danışmanı doğru zamanda ve doğru şekilde kullanabilmektir. Ancak uygulamaya bakıldığında danışmanlar işletme sahiplerince son çare olarak görülmektedir. Bu durum işletme sahiplerinin merkezde olma ve çalışanları etrafında tutma isteğinden kaynaklanmaktadır. Dışarıdan gelecek bir danışmanın kendi kontrol alanını bozacağı ve bulunduğu pozisyonunu kaybetme endişesi aile işletmesi sahiplerinin bu danışmanları mümkün oldukça işletmeden uzak tutmalarına neden olmaktadır. Kanımızca mali müşavirlik türü alanlarda danışmanlık hizmetinin daha yaygın olması, yönetim danışmanlığı türü hizmetlere soğuk bakılmasının ardında bu kontrol odaklılık yatmaktadır. Ancak tüm bunların yanında geçmiş tecrübeler de danışman kullanımına yönelik tutumları farklılaştırabilecektir.

Profesyonel bir danışman kullanmak kadar danışmanın işletme içindeki yöneticilerle uyumu da önemlidir. Bu noktada danışman uzmanlık yetkinliğinin yanında iyi bir psikolog da olmalı ve işletme yönetici ve çalışanlarıyla çatışmalardan kaçınmalıdır. Ancak vaka çalışmasında belirtildiği gibi profesyonelliğin yitirilerek çatışmaların kişiselleştirilmesi, hem danışmana hem de işletmeye zarar verebilecektir. Aile işletme sahipleri danışmanın yetkinliğinden kaynaklanacak sorunların önlenmesinde ise danışman seçimini iyi yapabilmelidir. İyi bir danışman seçimi ile birlikte işletme sahiplerinin kontrol çevrelerini de iyi yönetmesi, yöneticiler ve danışmanlar arasında uyumu sağlaması danışman-işletme uyumu için önemlidir. Bir danışman ise amacının işletmeye zarar vermeden müdahalede bulunmak olduğunu unutmamalıdır. Aksi takdirde işletmenin yaşamı tehlike altına girecektir.

KAYNAKLAR

- ADAMSON, I. (2000), "Management Consultant Meets a Potential Client For The First Time: The Pre-Entry Phase of Consultancy In SMEs and The Issues of Qualitative Research Methodology", Qualitative Market Research: An International Journal, 3(1): 17-26.
- ATEŞ, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- BENNETT, R. (1990), Choosing and Using Management Consultants, Kogan Press, London.

- DAYMON, C. (2002), *Qualitative Research Methods in Public Relations & Marketing Communications*, Routledge, Florence, KY, USA.
- De BURGUNDY, J. (1998), "Management consultancy: a modern folly?", *Management Decision*, 36(3): 204-205.
- DEHLER, G. E., WELSH, M. A. (1994), "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 17-26.
- EHRENBERG, A., LLOYD, B. and SERIVEN, J. (1994), "Knowledge based on speculative consultancy", *Proceedings of International Consultancy Conference*, South Bank University Press: 48-53.
- EVANS, R. (1997), "Critical Thinking: Putting Your Heads Together", *Management Review*, 86(10): 1-3.
- FLECK, R. A. (1989), "Analyzing the Analyst", *Journal of Systems Management*, November: 7-9.
- FULLERTON, J., WEST, M. A. (1996), "Consultant and client - working together?", *Journal of Managerial Psychology*, 11(6): 40-49.
- HANDY, C.B. (1987), *Understanding Organisations*, Penguin Books, London.
- IBRAHIM A.B., SOUFANI K., LAM J. (2003), "Family business training: a Canadian perspective", *Education + Training*, 45(8/9): 474-482.
- KEARSLEY, M. (1994), "The Sale of Consultancy: Clients' and Consultants' Views", *Proceedings of International Consultancy Conference*, South Bank University Press: 76-83.
- KOLB, D., FROHMAN, A. (1970), "An Organizational Development Approach To Consulting", *Sloan Management Review*, 12: 51-65.
- KUBR, Milan (1996), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office, Geneva.
- LEENDERS, M. & WAARTS, E. (2003), "Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation", *European Management Journal*, 21(6): 686-697.
- McLARTY, R., ROBINSON T. (1998), "The Practice Of Consultancy And A Professional Development Strategy", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5): 256-263.
- MORRIS, M.H., WILLIAMS R. W., NEL D., (1996), "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3): 68-81.
- PASCARELLA, P. (1998), "Charting a Course for Change", *Management Review*, January, 87 (1): 52-53
- PAZARCIK, O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İKU Yay., No:40, İstanbul.
- SANCAK, E., (2002); "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", *Sanayi Kongresi, İSO*, 10-11 Aralık, 116-120.
- WICKHAM, Philip A. (1999), *Management Consulting*, Financial Times Management, Great Britain.
- <http://www.imcusa.org>

AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜM İHTİYACI: BİR YÖNTEM ÖNERİSİ OLARAK "SPİRİTÜALİTE"

Yard. Doç. Dr. Jülide KESKEN

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
35100 Bornova-İzmir/TÜRKİYE
Tel: (0232) 388 40 00 (1954);
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: julide.kesken@ege.edu.tr

Arş. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
35100 Bornova-İzmir/TÜRKİYE
Tel: (0232) 388 40 00 (5299);
E-posta: nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

ÖZET

Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler; bireyleri ve örgütleri yaptıkları herşeyde "**anlam**" aramaya yöneltmektedir. Çalışanların beklentileri değişmekte ve materyalizm yavaş yavaş popülaritesini yitirmektedir. Zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren gerek *işletme sahipleri* gerekse *çalışanlar*, yaptıkları işleri, bu işlerin kendilerine ve topluma katkılarını sürekli sorgulayarak bir anlama ulaşmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda "*Neden* bu işi yapıyorum? Bu iş bana *ne katıyor*? Benim ve bu örgütün *var oluş nedeni* var mıdır? Var ise bu 'neden' nedir?" sorularını daha sık sormaktadırlar. İş ortamında mutlu olabilmek, takım ruhunu yakalayabilmek, kişisel gelişim olanağı bulabilmek, topluma hizmet edebilmek ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri ve vizyonu ile kendi değerleri arasında *içsel bir bağa* ulaşmak, onları tatmin eden temel unsurlar haline gelmiştir. Beklentilerdeki bu değişimler, aile işletmesi liderlerinin özelliklerinde de bir takım *dönüşümlere* neden olmuş, bir zamanlar sadece emir veren, kişisel gelişime katkısı pek fazla olmayan liderler, birer danışman haline gelmede önemli bir yol almışlardır. Bu dönüşüm; geleneksel örgütten *spiritüel örgüte geçişte* yaşanan değişimlerden *önemli, ancak sadece bir tanesidir*.

Bu çalışmanın temel amacı; aile işletmelerinde spiritüalitenin önemine ve uygulama alanlarına ışık tutabilmek ve bu bağlamda yazına katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, değişim, dönüşüm ihtiyacı, spiritüalite

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri; ülke ekonomisine ve istihdama katkılarının yanı sıra yarattıkları katma değer nedeniyle de önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de yaklaşık %95'lik bir orana sahip olan aile

işletmeleri, ekonominin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Dünya ölçeğinde baktığımızda ise, işletmelerin %70'inden fazlası aile işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Leenders ve diğerleri, 2003). *Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süreleri sadece 24 yıldır. Her 10 aile şirketinden ancak 3'ü ikinci nesile devredilebilmektedir.* Ülkemizde ise bu durum dünya ortalamalarının çok daha altındadır. Aile şirketinin rekabet gücünü kaybetmesi, piyasadan çekilmesi sanıldığı gibi sadece ailenin değil tüm Türkiye'nin sorunudur. Piyasadan çekilen her bir işletme, o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının da heba olması anlamını taşımaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin değişim sürecine uyum sağlayarak süreklilik kazanması, ülkemiz için önem teşkil etmektedir (Ateş, 2005).

Bugün dünyadaki işletmelerin başarısında önemli faktörlerden biri, kurum kültürü ve değerleridir. Aile şirketlerinde kültür çok daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü aile üyeleri arasında, kan bağıının da ötesinde duygusal bir bağ vardır. Bu özellik, aile şirketini *duygusal olarak* diğer şirketlerden daha güçlü-zayıf kılmaktadır. Ailenin değerleri, işlemenin değerleri ile birleşince sinerji doğmakta ve oluşan bu sinerji aile şirketine büyük bir güç katmaktadır (Aronoff ve diğerleri, 2000:2). İşletmelere uzun dönemli olarak bakmayı sağlayan değerler, aile ile şirketi birbirine bağlayan köprüyü oluştururken, yöneticileri motive edici özellikler taşımaktadır. İşletmelerin vizyonları ve stratejik hedefleri, yönünün belirlenmesinde yetersiz kalabilmekte, bu gibi durumlarda ise değerler devreye girmektedir. Değerler; stratejik planlamayı teşvik etmekte, geçmiş başarıları-başarısızlıkları bir tarafa koyup, gelecekle ilgili kararlar almayı zorunlu hale getirmektedir. Böylece aile işletmesi liderleri için *değişim sürecini* kolaylaştırmaktadır.

"Bir işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında *hangi değerler* rol oynamaktadır?" sorusuna bulunacak yanıt, değişim sürecinde uzun süre yaşama dinamizmine sahip olmak isteyen aile işletmelerine ışık tutacaktır.

Örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin olduğu sistemden bağımsız değildir. Nitekim uzun süre yaşamak isteyen aile işletmelerinin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin oluşabileceği örgütsel şartların ortaya konulması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında, iki farklı örgütsel kültür yapısının ortaya çıkması beklenebilir.

Bunlardan ilki, sonuç odaklılığı temel değer alan örgütsel kültürlerdir. Böyle bir kültürel yapıda karar verme ve denetim mekanizması belirli bir kesimin elinde bulunmaktadır. Bu yapı, örgüt bütününde motivasyonel sinerjinin yaratılmadığı, değişime kapalı süreçleri doğurmaktadır. Merkezi bakış açısının kısa süreli hedefler olduğu bu işletmeler, örgütün bütününde yaratıcılığı sağlayamadıklarından *"mekanik örgütler"* olarak adlandırılmaktadırlar. Makine metaforu; *"Hedef ve amaçları belirleyin ve peşinden gidin."* *"Akılcı, verimli ve açık bir biçimde örgütleyin."* *"Herkesin yapacağı işten emin olacağı şekilde her ayrıntıyı belirleyin."* *"Planlayın, örgütleyin ve denetleyin, denetleyin, denetleyin"* şeklinde ifade bulunmaktadır (Morgan, 1998).

Doğa, kimi örgütler için yavaş yavaş işe karıştığında, organizmalar gibi, çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması açısından bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak algılanmaya başlamaktadır. Bu yapıdaki işletmeler, merkezkaç yönetimi esas almaktadırlar. Merkezin yetkileri, karar ve denetim mekanizmaları, *"İşi en iyi yapan bilir."* yaklaşımı doğrultusunda, örgütün tabanına doğru yayılarak, örgütsel sinerjinin ve yaratıcılığın sağlandığı, sürekli kendini yenileyen süreçler oluşturulmaktadır. Bu işletmeler enerjilerini sürekli öğrenmekten ve bilgiden almaktadır. Sürekli öğrenmeleri ve bilgiye sahip olmaları halinde değişimi yönlendirebilmekte ve yönetebilmekte, bu sayede de uzun süre yaşayabilmektedirler. *"Organik örgütler"* olarak adlandırılacak bu örgütler, günümüzün rekabetçi ve çevre ile etkileşim içerisindeki kurumlarını oluşturmaktadırlar.

Ancak günümüzde "mekanik örgütler" de "organik örgütler" de yaşanan sosyo-ekonomik gelişimlere ve değişime uyum sağlamakta yeterli olmamaktadır. Bu durum örgüt

yapılarında bir dönüşüme neden olarak, "*spiritüel örgütler*"in ortaya çıkma koşullarını hazırlamıştır.

Aile işletmelerinde neden bir dönüşüm ihtiyacının yaşandığını ortaya koymak, bu ihtiyacın giderilmesine yönelik bir yöntem ve dönüşüm aracı olarak spiritüaliteyi tanımlamak, kavramın aile işletmelerine nasıl entegre edilebileceği hakkında açıklayıcı bilgiler vererek yazına katkıda bulunmak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜM İHTİYACI

Aile işletmelerinde karar vericiler ve yöneticileri bekleyen en önemli görevlerden biri; hızla değişen çevre koşullarını anlamak, bu koşullarla başa çıkabilmek için örgütlerde değişimi tetiklemek ve değişim sürecini yönetmektir. Yöneticiler ve aile bireyleri değişen koşulların getirdiği tehlikelerin etkilerini en aza indirebilmek, işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için değişimin getireceği ikilemleri çözümlemelidirler. Değişim, çok zor ve sancılı bir süreçtir ancak ne yazık ki işletmeler, değişimleri gerekenden çok daha az değiştirmektedirler (Kanter ve diğerleri, 1992:4).

Değişim; Porras ve Silvers tarafından örgütsel gelişim ve örgütsel dönüşüm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Daha geleneksel bir yaklaşım olarak "*örgütsel gelişim*"; kendine has teorileri, araştırmaları ve uygulama yöntemleri ile daha iyi tanımlanmış ve sınırları belirlenmiş bir kavramdır (Porras ve Silvers, 1991:52). Örgütsel gelişim, genelde değişim sürecini insan düzeyinde ele almaktadır. Daha da önemlisi örgütsel gelişim; rasyonel varsayımlara dayanan, (örneğin, davranışı değiştirmede araç olarak tutumun değiştirilmesi gibi) daha geleneksel ve mekanistik bir yönetim perspektifini temsil etmektedir.

Diğer yandan *örgütsel dönüşüm*; sürekli gelişen, net olarak tanımlanamayan, deneysel ve sürekli kendini değiştiren bir yapıdadır (Porras ve diğerleri, 1991:52). Adams (1984)'a göre örgütsel dönüşüm: "Neyin istendiğine dair bir vizyon oluşturulması ve bu vizyonun açıkça ifade edilen *insancıl değerler* dikkate alınarak yaratılmasıdır." Örgütsel gelişim; değerleri, duyguları ve vizyonu reddetmemektedir ancak, örgütsel dönüşümde bu unsurlara daha fazla önem verilmektedir. Adams (1984) bu iki değişim türü arasındaki farkı, Wilber (1983)' dan aldığı şu metaforla açıklamaktadır. "*Örgütsel gelişim mobilyaları aynı zemin üzerinde hareket ettirmektedir; örgütsel dönüşüm ise; mobilyaları ayrı bir zemine taşımaktadır.*"

Örgütsel dönüşümde; işletmenin inançlarının, değerlerinin ve amacının tekrar değerlendirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla bu tür bir değişim, *devrimsel* bir değişim olarak nitelendirilebilmektedir. Örgütsel dönüşüm ile amaçlanan; değerleri, duyguları, vizyonu ve örgütün varlık nedenini sorgulamaktır. Bu sorgulama sonucunda; gerek yönetimdeki aile bireyleri gerekse bu işletmede çalışan profesyonel yöneticiler, bir **anlama** ulaşmayı beklemektedirler.

Örgütsel dönüşüm, bilimsel yönetimle ilişkili rasyonalitenin ötesinde yeni bir yönetim paradigmasının gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu paradigma, örgütsel gelişimde amaçlanan geleneksel değişime nazaran çok daha derinlerde kalan kavramlara hitabetmektedir. Bunu buzdağı benzetmesi ile açıklayacak olursak, gelişim buz dağının görünen kısmıdır, ancak dönüşüm daha derinlerde, suyun altında kalan kesimde gerçekleşmektedir. Tıpkı buzdağının suyun altında kalan, görünmeyen kısmının daha büyük olması gibi, dönüşümlerin de etkisi gelişime nazaran çok daha etkili ve köklü olmaktadır. Bu görünmeyen kavramlar; vizyon, misyon, amaç, enerji, değerler ve sevgiyi içermektedir. Çalışmanın sonraki bölümlerinde, bu kavramların örgütün spiritüel değerlerini oluşturduğu gerçeği vurgulanmaktadır.

Örgütsel gelişimin yararlarının maksimize edilebilmesi için, öncelikle örgütsel bir dönüşüm gerçekleştirilmelidir. Son dönemlerde uygulanmakta olan küçülme ve değişim mühendisliği gibi yapısal çözüm önerilerinin (örgütsel gelişim araçları), performansta istenen düzeyde etkinlik ve verimlilik sağlayamadıkları gözlemlenmektedir. Bu yapısal değişikliklerin hayal kırıklığı yaratma sebebi şu şekilde açıklanabilir: Yapısal değişiklikler, *davranışlarda gerçek*

anlamda değişiklik yapabilmek için gereklidir ancak yeterli değildir. Denklemden eksik bırakılan unsur *duygulardır*. General Electric CEO'su Jack Welch, duyguların insan düşüncesini, davranışlarını ve dolayısıyla tüm örgütü ne denli derinden etkilediğini "*kalpler akıl kadar önemlidir*" sözüyle vurgulamaktadır (Dehler ve diğerleri, 1994). Nitekim değişim temelde duygularla ilgili bir kavramdır. Çalışanlarının işe hem akıllarıyla hem de kalpleriyle, diğer bir deyişle ruhen ve bedenlen bir bütün olarak katılımını hedefleyen işletmeler, duyguların yeni yönetim tarzındaki önemini dikkate almalıdırlar. Yeni paradigmaya göre; "*Çalışanları yönetmek, duyguları ve spiritüel değerleri yönetmektir*." (Dehler ve diğerleri, 1994) Günümüzde bir çok yönetici ve lider duyguların yönetim sürecindeki önemini göz ardı etmekte ve duygular yokmuş gibi davranmaktadır.

Dolayısıyla; aile işletmelerinin kurucuları ve diğer kuşaklar öncelikle bu dönüşüm ihtiyacının farkına varmalı ve bu farkındalık sonucu kendi spiritüel değerlerini ortaya koymalıdır. Kurucunun benimsediği değerler, daha sonra çalışanların oluşturduğu değerlerle birleşerek kurum kültürünü oluşturmaktadır. Kültürün ve değerlerin oluşum sürecinde dikkat edilmesi gereken husus ise, aile üyesi olan çalışanlar ile diğer çalışanların bu sürece eşit olarak katkılarının sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle değerler, sadece çalışan aile üyelerinin değil tüm çalışanların spiritüel değerlerini yansıtır nitelikte olmalı, profesyonel çalışanlarda aidiyet duygusu yaratılarak, "*biz*" ve "*onlar*" ayrımı ortadan kaldırılabilir.

Porras ve Silvers (1991)' a göre vizyon örgütsel dönüşümde temel değişkendir. Örgütün gelecekte arzulanan durumunun zihinsel bir modeli olarak tanımlanan vizyon doğru bir şekilde geliştirildiğinde, *bir kişinin* örgüte bakış açısından çok daha fazla bir şey ifade etmektedir. Bu bağlamda, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir *üst anlama, insanların kalplerindeki güce* dönüşmektedir. Vizyon, tüm çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde sözlü iletişimi aşan ve tıpkı güzel bir şiir, bir marş gibi paylaşılan değerleri, duyguları ortaya koyan bir araç haline gelmektedir. Açık ve net bir şekilde ifade edilen vizyon aracılığı ile; örgüt içerisindeki *enerji* harekete geçirilebilmekte ve çalışanların moral düzeylerinde artışlar gözlemlenmektedir. Harekete geçirilen bu enerjinin kökeni ise bir dönüşüm aracı olan spiritüaliteye dayanmaktadır.

Porras ve Silvers (1991) tarafından ortaya konan değişim modeli ile amaçlanan, yönetim sürecinde duyguların önemini vurgulamaktır. Bu duygusal boyut, spiritüalite de dahil olmak üzere Tablo 1'de belirtilen değişkenleri modele dahil etmektedir. Davranışsal ve bilişsel değişim arasındaki ilişki, modelde ortaya konan önemli bir ayrımdır. Örgütsel gelişimde; öncelikle bilişsel süreçlerde değişim gerçekleşmekte, daha sonra bu değişim duygusal süreçlere etki etmektedir. Ancak Porras ve Silvers (1991) değişim modellerinde, bilişsel değişimin gerçekleşebilmesi için, öncelikle duygularda değişimin gerçekleşmesi gerektiğini savunmakta ve duyguların örgütsel dönüşüm sürecindeki önemine odaklanmaktadır.

Louis (1980)'e göre bilinçli düşünce, gündelik faaliyetlerimizin sadece çok küçük bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsanlar davranışlarını gerçekleştirdikten sonra, bunları anlamlandırma sürecine girmektedirler. Genel olarak insanlar duygularını temel alarak davranışlarını sergilemektedir. Ancak daha sonra bilişsel bilgi işleme süreci devreye girerek, yapılan davranış rasyonelleştirilmektedir. Bu bağlamda, duyguların yönetim sürecindeki rolünü yadsımanın hatalı bir tutum olacağı söylenebilir.

Tablo 1: Örgütsel Dönüşümde Yer Alan Duygu-odaklı Değişkenlerin Örgütsel Değişim Modeline Dahil Edilmesi

<u>Değişim</u>	<u>Örgütsel Amaçlar</u>	<u>Çalışanlar</u>	<u>Örgütsel Sonuçlar</u>
Örgütsel Dönüşüm	<u>Vizyon</u> • Amacın farkında olma • İlham ◦ İçsel motivasyon • Bir oyun gibi algılanan iş	Duygu odaklı tepki [Spiritüallite] Davranışsal değişim → Bilişsel değişim	- Örgütsel performansta iyileşme - Değerlerle örtüşme
Örgütsel Gelişim	<u>İş Ortamı</u> • Düzenlemelerin organizasyonu • Sosyal faktörler • Teknoloji • Fiziksel ortam	Bilişsel değişim → Davranışsal değişim	- Bireysel gelişim düzeyinde artış

Kaynak: DEHLER, G.E., WELSH, M.A., (1994); "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 23'den uyarlanmıştır.

Tablo 1' de görüldüğü üzere örgütsel gelişimde iş ortamı temel değişken olmaktadır. Örgütsel dönüşümde etkili olan duyguların yerini gelişim sürecinde; teknoloji, fiziksel ortam, sosyal faktörler ve düzenlemeler almaktadır. Değişim; öncelikle bilişsel düzeyde gerçekleşmekte, daha sonra bu değişimin etkileri davranışlara yansımaktadır. Ancak örgütsel dönüşüm sürecinde aksi yönde bir işleyiş söz konusu olmaktadır. Temel değişken olan vizyon, çalışanlar için bir *esin kaynağı* ve onları ortak amaçlar yönünde hareket etmeye yönelten bir *içsel motivasyon* aracı olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda iş; bir oyun gibi algılanarak görevler büyük bir keyifle, enerjiyle yerine getirilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların değerleri ile örgütsel değerlerin örtüşmesi performansa iyileşmeler şeklinde yansımaktadır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜM KATALİZÖRÜ: SPİRİTÜALİTE

Günümüzde işletme dünyası çok büyük değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan sosyo-ekonomik, teknolojik ve hukuki gelişmeler, büyük çoğunluğu aileler tarafından yönetilen işletmeleri dönüşüme zorlamaktadır. Bu işletmelerden dönüşümü gerçekleştirebilenler hayatta kalırken, diğerleri yok olup gitmektedir. Aile işletmeleri yaşam süreleri boyunca kendi varlıklarını sürdürecek ve yok edecek unsurları içlerinde barındırmaktadırlar. Yok olmazlarsa zamanla büyümekte; ulusal hatta uluslararası bir şirket haline bile dönüşebilmektedirler. Ancak bazılarının ömrü oldukça kısa olmakta ve 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 gerekmektedir (Pazarcık, 2003). Aile işletmeleri yaşayan organizmalardır ve günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için birer spiritüel örgüt haline gelmek zorunluluğunu kavramalıdır.

İş yaşamında spiritüalliteyi tanımlamak için farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Bir tanıma göre spiritüallite, bireyin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken başka bir tanıma göre; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir. Spiritüallitenin tanımlanmasındaki farklılıklar bizleri korkutmamalı, tam tersi tanımlardaki bu çeşitlilikten yararlanılarak örgüt bünyesine nasıl entegre edileceği üzerine odaklanılmalıdır (Krishnakumar ve diğerleri, 2002). Bu bağlamda spiritüallite; *başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta-anlamda buluşma ihtiyacı* olarak nitelendirilebilir. O halde bu kavram aile işletmelerine nasıl entegre edilebilir? Türkiye'de işletmelerin yaklaşık %95'i aile işletmeleridir ve tüm yaşayan organizmalar gibi aile işletmelerinin de temel hedefi varlıklarını sürdürebilmektir (Onlar bunun

farkında olmasalar dahi...). Aile işletmelerinin kültürü; girişimci bir ruha, risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olan kurucunun özellikleri çerçevesinde gelişmekte ve şekillenmektedir (Pazarcık, 2004). İşletmenin temel değerlerinin oluşumunda en önemli ve zor rolü üstlenen kurucu; spiritüalitenin dönüşüm sürecindeki önemini kavramalı ve buna paralel olarak kendi spiritüel değerlerinin neler olduğuna dair farkındalık yaratmalıdır. Bu bağlamda öncelikle aile bireylerini, ardından profesyonel yöneticileri, işletmenin sonraki yaşam evrelerinde kesikli bir yaşam sürecine maruz kalmaması amacıyla ortak bir amaçta, ortak bir değerler sisteminde birleştirmelidir.

Diğer işletmelerdeki mekanik aklın yerini aile işletmelerinde; kayırmacılık, adil olmayan ödül sistemleri, profesyonel yönetim zorluğu, aile anlaşmazlıkları, bağımlı kişiliklerin barınması, duygu ve sevgi alırken; rekabetin yerini ise birliktelik ve aile içi rekabet almaktadır. Dolayısıyla duygu, sevgi, birliktelik ve değerler gibi aile işletmelerinin olmazsa olmaz unsurları olan kavramları yönetmek çok daha zor ve karmaşıktır. Aslında vurgulanan tüm bu kavramlar bir dönüşüm aracı olan spiritüalitenin temel yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

Spiritüel örgütleri anlamak ve tanımlayabilmek için öncelikle spiritüalite kavramını farklı yönleri ile ortaya koymakta fayda vardır. İşletmelerde çok önemli bir araştırma konusu haline gelen spiritüalite kavramı, hem akademisyenlerin hem de iş yaşamındaki bireylerin gün geçtikçe dikkatini çekmektedir. *Journal of Managerial Psychology* ve *Journal of Organizational Change Management* bu konuyu irdeleyen makalelere sıklıkla yer vermekte, özel sayılar yayımlamaktadır. 2003 yılında ise; Wall Street Journal'ın kapak konusu olarak, popülaritesindeki artışı daha da pekiştirmiştir (Thompson, 2000). Son olarak 2004 yılında "**Management, Spirituality, & Religion Newsletter**" adlı yeni bir derginin çıkarılması, konuya verilen önemin ne derece yüksek olduğunu vurgular niteliktedir.

Spiritüalite kavramının tanımlanmasında birçok güçlük karşılaşılmaktadır. Harrison Owen; "Spiritüalite hakkında birçok şey yazmış olmama rağmen, onun tanımını asla yapamadım." diyerek tanımlamadaki güçlüğü vurgulamaktadır. Bu bağlamda, spiritüalitenin ne olmadığı ile tanımlamaya başlamakta fayda vardır. Spiritüalite kesinlikle din ile eş anlamlı değildir. Dinde uyulması gereken belli başlı kurallar ve mezhepler vardır. Ancak spiritüalite de ayrımlara, bütünlüğü bozacak unsurlara yer yoktur. Tüm insanlar farklı değerler, amaçlar yerine ortak bir değerler sisteminde birleşmektedir.

Literatürde bulunan farklı tanımlamalardaki ortak noktalardan yola çıkarak spiritüaliteyi şöyle özetlemek mümkündür (McCormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; Dehler ve diğerleri, 1994; Harris, 2000):

- İçten gelen yaşama gücü,
- İçsel motivasyon, bireyleri harekete yönelten, enerjilendiren içsel deneyim,
- Ortak amaçlara bağlılık ve bir bütün olma ihtiyacı,
- Başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği,
- Sevgiye, umuda, iyimserliğe olan bağlılık,
- Takım ruhunun geliştirilmesi,
- Yaşamda bir anlama-amaca ulaşma arzusu.

Konu ile ilgili araştırmalar; spiritüel örgütlerin diğerlerine oranla karlılık, hisse değeri ve yatırımın geri dönüş oranı açısından daha başarılı olduğunu göstermektedir (Thompson, 2000:9). Wagner-Marsh ve Conley'nin gerçekleştirdiği bir dizi araştırma da bu bulguyu destekler niteliktedir (1999:292). Örneğin, Fortune'un sıralamasında ilk 100 içerisinde yer alan firmalardan olan; TDIIndustries, Xerox, Exxon ve Bank of Montreal; yönetim ve liderlikte spiritüel yaklaşımı tercih eden işletmelerdendir. Hewlett-Packard, Ford, Semco, WAI, Lancaster, Medtronic, Toro Company, Tom's of Maine, Ben and Jerry's ve Toyota ise spiritüel örgütlere verilebilecek diğer önemli örneklerdir.

Spiritüalite; *bireysel* ve *örgütsel* olmak üzere iki farklı boyutta incelenebilmektedir

(Neal,1997). Öncelikle *birey* kendi spiritüel değerlerinin farkına varmalı ve bu değerleri iş yaşamına yönlendirebilmelidir. Diğer bir deyişle çalışan, bir yandan iş yaşamında tatmin olarak kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme olanağı bulurken, diğer yandan sahip olduğu duygular ve değerleri ile işletmeye katkıda bulunabilmelidir. Bireysel düzeyde spiritüallite; liderlik, yaratıcılık, yenilikçilik ve işinde iyi olma unsurlarını da içermektedir.

Örgüsel boyut irdelendiğinde ise; çalışanların ihtiyaçlarının farklılaştığı, örgütlerden ve iş yaşamından beklentilerinin değiştiği gözlemlenmektedir. İş yaşamında maddi olmayan değerlere (kişisel gelişim, bağlılık, spiritüel değerleri açıkça ifade edebilme gibi) verilen önemin artması ile materyalizmin yavaş yavaş popülaritesini yitirmekte olduğu sonucuna varılmaktadır (Konz ve diğerleri, 1999). Yaptıkları işlerin kendilerine ve topluma katkılarını sürekli sorgulayan ve bir anlama ulaşmayı arzulayan tüm çalışanlar; işlerinde mutlu oldukları, bir işe yaradıklarını, bir bütünün parçası olduklarını hissettikleri spiritüel örgütlerde çalışmak istemektedirler. Beklentilerdeki bu değişim ise aile işletmelerini de birer spiritüel örgüte dönüşmeye zorlamakta; yönetim sürecinde duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, takım ruhu ve birlikteliğe önem verilmesine neden olmaktadır.

Bu bağlamda spiritüel örgütlerin özellikleri;

- Ortak değerler, amaçlar ve vizyon etrafında bütünleşen çalışanlar
- Amaç ve anlam-odaklı iş görme anlayışı
- Korku temelli bir yönetim politikası yerine sevgi temelli bir yönetim politikası
- Birbirini dinleme ve anlama üzerine kurulu bir iletişim sistemi (sadece yukarıdan

aşağıya değil; aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim)

- Topluma ve insanlığa faydası olan ürün ve/veya hizmet karması
- Hizmetkar liderlik (Çalışanlarına hizmet eden, gelişmelerini sağlayan liderlik tipi) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spiritüel örgüt yapısının benimsenmediği işletmelerde ise; devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranları, yüksek stres düzeyi ve depresyon gibi problemlerle karşılaşmaktadır (Thompson, 2000). Spiritüel bir yapılanmanın benimsenmesi ise; yaratıcılığı, dürüstlüğü, güven duygusunu, bağlılığı, bireysel tatmini, sadakati, marka bilinirliğini ve örgüsel uyumu artırmaktadır. Tüm bu olumlu sonuçlar; çalışanların moralinin artmasını sağlarken, uzun vadede örgütsel performans ve başarı düzeylerinde artışlara neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin üstünlükleri olan; aile kültürünün saygınlığı, istikrar, yüksek motivasyon düzeyi, bağlılık, liderlikte devamlılık, zor zamanlarda dayanıklılık, duygulara verilen önem, sevgi ve birliktelik; zaten spiritüel örgütlerin özelliklerini temsil etmektedir. Dolayısıyla spiritüalitenin benimsenmesi ile bir yandan bu olumlu özellikler pekiştirilirken, diğer yandan da zayıflıklar giderilebilecektir.

Aile işletmelerinin olumlu yönleri irdelendiğinde; yönetimde olan aile bireylerinin samimi ilişkileri, birlik, dayanışma ve sıkıntıların paylaşılması bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak aile bireyleri dışındaki çalışanların ihtiyaçlarının göz ardı edildiği, duyguları ve değerlerinin önemsenmediği bir yönetim anlayışında bu kişiler kendilerini dışlanmış olarak hissedebilmekte ve motivasyon düzeylerinde düşüşler yaşanabilmektedir. Çalışanlar kendilerini bütünün bir parçası olarak hissedemediklerinden işletmeden kopabilmekte, dolayısıyla bir avantaj olan bu durum dezavantaja dönüşebilmektedir. Spiritüel aile işletmelerinde ise çalışanlar arasında bu tür bir ayırım söz konusu olmamaktadır. Her bir çalışan, ailenin bir üyesi olarak algılanmakta ve kayırmacılık gibi olumsuz davranışlardan uzak durulmaktadır.

Kendini işe vermiş sadık bir kadro ve güven unsuru tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de önem arz etmektedir. Spiritüallite ile güven duygusu tüm çalışanlara aşılanmakta ve aidiyet duygusu pekiştirilmektedir.

Aile işletmelerinin zayıf yönlerine baktığımızda; belirsiz örgüt yapısı ve görev tanımları, nepotizm, aile çatışmaları, adil olmayan ödül sistemleri, profesyonel yönetim zorluğu ve tek

patron anlayışı gibi sorunlar karşımıza çıkmaktadır (Sancak, 2002). Ancak spiritüel bir yapılanma; tüm çalışanları ortak bir anlam ve değerler sisteminde birleştirip, dürüstlüğü, bağlılığı teşvik ederek nepotizm probleminin üstesinden gelebilmektedir. Başarıları özendirici, aidiyet ve özel olma duygusunu güçlendirici politika ve katılım mekanizmalarının planlanması yolu ile profesyonellerde örgüte bağlılık artırılarak, profesyonel yönetim zorluğunun üstesinden gelinebilmektedir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer zayıf yön ise, şirket sahibi yöneticilerin değişime karşı çekingen bir tavır sergilemeleridir (tutuculuk gibi). Halbuki spiritüalitenin benimsenmesi ile yenilikçilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Spiritüel bir aile işletmesinde; hem aile üyesi olan çalışanlar hem de diğerleri kendi değerlerini, fikirlerini katılımcı bir yönetim anlayışı ile sergileyebilmekte ve böylece farklı düşüncelerden doğan sinerji ile yaratıcılık geliştirilebilmektedir. Çalışanlar değerlerini, fikirlerini korkusuzca söyleyebildikleri bu çalışma ortamına daha da bağlanmakta ve performansları artmaktadır.

Ateş (2005)'in "*Aile şirketini piyasadaki değil, aile içindeki rekabet öldürür.*" söyleminden hareketle, sürekli birlikte olan aile bireyleri arasında yıkıcı rekabetin gelişmesi eğilimi, aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer sorundur. Bu bağlamda; ortak amaçlara bağlılık, bir bütün olma ihtiyacı, başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği ve takım ruhunu geliştirici unsurları içeren bir yapılanmayı teşvik eden spiritüalite, bu soruna da bir çözüm önerisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer problem; çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının ihmal edilmesi, aldıkları profesyonel eğitimler sonucu edindikleri bilgi ve birikimlerini açıkça beyan edebilecekleri bir ortamın yaratılamamasıdır. Aile işletmelerinde kurucuların genellikle ileri eğitim olanaklarından yararlanamadıkları sonucu ile karşılaşmaktadır. Hayata erken atıldıkları için lisan bilgileri yetersiz kalan bu kişiler, hayatlarının hiç bir evresinde bu eksikleri gidermek için fırsat bulamamışlardır. Ancak genç kuşağın (çocukların) eğitimlerine önem vermişler, hatta çoğunlukla onlara yurt dışında eğitim olanakları sağlamıştır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi yükselen *genç aile işletmesi üyelerinin ihtiyaçları farklılaşmaktadır*. Sadece para kazanmak onları tatmin etmemektedir. Aldıkları eğitimi iş yaşamında uygulamak isteyen gençler; çoğu zaman baba (kurucu) ile çatışma yaşamaktadır. Baba da çoğunlukla kontrolü elde tutma, sadece kendi kararlarının hayat geçirilmesi isteği hakim olmakta ve profesyonelleştikleri alanda işletmenin karar verme mekanizmalarına etki edemeyen, fikirlerini açıkça beyan edemeyen çocuklar ise gitgide işletmeden uzaklaşmakta, motivasyonları azalmaktadır. Aynı durum; aile üyesi olmayan diğer çalışanlar için de geçerlidir. Örgüte katılımları yeterince sağlanmayan, yetki ve sorumlulukları kısıtlanan ve profesyonel gelişim olanakları sağlanmayan çalışanların işletmeye bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılabilirler. Buna paralel olarak artan iş gücü devir oranları ise, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Spiritüel bir yapılanmanın benimsenmesi, fikirlerin açıkça, korkusuzca tartışılabildiği ve ortak anlama ulaşmanın, takım ruhunu geliştirmenin esas olduğu bir değerler sistemi oluşturacağından bu tür çatışmalara engel olacaktır.

Özetle; aile işletmelerinde spiritüel bir örgütlenme vasıtasıyla, üstünlükleri sürdürmek ve zayıflıkları üstünlüğe dönüştürmek için aile içinde ve tüm çalışanlar arasında hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, dürüstlük, katılımcılık, etkinlik, bağlılık, sevgi ve toplumsal sorumluluk gibi ilkeler uygulanmaktadır.

4. SPİRİTÜEL ÖRGÜTLERİN TEMEL UNSURLARI

Aileyi bir arada tutan temel kavramlar; duygu, sevgi, ilişki, birlik, beraberlik ve destektir. İşletme için ise; duygu ve sevginin yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuç, birlik ve beraberliğin yerini ise rekabet almaktadır. Aile ve işletme kurumları; bu açıdan bakıldığında, birbirine zıt kavramlara dayanmaktadır. Ancak aile bireylerinin; işletme yapısı ve değerlerinin, diğer bir deyişle işletme kültürünün oluşum sürecindeki önemi dikkate alındığında; duygu, sevgi, birliktelik ve değerler;

aile işletmelerinin olmazsa olmaz unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurları içeren böyle bir yapıyı devam ettirebilmek; çok daha fazla çabayı, dikkati ve emeği gerektirmektedir. Nitekim vurgulanan tüm bu unsurlar; spiritüalitenin temel yapıtaşlarının bir kısmını oluşturmaktadır. Spiritüel örgütlerin oluşabilmesi için gerekli olan yapıtaşları ve bu temel unsurların aile işletmelerine etkileri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

4.1. Vizyon ve Değerler

Günümüzde; işletmelerin vizyon ve değerlere sahip olmasının ne denli önemli olduğu yönetim dünyası tarafından anlaşılmakta ve bu unsurlar spiritüel örgütlerin vazgeçilmezleri olarak tanımlanmaktadır. Collins ve Porras (1997:48) tarafından; 1997 yılında 18 vizyoner işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; bu işletmelerin tamamının **maddi olmayan değerler üzerine odaklanmaları** ve **"personeli güçlendirici bir yönetim kültürü"**ne sahip olmaları sonucunda endüstrilerinde lider konumunda oldukları saptanmıştır.

Maddi olmayan değerler üzerine odaklanan, vizyoner aile şirketlerine dünyadan verilebilecek örnekler; *Ford, Phillip Morris, Walt Disney*'dir. Ackoff'a göre; kar oksijen gibidir. Yeterli olmaması işletmelerin ömrünü kısaltır, mevcudiyeti ise uzun yaşamanın gereklerinden sadece biridir (Senge,1997:6). Bu nedenlerden dolayı, sadece para kazanmanın ötesinde öz değerler ve sosyal amaçtan oluşan bir örgütsel vizyona da sahip olmak gerekmektedir. Maalesef ülkemizde birçok aile işletmesi; manevi değerlerin hiçe sayıldığı, personeli güçlendirici bir yönetim kültürünün benimsenmediği bir yapılanmaya sahiptir.

Göçebelik kültürümüzün bir uzantısı olarak Türk Kültürü'nün özelliklerini; toplumculuk (biz bilinci), yüksek adanmacılık, belirsizliğe tahammülsüzlük, yüksek güç mesafesi, tam anlamıyla erkek egemen bir toplum olmaması ve geleneklere bağlılık olarak özetlemek mümkündür. Nitekim, toplumsal kültürümüzün bir alt kültürü olan yönetim kültürümüzün yansımaları olarak da karşımıza aile işletmeleri çıkmaktadır. Aile işletmelerinin yönetimi ulusal kültürden ve bu kültürün normlarından etkilenmiş ve merkezi yapıların, kuşaklar arasında geniş mesafelerin, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılığın, özgüveni düşük çalışanların, işte ilerleme arzusunun zayıf olduğu; personeli güçlendirme ve yetki devrinden uzak, statü sembollerine yüksek önem verilen işletmeler karşımıza çıkmıştır (Köse ve diğerleri, 2000:11-13).

Yönetici profilinin otokrat olduğu böyle bir yapılanmada çalışanlar çoğunlukla personeli güçlendirmeye ve profesyonel gelişime önem veren demokrat, *vizyoner* ve katılımcı liderlere özlem duymaktadırlar. Dolayısıyla; öncelikle kurucu başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlanan, birlikteliği, takım ruhunu, sevgiyi ve bağlılığı teşvik eden bir işletme vizyonu oluşturmali; daha sonra da tüm çalışanlarda (sadece aile üyesi olan çalışanlar olmamak kaydıyla) bu *vizyona ulaşma yolunda istek, ortak bir değerler sisteminde* buluşma heyecanı yaratmalıdır. Nitekim; Peters ve Waterman (1982) yaptıkları çalışmalarla; çalışanların daha üst bir amaca hizmet ettiklerini düşündükleri takdirde daha enerjik, yaratıcı ve hevesli bir şekilde çalıştıklarını ortaya koymaktadır.

4.2. Sevgi ve Hizmetkar Liderlik

Günümüzde aile işletmelerinin paydaşları ile olan karşılıklı bağımlılığı gitgide artmaktadır. Aile işletmeleri başarılı olabilmek ve rekabetçi avantaj kazanabilmek amacıyla, öncelikle iç müşterileri olan çalışanları tatmin etmek ve onların anlam arayışlarına yanıt vermek zorundadırlar. Sosyal pazarlama anlayışının öneminin artmasına paralel olarak çalışanlara en iyi hizmetin sunulması ihtiyacı önem kazanmaktadır. Bu bağlamda karşımıza spiritüel örgütün yürütücü unsuru olan hizmetkar liderlik tarzı çıkmaktadır (Greenleaf,1998; Blanchard,1999; Adair,2002).

Aile işletmelerinde hem aile üyelerinin hem de diğer çalışanların beklentilerinde gerçekleşen değişimler, aile işletmesi liderlerinin özelliklerinde de bir takım dönüşümlere neden olmuştur. Bir zamanlar sadece emir veren, kişisel gelişime katkısı pek fazla olmayan bu liderler, ihtiyaçlardaki değişim ve dönüşüm sonucunda birer "hizmetkar lider" haline gelmişlerdir (Leigh,

1997). Hizmetkar liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler. Bothwell (1983:231); *The Art of Leadership* adlı eserinde benzer bir liderlik stilini şöyle açıklamaktadır: "Bir bireyi değiştirebilmek için, öncelikle kendini nasıl değiştirebileceğini bilmelisin." Spiritüel liderler önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Yapılan yazın taraması sonucunda spiritüel liderlerin özelliklerine ilişkin şu ortak noktalara ulaşılmıştır (DePree,1992; Covey, 1990; Fairholm, 1996):

- Ortak anlam ve değer yaratma
- Vizyon oluşturma
- Yetki verme
- Eğitim ve gelişim olanakları sağlama
- Önsözlerle verilen önem ve risk alma
- Çalışanlarına ve işletmeye hizmet etmek için duyulan derin istek
- Dönüşüme duyulan istek

Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek "*sevgi*" olarak tanımlanabilmektedir. Marcic (1997)'e göre; "Spiritüel gücün kaynağı; insanları kontrol etmede araç olarak politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır." Aile işletmelerinde korkuya dayalı bir yönetim anlayışı yerine sevgiye dayalı bir anlayış benimsenmelidir. Sadece aile bireyleri değil, diğer çalışanlar da fikirlerini açıkça beyan edebilmeli, ve sahip oldukları farklı değerlerden ötürü dışlanmamalıdır. Herkes korkusuzca kendi spiritüel değerlerini, vizyonlarını, fikirlerini örgütsel dönüşüm sürecine entegre edebilmelidir.

4.3. Personeli Güçlendirme

Spiritüel örgütlerin bir diğer temel unsuru ise personeli güçlendirici bir yönetim kültürünün benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Sadece aile üyesi olan çalışanlar değil diğerleri de işletmenin vizyonunun geliştirilmesi ve uygulanması sürecine katılmalıdırlar. Ayırt edilmeksizin tüm çalışanların, maksimum potansiyellerini sergileyecek şekilde çalışacakları örgütsel ortam yaratılmalıdır. Bireylerin potansiyellerini, katılımını ve gelişimini maksimize etmenin tek yolu ise güçlendirmedir. David Dotlich (1998) şu söylemi ile güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır: "*Bana kontrolü tamamen elinde tutan, baskın, kararları tek başına alan, bağımsız bir lider gösterin ki ben de size günümüz yönetim anlayışı hakkında hiç bir fikri olmayan bir kimse gösterebileyim.*"

Ülkemizde maalesef bir çok aile işletmesinde bu tür bir liderlik anlayışı hakimdir. Bu anlayış; kuşaklar arası çatışmalara, çalışanların aidiyet duygularının dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarının azalmasına, yaptıkları işte anlam bulamamaları sonucu motivasyonlarında düşüslere sebep olmaktadır. Sonuç olarak; fikirlerine önem verilmeyen profesyonel çalışanlar gelişim olanağı bulamamakta ve işletmeden kopmakta, özellikle genç kuşağı temsil eden aile üyeleri ise karar verme süreçlerinde etkili olamadıklarından tatminsizlik yaşamaktadırlar. Tüm bu olumsuzluklar, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

4.4. İçten Değişim ve Duygular

20. yüzyılın başından beri yaşanmakta olan şirket evlilikleri, krizler, artan işsizlik, geride kalan çalışanların üstüne yüklenen ağır sorumluluklar, kadın iş gücünde gözlemlenen artış, küreselleşme ve yıkıcı rekabet koşulları ile karakterize edilebilen sosyo-ekonomik gelişmeler; aile işletmelerinde dönüşüm ihtiyacına neden olmaktadır. Bu gelişmeler ışığında, gerek işletme sahipleri gerekse çalışanlar hayatlarında önemli bir zaman dilimini kapsayan işlerinin kendilerine ve topluma katkılarını sorgulamaya başlamaktadırlar. Bu bağlamda kurucu; dönüşüm ihtiyacının farkına vararak, önce kendisi değişmeli daha sonra da ayırt etmeksizin tüm çalışanları, temelde duygularla ilgili olan değişim sürecine dahil etmelidir.

General Motors'dan Jack Welch'in yardımcısı Larry Bossidy: "*Bu işletmeyi sadece kendimi değiştirebildiğim ölçüde ve hızda değiştirebilirim*" diyerek değişim sürecinde liderin önemini vurgulamıştır (MSR Newslettter 2003:6). Bu bağlamda; aile işletmelerinde liderin, diğer

bir deyişle kurucunun değişim sürecindeki rolü çok önemlidir. Kurucu; ben-merkezci olmadan değerlerinin farkına varmalı ve dönüşüm ihtiyacını tespit edebilmelidir. Çalışanlarının işe katılımlarını maksimize etmek isteyen aile işletmeleri, *duyguların* yeni yönetim tarzındaki önemini kabul etmelidirler. Nitekim; aile nesiller boyunca işletmeye yalnız maddi yatırım değil, *duygusal olarak da yatırım* yapmaktadır. Aile işletmelerinin üstünlüklerinden birini teşkil eden duygusal yatırım ise; çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak, rekabetçi avantaj kazanımına olanak sağlamaktadır.

4.5. Birliktelik, Takım Ruhu, Güven ve Bağlılık

Daha önce de vurguladığımız gibi spiritüalite; "bireylerin dünya ile kendileri arasındaki bağın farkında olmaları, içten gelen yaşama sevinci, iş ortamında mutlu olabilmek, takım ruhunu yakalayabilmek, kişisel gelişim olanağı bulabilmek, topluma hizmet edebilmek ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri ve vizyonu ile kendi değerleri arasında içsel bir bağa ulaşmak" olarak tanımlanabilmektedir.

Aile işletmelerinde; her ne kadar aile üyeleri arasında zaman zaman çıkar çatışmaları yaşansa da bağlılık, birliktelik gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Aile şirketinin yüzü, ailenin yüzünü temsil etmektedir ve şirketin adı ailenin adı ile özdeşdir. Bu bağlamda şirket; ortaklarına karşı sorumluluk içindedir ve karşılıklı güven duygusu baskındır (Aronoff ve diğerleri,2000:66). Bu unsurlar işletmeyi güçlü kılmakta ve örgüte bağlılığı artırmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta; diğer çalışanlar ile aileden olanlar arasında da bu birliktelik ve güven ruhunun oluşturulabilmesidir. Bu bağlamda nepotizm engellenmeli ve tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır. Birliktelik, bağlılık, güven tüm çalışanlar arasında sağlanabildiği takdirde takım ruhu artacak ve bireyler yaptıkları işte anlam bulabileceklerdir.

Sonuç olarak; tüm çalışanlar ve bölümler uyum içerisinde çalışacak, işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında pratik ve teorik bilgilere sahip olan profesyonel yöneticiler de kendilerini takımın bir parçası olarak hissettiklerinden, işletmelerde görev almaya devam edeceklerdir. Böylece; tüm aile işletmelerinin ortak sorunlarından biri olan "*tek patron*" anlayışının yerini "*takım olarak yönetme*" anlayışı alacak ve kurumsallaşamamanın da üstesinden gelinmiş olacaktır.

5. AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE KURUCULARIN ROLÜ

Sigmund Freud'a dopdolu bir yaşamın sırrı sorulduğunda üç kelimelik bir yanıt vermiştir: "***Lieben und arbeiten***" [***sevmek ve çalışmak***]. Aile işletmeleri sevgi ve çalışmayı eşsiz bir ortamda birleştirmektedir. Bu ***eşsiz*** ortamdaki yönetim anlayışı ise; ailenin ve işletmenin sonunun nasıl olacağını tayin etmektedir (Stolzenberg ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla; kuruculara dönüşüm esnasındaki karar verme süreçlerinde çok iş düşmektedir.

Aile işletmelerinde (özellikle kuruluş aşamasında) işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. İşletme; kurucu için sadece bir gelir kaynağı değil, yaşamının bir parçası, hatta çoğu kez en önemli parçası haline gelmektedir. Diğer bir deyişle işletme; onun çocuğu gibi olmakta ve genellikle kendi soyadını taşımaktadır. İşte bu noktada işletme sahibi, "Neden bu işi yapıyorum? Bu iş bana ne katıyor? Benim ve bu örgütün var oluş nedeni var mıdır? Var ise bu "neden" nedir?" gibi sorulara rahatça yanıt verebilmekte ve yaptığı iş, örgütün hedefleri, değerleri ve vizyonu ile kendi değerleri arasında içsel bir bağa-anlama ulaşabilmektedirler. Nitekim spiritüalite de anlama ulaşma yolunda duyulan istek olarak tanımlanabilmektedir. Ancak çoğu zaman kurucunun oluşturduğu değer sistemi ile çalışanların, *özellikle aile üyesi olmayanların* değerleri örtüşmemekte ve çalışanlar işletmeden uzaklaşabilmektedir.

Kurucunun dönüşüm macerasındaki en önemli rolü; işletmesinin var olmasında temel unsurlar olan iç müşterilerinin de anlam arayışlarına yanıt vermektir. Bu bağlamda iç müşteriler; "*biz*" ve "*onlar*" ayrımını elimine edebilmek için, iki perspektifte ele alınmaktadır:

5.1. Çalışan Aile Üyeleri

İşletmenin kültürü, kurucunun kültürü ile eşdeğer olmaktadır. Kurucu; işletmeyi oluştururken kendi görüşlerine ve bakış açısına yakın aile üyelerini etrafında toplamaktadır. Dolayısıyla aile bireyleri; kurucu ile aynı değerlere sahip olmakta ve bu işin-işletmenin bir parçası olmaktan mutluluk duyarak *içsel bir anlama* ulaşabilmektedir.

Burada *karşılıklı bir etkileşim* söz konusudur. Bir yandan kurucu; içinde bulunduğu ailenin kültürel değerlerinden etkilenirken, diğer yandan çalışan aile bireyleri, kurucunun değerlerinden etkilenmektedir. Sonuç olarak da aile üyesi olan çalışanlar; işlerinde bir anlama, onları motive edecek içsel bir güce ulaşmaktadırlar. Bireysel motivasyonlarının artması ise işletmenin toplam performansına olumlu katkıda bulunmaktadır.

5.2. Profesyonel Çalışanlar

Maalesef profesyonel çalışanlar için durum bu derece olumlu değildir. Çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedememekte ve dışlanmış olduklarını düşünmektedirler. Bunun temelinde yatan neden ise; bireyin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi v.b. ilkelerin dikkate alınmadığı *nepotizmin varlığı* ile *aidiyet duygusunun eksikliği*dir. Doğal olarak motivasyonları ve işletmeye bağlılıkları azalan profesyoneller, belli bir süre sonra bu işletmeleri terketmekte ve kurumsal olan işletmelerde kariyer arayışına girmektedirler. İş gücü devir oranlarında artışlara sebebiyet veren bu olumsuz gelişme sonucunda ise işletmenin karlılık düzeylerinde düşüşler yaşanmaktadır.

Özetleyecek olursak aile bireyleri, çalışanları "*dışarıdan gelenler*" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsemelidir (Allio, 2004). Aile bireylerinin kayırlıdığı bir yapıdan uzaklaşarak tüm çalışanlar ortak bir amaçta ve anlamda bir araya getirilmelidir.

6. SONUÇ

Değişimin gerekliliğine dair farkındalık yaratılması, günümüzün yoğun rekabet ortamında yer alan işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile şirketleri; aile içi çıkar çatışmalarının, inançların, duyguların, değerlerin ve ilişkilerin işe yansıdığı, değişime kapalı bir kültürel yapıya sahiptir. Böyle bir yapıda, aileden olmayan çalışanlara *daha az güven* duyulmakta ve kayırmacılık gibi olumsuz davranışlara rastlanmaktadır. Aile şirketleri (büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun) diğer şirketlerden farklı olan bu özellikleri nedeniyle, değişim sürecine daha fazla ihtiyaç duymakta ve bu süreçte daha fazla zorlanmaktadır (Ateş, 2005).

Günümüzde tek başına uygulamaya konan yapısal değişiklikler; aile işletmelerinde köklü bir değişimin gerçekleştirilmesi ve işletmeye sürekliliğin kazandırılmasında *yeterli olamamaktadır*. İşletmenin vizyonun, inançlarının, değerlerinin ve varlık nedenin tekrar değerlendirildiği *örgütsel dönüşüm*, bu noktada *yetersizliği giderici* bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir değişim türü olan örgütsel dönüşüm, *devrimsel* niteliktedir ve değerlerin, duyguların, vizyonun, örgütün varlık nedeninin sorgulanmasını sağlar. Bu sorgulama ile gerek yönetimdeki aile bireyleri gerekse diğer çalışanlar bir *anlama* ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

Aile işletmeleri, 21. yüzyılda ayakta kalabilmek ve rekabetçi avantaj kazanabilmek için; iç müşterilerinin *yaptıkları işte anlam ve değer arayışlarına* yanıt verebilmelidirler. Bu beklentileri karşılayabilmek amacıyla da çalışanları için; mutlu olabilecekleri, takım ruhunu yakalayabilecekleri, kişisel gelişim olanağı bulabilecekleri, topluma hizmet edebilecekleri ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri, vizyonu ile kendi değerleri arasında *içsel bir bağa-esin kaynağına* ulaşabilecekleri bir örgütsel kültür yapısı oluşturmalılardır. Böyle bir yapı, insanları ortak bir anlam, amaç ve değer sisteminde birleştiren, bireyleri harekete yöneltten, sevgiyi, duyguları temel alan bir yönetim paradigmasının-spiritüelitenin yapıtaşlarını içermektedir. Bu spiritüel örgüt yapısının oluşturulması ve uygulanması sürecinde; kurucuların ve diğer kuşakların rolü çok önemlidir. Bu bağlamda; öncelikle kurucu ve diğer kuşaklar çalışanlar arasında ayrımcılığı elimine eden, herkesin fikrini açıkça ve korkusuzca söylebildiği, katılımcı ve hizmetkar

liderlik tarzının benimsendiği, bir işletme vizyonu ve değerler sistemi oluşturmalıdır. Bu noktada göz ardı edilmemesi gereken husus; oluşturulan değerler sisteminin hem aile üyesi olan çalışanların hem de diğer çalışanların *duygularını*, değerlerini içerir nitelikte olmasıdır.

Sonuç olarak başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişimi için de kritik bir anlam ifade ettiği aile şirketlerinde, *spiritüel bir örgütlenme vasıtasıyla tüm çalışanlar arasında*; vizyona sahip çıkma, hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, birliktelik, değerlerin paylaşımı, dürüstlük, katılımcılık, etkinlik, bağlılık, sevgi, duygulara önem verme, toplumsal sorumluluk gibi ilkeler uygulanmalıdır.

KAYNAKLAR

- ADAIR, J., (2002); Effective Strategic Leadership, London: McMillan.
- ADAMS, J.D., (1984); (Eds), Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings, Miles River Press, Alexandria, VA.
- ALLIO, M.K., (2004); "Family businesses: their virtues, vices, and strategic path", Strategy & Leadership, Volume 32 Number 4 s. 24-33.
- ARANOFF, C., WARD. J. L., (2000); Family Business Values. Family Business Leadership Series, 12: 17, Georgia.
- ATEŞ, Ö., (2005); Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- BLANCHARD, K., (1999); Leadership by the Book, London: Harper Collins.
- BOTHWELL, L., (1983); The Art of Leadership, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BURACK, E.H, (1999); "Spirituality in the workplace", Journal of Organizational Change Management, 12(4): 280-91.
- COLLINS, J., PORRAS, J., (1997); Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York, NY: Harper Business.
- CONLEY D. G., (2003); "Why Is The Recognition Of Spirituality In The Workplace Important?", International Journal of Value-Based Management, 16: 23-35.
- COVEY, S., (1990); The Seven Habits of Highly Effective People, NY: The Business Library.
- DEHLER, G. E., WELSH, M. A., (1994); "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", Journal of Managerial Psychology, 9(6): 17-26.
- DEPREE, M., (1992); Leadership Jazz, Toronto: Dell Publishing.
- DOTLICH, D., NOEL, J., (1998); Action Learning, San Francisco: Jossey-Bass.
- DRUCKER, P.F., (1993); Post-capitalist Society, New York, NY: Harper Business.
- FAIRHOLM, G.W, (1996); "Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work", Leadership and Organizational Development, Vol. 17, No. 5, s. 11-17.
- GREENLEAF, R., (1998); The Power of Servant Leadership, San Francisco: Berrett Koehler.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992); The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It, Free Press, New York, NY.
- KONZ G. N. P., RYAN F.X. (1999); "Maintaining an organizational spirituality: no easy task", Journal of Organizational Change Management, 12(3): 200-210.
- KORAC, N., KOUZMIN, A., KAKABADSE A., (2002); "Spirituality and Leadership Praxis", Journal of Managerial Psychology, Vol.17, No.3, s. 165-182.
- KÖSE S., ÜNAL A., (2000); "Türk Yönetim Kültürü Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s.11-13.
- KRISHNAKUMAR S., NECK C. P., (2002); "The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace", Journal of Managerial Psychology, 17(3):153-164.
- LEENDERS, M., WAARTS, E., (2003); Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation, European Management Journal, 21(6): 686-697.
- LEIGH, P., (1997); "The new spirit at work", Training and Development, 51(3): 26.

- LOUIS, M.R., (1980); "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 No.2, s.226-51.
- MCCORMICK, D.W., (1994); "Spirituality in Work Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 6, s. 5-8.
- MORGAN G. (1998); *Metafor*, çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul.
- NAYLOR, T.H, WILLIMON, W.H, OSTERBERG. R., (1996); "The Search for Meaning in the Workplace", Abington Press, Nashville, TN.
- NEAL B., J., M. LICHTENSTEIN B., BANNER D. (1999); "Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 3, s. 175-185.
- NEAL, J.A., BENNETT, J., (2000); "Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place", *Management, Spirituality, & Religion Newsletter*, Academy of Management, s. 1-2.
- PAZARCIK, O., (2004); "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi" 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 40(33).
- PETERS, T., WATERMAN R.H., (1982); *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, New York, NY.
- PORRAS, J.I., SILVERS, R.C., (1991); "Organization Development and Transformation", in Rosenzweig, M.R., Porter, L.W. (Eds), *Annual Review of Psychology*, Annual Reviews Inc., Palo Alto, CA, Vol. 42 s.51-78.
- RENESCH, J., DEFOORE, B., (1996); *The New Bottom Line: Bringing Heart and Soul to Business*, San Francisco, CA: New Leaders Press.
- SANCAK, E., (2002); "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", *Sanayi Kongresi, İSO*, 10-11 Aralık, 116-120.
- SCHMIDT, W.H., Posner, B.Z., (1983); *Managerial Values in Perspective*, New York, NY: American Management Association.
- SENGE, M.S., (1997); "Daha İyi Bir Dünya Yaratmak", *Executive Excellence*, Yıl. 1, Sayı. 6, s. 6-7.
- STAMP, K., (1991); "Spirituality and environmental education", *Australian Journal of Environmental Education*, Vol. 7, No. 1, s. 79-86.
- STOLZENBERG R. M., WAITE L. J., (2003); *How Do Family And Work Affect Health And Well-Being?: Marriage, Divorce And Paid Employment. "Workforce/Workplace Mismatch? Work, Family, Health, and Well-Being"* adlı konferansta yayınlanmış bildiri, Washington, D.C., Haziran 16-18.
- THOMPSON, W.D., (2000); "Can you train people to be spiritual?", *Training and Development*, Vol. 54, No. 12, s. 18-19.
- VAILL, P.B., (1989); *Managing as a Performing Art*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, .
- WAGNER-MARSH, F., CONELY, J., (1999); "The fourth wave: The spiritually based firm", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, s. 292-301.
- WILBER, K., (1983); *A Sociable God*, New Press/McGraw-Hill, New York, NY.

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ:
ÇALIŞANLARIN GÜÇ KAZANIMI VE KULLANIMI DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜT YAPISI İLE ETKİLEŞİMİNİN KÜLTÜR
BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Dr. Kemal Can KILIÇ

Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Balcalı/Adana

Tel: (0322) 338 72 54/210

Faks: (0322) 338 72 84

e-posta: kcan@cu.edu.tr

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Balcalı/Adana

Tel: (0322) 338 72 54 / 202

Faks: (0322) 338 72 84

e-posta: hozgen@cu.edu.tr

ÖZET

Gerek dünyada ve gerekse Türkiye’de kurulmuş ve başarılı olmuş şirketler büyük oranda aile şirketi kimliğindedir, bu yüzden bu şirketlerin faaliyetlerini geliştirerek devam ettirebilmeleri ülkelerin ekonomik hayatı için önemlidir. Farklı ulusal kültürlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim tarzlarının kültürel farklılıklardan etkilendiği bilinmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar aile şirketlerinde gösterilen liderlik davranışlarının, çalışanlar arasındaki güç ilişkilerinin ve firmaların örgütlenme biçimlerinin işgücü performansının artırılmasında ve insan kaynaklarına yönelik stratejilerin geliştirilmesinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın temel amacı aile işletmelerindeki güç-yapı arasındaki ilişkiyi kültürel değerler çerçevesinde ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda örgüt yapısı ile güç ve etkileme davranışları ilişkisi incelenmektedir. Bu çalışmanın temel amacı sadece belirli yapısal formlarda en etkin olacak güç ve etkileme davranışlarını belirleyebilmek değil bunun ötesinde öncelikli olarak farklı yapısal özelliklerde güç ve etkileme değişkenlerinin göstereceği farklılaşma ve benzeşmeleri belirleyebilmek, yapı, güç ve etkileme değişkenleri arasındaki ilişkiyi teorik ve ampirik olarak ortaya koyabilmek ve kültürel değerler çerçevesinde bunları yorumlayabilmektir. Çalışmanın kapsamı anket sorularının uygulandığı evrenle ve yüz yüze görüşmelerle sınırlıdır. Aile işletmelerinde anket yöntemi kullanılarak 1092 katılımcıya uygulanacak bu çalışma, çalışanların güç kullanımı (*ödüllendirme, cezalandırma, yasal, uzmanlık ve karizmatik güç*) ile örgüt yapısı (*hiyerarşik, kişisel olmayan bürokrasi ve basit yapı*), etkileme davranışları (*dostça davranma, mantıkla ikna, ortak çıkar pazarlığı, üstlerin desteğini alma, zor kullanma ve koalisyon kurma*) ilişkilerini araştırmakta, bulgular kültürel değerler bağlamında yorumlanmaktadır. Bu amaca yönelik yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve hipotez sonuçları literatür göz

önüne alınarak değerlendirilmekte, daha sonra bu çalışmanın literatüre katkısı, kısıtları ortaya konarak sonraki araştırmalara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgüt Yapısı, Gücün Kaynakları, Etkileme Davranışları, Ulusal Kültür

I.GİRİŞ

Kipnis vd. (1980) örgüt içinde tüm çalışanların birbirini etkilediğini dolayısıyla etkilemenin sadece liderler veya üst kademe yöneticileri için değil her kademede çalışanlar için önemli olduğunu açıklamışlardır. Ancak farklı ve aynı kademeler arasında zaman zaman güç dağılımından ve kullanımından doğan çatışmalar çıkar. Örgüt içerisinde güç ve etkilemenin doğasını anlayabilen yöneticiler bu çatışmaları işlerini daha etkin yapabilmek için kullanabilirler. Çalışanlar tarafından kullanılan güç ve etkileme faaliyetleri örgüte olan bağlılığı, motivasyonu ve iş doyum seviyesini etkiler. Çalışanlar örgüt içerisinde formel veya enformel davranışları sonucunda güçlerini artırabilirler veya azaltabilirler, sahip oldukları gücü kişisel amaçları ya da örgütsel amaçları için kullanabilirler. Pfeffer (1992) gücü en geniş anlamda "davranışları etkileme", olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır. French ve Raven (1968) gücü diğerlerini etkileme potansiyeli, etkilemeyi ise diğerlerinin davranışlarını değiştirebilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Güç ve etkileme birbirini tamamlayan iki kavramdır. Ancak güç, etkilemeyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır. Literatürde genellikle sosyal güç incelenmiş yönetsel güçleri içeren etkileme stratejileri üzerine çok az araştırma yapılmıştır. Yönetsel gücü inceleyen araştırmacılar ise sadece gücün davranışsal belirleyicileri üzerinde durmuşlardır. Sosyal gücü inceleyen araştırmacılar ise gücün yapısal belirleyicileri üzerinde durmuşlardır. Yapı ve davranış birbirini dışlayan değil birbirini tamamlayan özelliğe sahiptir. Her iki değişken birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Dolayısıyla gücün yapısal ve davranışsal belirleyicilerinin karşılıklı ilişkisini ölçen bir çalışma yöneticilerin güç ve etkileme ilişkilerini daha iyi ortaya koyacak bir araştırma olacaktır. Ancak bu konuda Brass ve Burkhardt'ın (1993) çalışması dışında çok fazla bir çalışma yoktur. Schilit ve Locke da (1982) yaptıkları çalışmalarında literatürdeki yapı ile gücün karşılıklı ilişkisini belirlemeye yönelik yapılacak çalışmaların eksikliğine ve bu konuda yeni çalışmalar yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu çalışmanın en temel amacı gerek literatürdeki bu eksikliği gidermek gerekse de güç ilişkilerini hem yapısal hem de davranışsal boyutuyla ortaya koyabilmektir. Bu amaçla öncelikle güç ve etkileme kavramı daha sonra da bunların örgüt yapısı ile ilişkisi incelenecek, bulgular kültürel değerler bağlamında yorumlanacaktır.

II. ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE ETKİLEME

Güç birçok çalışana etkileyen örgütteki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Yönetim literatüründe, üzerinde anlaşılmış bir güç tanımı yoktur. Tanımlamalardaki farklılıklar "ability" "yapabilme becerisi" veya "use" "kullanma, eylem içerisinde olma" üzerinde odaklanmıştır. Bazı yazarlar, gücün potansiyel özelliği üzerinde dururken, diğer yazarlar ise gücün ancak kullanıldığında ortaya çıktığı görüşünü savunmuşlardır. Örgütsel psikolojisi alanındaki yazarlar gücü mikro bakış açısıyla incelerken, örgüt sosyologları makro bakış açısıyla incelemişlerdir. Makro bakış açısına sahip yazarlar gücün temelleri, kaynakları ve yapısal boyutu (gücün örgütsel ve altbirim seviyelerindeki analizleri) üzerinde durmuşlar (Hinings, Hickson, Pennings,&Schneck, 1974; Salancik&Pfeffer, 1974; Wrong, 1968; Emerson, 1962), mikro bakış açısına sahip yazarlar ise pazarlık teknikleri ve politik taktikler gibi birey seviyesindeki davranışsal süreçler üzerine odaklanmışlardır (Burckhardt&Brass, 1990; Kipnis, Schmidt, &Wilkinson, 1980; Mowday, 1978). Literatürdeki ampirik araştırmalar ya makro-yapısal ya da mikro-davranışsal yaklaşımlardan biri üzerinde odaklanmıştır, her iki yaklaşımı da içeren ampirik bir çalışmaya -Brass ve Burkhardt'ın (1993) "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior" isimli makaleleri hariç- rastlanmamıştır. Literatürde

birçok güç tipolojisi veya sınıflandırmasının olmasına karşın en çok atıf alan ve sınıflandırması en çok kullanılan, en etkili güç tipolojisi French ve Raven'in 1959'daki (1968) "The Bases of Social Power" isimli makaleleridir. French ve Raven'in (1968) çalışmalarında belirledikleri kişisel güç kaynakları: *Yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç* olarak sıralanabilir. Bu güç kaynaklarının uygulanması sonucunda çalışanların gösterdiği reaksiyon; direnç, uyma ve bağlılık faktörlerinin birisinin benimsenmesi şeklinde olmaktadır.

Yönetim literatüründe gücün uygulanabilmesi için etkileme stratejilerinden yararlanılmaktadır. Etkili bir lider/yönetici veya farklı kademelerdeki herhangi bir çalışan, isteklerinin gerçekleşebilmesi, önerilerinin desteklenebilmesi ve aldıkları kararların uygulanabilmesi için diğer çalışanları etkilemek zorundadır. Etkileme (influence) en genel olarak örgüt içerisinde bir başkasına (ast, üst veya aynı seviyede çalışana) iş yaptırmak olarak (Yukl ve Seifert, 2002, s.1) diğer bir ifadeyle ise bir kişinin diğerlerinin tutum, inanç veya davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir ve etkilemenin temelinde güç kaynakları bulunur. Etkileme, gücün uygulanabilmesi için farklı taktikleri içerir. Örgütlerde kullanılan etkileme taktikleri son yıllarda önemli bir araştırma konusu olarak araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Kipnis, Schmidt&Wilkinson, 1980; Mowday, 1978; Yukl & Falbe, 1990). Özellikle 1980'lerden sonra yöneticilerin etkileme davranışlarını ölçen ampirik araştırmalar artmış, yapılan araştırmalarda yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin şekilleri (Erez, Rim&Keider, 1986; Kipnis, Schmidt&Wilkinson, 1980; Schriesheim&Hinkin, 1990; Yukl&Falbe, 1990) farklı taktiklerin göreceli etkinlikleri taktiklerin belirleyicisi olan ortam ve bireyin önemi (Ansari ve Kapoor, 1987; Erez ve Rim, 1982; Hinkin ve Schriesheim, 1990) incelenmiştir. Literatürde birçok yazarın benzer sınıflandırmalar yapmasına karşın Lamude (1994) etkileme taktiklerini daha kolay anlaşılması bakımından "Hard" ve "Soft" taktikler olarak iki gruba ayırmıştır. Katı etkileme taktikleri; *zor kullanma, üstlerin desteğini alma ve koalisyon oluşturma* olarak sınıflandırılabilir. Esnek etkileme taktikleri ise; *dostça davranma, karşılıklı çıkar ve faydaların ortaya konması ve mantıkla ikna etme* olarak belirtilebilir. Katı etkileme taktiklerinde, otorite ve pozisyonun gücünden yararlanılarak manipülasyona dayalı ve kişisel olmayan yollar, esnek etkileme taktiklerinde ise, kişisel güç ve güç paylaşımıyla katılımcı yönetim biçimi uygulanmaktadır. Gücün yapısal belirleyicilerinden birisi de örgüt yapısıdır. Farklı örgütlenme biçimleri aşağıda açıklanacak, yapı ile güç ve etkileme davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin kurulabilmesi için de yapısal tipolojiler ortaya konacaktır.

III.ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapısı, gücün önemli bir yapısal belirleyicisidir (Schilit ve Locke, 1982) ancak bu konuda literatürde yeterli araştırma yoktur. Uygulamada gücün davranışsal ve yapısal belirleyicilerinin ölçülmesinin zor olduğu söylenebilir. Özellikle gücün yapısal belirleyicilerinin ölçülmesi ampirik olarak pek çalışılmadığı için uygulama örnekleri çok azdır. Örgüt yapısına ilişkin literatür incelendiğinde bu alanda çok az örgüt yapısı tanımı olduğu görülmüştür. Ancak birçok yazar bu tanımlar üzerinde aynı görüşü paylaşmamaktadır. Örgüt yapısı en genel anlamda; iş rollerinin, sorumlulukların, faaliyetlerin ve sistemlerin önceden göz önüne alınıp formel olarak belirlenmiş ilişkiler ve düzenlemelerdir şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle örgütün fonksiyonlarının faaliyetlerinin ve düzenlemelerinin formel olarak gözden geçirilmesi de denilebilir. Dolayısıyla, örgüt yapısı örgütün faaliyetleri ve ilişkilerinin nasıl düzenlendiğine ilişkin bir harita olarak düşünülebilir. Örgüt yapısı, sosyal etkileşimlerden etkilenir, örgütün tepe yöneticileri ve kurucuları tarafından tasarlanır ve şekillendirilir. Yapılan örgütsel çalışmalarda örgüt yapısının ölçümünde algısal ve nesnel ölçüm teknikleri en çok kullanılan yaklaşımlardır. Araştırmamızda örgüt yapısını ölçebilmek için algılamaya dayanan ölçüm tekniklerinin dezavantajlarından dolayı doğrudan objektif ve teyit edilebilir verilere dayanan nesnel bir ölçüm tekniğinden yararlanılacaktır. Dolayısıyla örgüt yapısının ölçümünde literatürde daha önce test edilmesi ve ölçülmesi nedeniyle araştırmamızın uygulama bölümünde Pugh vd.'nin (1968) Aston

çalışmaları sonucu belirledikleri *merkezileşme, biçimlendirme, standartlaşma, formelleşme ve uzmanlaşma* gibi örgüt yapısı değişkenleri nesnel bir ölçüm tekniği olarak temel alınacaktır. Bu parametreler literatürde birincil olarak Weber'in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır.

Fonksiyonel uzmanlaşma, standartlaşma ve formelleşme değişkenleri örgütün temel faaliyetlerinin yapılandırılmasını, merkezileşme değişkeni ise örgüt içerisindeki yetkilendirmeyi ve örgütsel özerkliği temsil etmektedir. Yapılan kavramsal ve ampirik araştırmalarda bürokratik ve organik yapı arasında kalan örgüt şekilleri açıklanmıştır (Mintzberg, 1983). Örneğin, Mintzberg (1983) örgüt şekillerini beş biçimsel yapı olarak: Mekanik bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş biçim, adhokrasi ve basit yapı şeklinde tanımlamıştır. Bu çalışmada, Mintzberg ve Aston Araştırma Grubunun örgüt yapısına ilişkin sınıflandırmaları; *hiyerarşik bürokrasi, kişisel olmayan bürokrasi, basit yapı ve adhokrasi* olarak dört şekilde değerlendirilecektir (Hofstede, 1985). Aston Araştırma Grubunun yapısal boyutlarının yukarıda açıklanan dört yapısal tipolojiyle ilişkisi Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Yapısal Boyutlar ve Yapısal Tipolojiler

Yapısal Boyutlar	Yapısal Tipolojiler			
	Hiyerarşik Bürokrasi	Kişisel Olmayan Bürokrasi	Adhokrasi	Basit Yapı
Fonksiyonel Uzmanlaşma	Yüksek	Yüksek/Orta	Yüksek	Düşük
Formelleşme	Yüksek	Yüksek/Orta	Düşük	Düşük
Standartlaşma	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Merkezileşme	Yüksek	Orta/Düşük	Düşük	Yüksek
Dikey Farklılaşma	Yüksek	Orta/Düşük	Düşük	Düşük
Kontrol Alanı	Orta/Düşük	Yüksek/Orta	Yüksek	Düşük/Orta

Kaynak: Danışman, Ali (2002) "Culture and Structure in Organizations: Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationships Across Turkish and Canadian Firms", Doctorate Dissertation.

IV. ULUSAL KÜLTÜR VE GÜÇ DAĞILIMI

Kültürel farklılaşmaların yönetici davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır (Sargut, 2001, s.170). Kültür toplumları birbirinden ayıran, farklı toplumlardaki insan davranışlarını ve tercihlerini yorumlamada önemli ipuçları veren temel bir faktördür. Bireylerin bazı şeyleri veya durumları diğerlerine tercih etme eğilimleri, içinde yetiştikleri toplumun kültürel değerlerinden etkilenmelerinden kaynaklanmaktadır (Hofstede ve Bond, 1984). Kültürün boyutları araştırılırken, toplumların çeşitli değerleri ne ölçüde benimsediği ele alınır. Çalışanların işle ilgili tutum ve değerlerini temel alarak kültürel farklılaşmaları ölçen en önemli çalışmalardan birisi Geert Hofstede'in 1980 yılında yayınladığı 40 ülkeyi kapsayan araştırmasıdır. Hofstede'in bu araştırmasında ülkeler arasındaki kültürel farklılaşma; *dişi kültür*; insanlararası ilişkilere önem veren, yaşamın genel niteliğini önde tutan, sadakat, merhamet gibi değerleri içermekte, *erkek kültür*; atılganlık, yarışmacı olma, egemen ve baskıcı tavır takınma, kendine güvenli, bağımsızlık, tavır takınma, materyalist eğilim gibi değerleri içermekte, *belirsizlikten kaçınma*; belirsiz ve bilinmeyen durumların tehlikeli olarak algılandığı, yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde yazılı ve biçimsel kuralların, yapı ve kontrolün önceden belirlendiği değerleri içermekte, *güç mesafesi*; az gücü olan insanların gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullendikleri, kurumlarda tüm işlemlerin açık olarak tanımlanmakta olduğu, biçimsel iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya işlediği, üstlerin astlardan daha güçlü olduğu değerleri içermekte, *toplulukçuluk ve bireycilik*; belirlenimciliğin etkili olduğu yani grubun iradesinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlediği, yüksek toplulukçu kültürlerin güçlü sosyal bağlarla bağlı oldukları, grup üyesinin kendini diğer grup üyelerine bağımlı hissettiği, bireyin davranışlarının grubun amaçlarına uyumlandığı, bireylerin grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davrandığı

değerleri içeren dört boyutta incelenmiştir (Hofstede, 1980, Goffee, 1996, Sargut, 2001). Hofstede (1980) Türk kültürünü yüksek toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olarak tanımlamıştır. Ayrıca daha sonra Türk kültürüne yönelik yapılan araştırmalarda Çin, Hindistan, Pakistan ve Türk liderlerinin batılı liderlerle kıyaslandığında astlarına karşı daha güçlü paternalistik değerler taşıdıkları belirlenmiştir (Kabasakal ve Bodur, 1998; Aycan vd., 2000; Fikret-Paşa, 1999). Ayrıca Globe çerçevesinde yapılan çalışmalarda Türk kültürü Mısır, Kuveyt, Fas, Katar, İran ile aynı kümede değerlendirilmiştir. Kabasakal ve Bodur'un (2001, 2002) yaptıkları çalışmada Türkiye belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik olma, güç mesafesi, kurumsal toplulukçuluk, insani yaklaşım, performansa yönelik olma, grup ve aile toplulukçuluğu, cinsiyetler arası eşitlik ve kendi bakış açısını öne çıkarma gibi boyutlar açısından değerlendirilmiştir. Tablo 2 de Globe ölçeğine göre Türkiye'nin sosyo-kültür değişkenlerinin oranları verilmiştir. Mevcut duruma bakıldığında toplulukçuluk ve güç mesafesinin dünya ortalamasından yüksek, diğer değerlerin dünya ortalamasından düşük ancak dünya ortalamasına yakın olduğu, cinsiyetler arası eşitliğin ise dünya ortalamasından düşük çıktığı görülmektedir. Bunun yanında çalışanlar güç mesafesinin ve toplulukçuluk değerinin daha düşük olmasını istemişlerdir.

Hofstede'in çalışmasından buyana Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısı değişmeler göstermiştir. Türkiye'nin daha az toplulukçu, daha az hiyerarşik (Aycan, 2001) ve daha az belirsizlikten kaçınma oranı (Kabasakal ve Bodur, 1998) gösterdiği belirlenmiştir. Globe projesinin bulgularına göre Türkiye performans ve gelecek yöneliminde dünya ortalamasının altında yer almıştır. Diğer bir değişme ise Türkiye'nin paternalistik değerlerinde bir artış olmuş ve yazgıcılık değerinde azalma olmuştur (Aycan vd., 2000).

Tablo 2. Türkiye İçin Sosyo-Kültür Sıralaması

	Türkey (Sıralama)	En Yüksek (Ülke)	En Düşük (Ülke)	Dünya Ort.
A) Sosyal Kültür : "Mevcut"				
Performansa Yönelik Olma	3.83 (45)	4.94 (Switzerland)	3.20 (Greece)	4.03
Geleceğe Yönelik Olma	3.75 (35)	5.07 (Singapore)	2.80 (Russia)	3.80
Kendi Fikrini Öne Çıkarma	3.39 (11)	2.79 (Iran)	4.97 (Sweden)	3.84
Toplulukçuluk	5.88 (4)	6.36 (Philippines)	3.18 (Czech Rep.)	5.06
Cinsiyetler Arası Eşitlik	2.89 (55)	4.33 (Hong Kong)	2.50 (Iran)	3.38
İnsani Yaklaşım	3.94 (40)	5.23 (Zambia)	3.18 (Germany-W)	4.06
Güç Mesafesi	5.57 (10)	5.80 (Morocco)	3.59 (Czech Rep.)	5.14
Belirsizlikten Kaçınma	3.63 (49)	5.37 (Switzerland)	2.85 (Russia)	4.14
B) Sosyal Kültür: "Olması Gereken"				
Performansa Yönelik Olma	5.39 (57)	6.58 (El Salvador)	2.35 (Czech Rep.)	5.92
Geleceğe Yönelik Olma	5.83 (16)	6.20 (Thailand)	2.95 (Czech Rep.)	5.49
Kendi Fikrini Öne Çıkarma	4.33 (54)	2.40 (Philippines)	4.94 (Austria)	3.73
Toplulukçuluk	5.77 (22)	6.52 (El Salvador)	4.06 (Czech Rep.)	5.68
Cinsiyetler Arası Eşitlik	4.50 (37)	5.17 (England)	3.38 (Qatar)	4.51
İnsani Yaklaşım	5.52 (25)	6.09 (Nigeria)	3.39 (Czech Rep.)	5.37
Güç Mesafesi	2.41 (51)	4.35 (Czech Rep.)	2.04 (Colombia)	2.73
Belirsizlikten Kaçınma	4.67 (33)	5.61 (Thailand)	3.16 (Switzerland)	4.61

Kaynak: Kabasakal ve Bodur, 1998.

Danışman'ın (2002) Türk ve Kanada işletmelerinin kültürel farklılaşmasını ortaya koyan çalışmasında; Türk işletmelerinde açıklık eğilimi Kanada işletmelerine göre, önemli derecede düşük çıkmıştır. Diğer taraftan hiyerarşi eğiliminin incelenen Türk firmalarının genelinde yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Hofstede'e göre değerler ulusal kültür düzeyinde etkili olmakta, örgütsel düzeye inildikçe bu etki büyük ölçüde azalmaktadır. Bunun yanında güçlü ulusal kültürlerde bireyler birbirlerine benzer davranışlar sergilerken öte yandan bu durum

örgütlerin farklı kurum kültürü geliştirmelerine engel olmaktadır (Sargut, 2001). Belirlenen kültürel değişkenlerden özellikle bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutu örgüt içindeki güç dağılımını etkilemektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgular bu çerçevede yorumlanacaktır.

V. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ VE BULGULARI

Bu araştırmada “çalışanların güç yapısı”, “etkileme davranışları” ve “örgüt yapısı tipolojileri” çerçevesinde geliştirilen hipotezler farklı örgütlerden elde edilen ampirik veriler yardımıyla test edilecektir. Araştırma evreni, anketin uygulandığı hisseleri İMKB’de işlem gören 19 holdingin 52 iştirakinin farklı birimleri ve hiyerarşik kademelerinde çalışan 1092 katılımcıyla sınırlandırılmıştır. Belirlenen araştırma evreninden 31 firma ve 503 çalışana ulaşılabilmektedir. Bu firmalar üretim, ticaret ve hizmet sektörlerinde faaliyet göstermekte ve oniki temel faaliyet alanında çalışmaktadırlar. Bu çalışmada belirlenen hipotezleri test edebilecek verileri toplayabilmek amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümü örgütsel güç kaynaklarını ve çalışanların kullandıkları davranışsal etkileme stratejilerini, anketin ikinci bölümü ise örgütlerin yapısal özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Anketin örgüt yapısını ölçen bölümüne ilişkin veriler her firmada genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticisi gibi en üst kademede çalışan yöneticilerden toplanmıştır. Güç ve etkileme davranışını ölçen birinci bölüme ilişkin veriler farklı kademe, birim ve pozisyonlarda ortalama her bir firmada onaltı çalışandan toplanmıştır. Firmalara güç ve etkileme davranışını ölçen 1040, yapı değişkenini ölçen 52 adet anket dağıtılmış, toplam 1040 anketten 503’ü (%51) ve toplam 52 anketten 31’i (%59) geri dönmüştür. Tablo 3’de güç, etkileme stratejileri ve örgüt yapısının ölçek güvenilirliğine ilişkin verilerin güvenilirlik analizi sonuçları, alfa skorları ile ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Baskı ve zor kullanma yaklaşımı değişkeni değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 3: Ölçek Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Soru Sayısı	Standartlıştırmış a Skorları	Ort.	StdSp m
Güç Ölçekleri				
Ödüllendirme Gücü	4	.8355	3,14	3,14
Cezalandırma Gücü	4	.8624	2,29	1,05
Yasal Güç	4	.9171	3,30	1,03
Uzmanlık Gücü	4	.9219	3,35	1,06
Karizmatik Güç	4	.9330	3,32	1,09
Etkileme Stratejileri Ölçekleri				
Dostça Yaklaşma	3	.4162	3,22	1,06
Ortak Çıkar ve Faydaları Ortaya Koyma	3	.7217	1,48	,74
Mantıkla İkna Yaklaşımı	3	.7697	4,12	,72
Üstlerin Desteğini Alma Yaklaşımı	3	.7396	2,25	1,05
Koalisyon Oluşturma Yaklaşımı	2	.4763	3,16	,82
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı (-)	3	.5671	-	-
Örgüt Yapısı Ölçekleri				
Fonksiyonel Uzmanlaşma		Uygulanabilir değil	14,97	14,97
Formelleşme		.7130	15,19	3,89
Merkezileşme		Uygulanabilir değil	3,82	,29
Dikey Farklılaşma (Biçimlendirme)	1	Uygulanabilir değil	6,74	3,21
Kontrol Alanı	1	Uygulanabilir değil	5,68	3,94
Büyüklik	1	Uygulanabilir değil	2135,74	3014,28

Yapısal Tipolojilerin Oluşturulmasına İlişkin Hiyerarşik Küme Analizi: Örgüt yapısı değişkenleri ile güç ve etkileme değişkenleri arasında doğrudan yapılacak bir ilişki analizi istatistiksel olarak anlamlı olmayıp doğru sonuçlar vermeyeceğinden dolayı örgüt yapısına ilişkin yapısal tipolojiler oluşturulacaktır. Bu amaçla öncelikle güce ilişkin beş değişken ve etkileme stratejilerine ilişkin beş değişken ile ilişkilendirilecek dört yapısal tipoloji için standart skorlar hesaplanacaktır. Her bir örgüt yapısı değişkene (fonksiyonel uzmanlaşma, formelleşme,

merkezileşme, dikey farklılaşma ve kontrol alanı) ilişkin skorlar 50 ortalama ve 15 standart sapma değerine standardize edilecektir. Her bir değişken için belirlenen ortalama skor eğer >57,5 ise o değişkenin değeri yüksek olarak adlandırılacaktır. Eğer herhangi bir boyut için hesaplanan ortalama skor <42,5 ise o değişkenin değeri düşük olarak adlandırılacaktır. Eğer hesaplanan skor $\geq 42,5$ ile $\leq 57,5$ arasında bir değer ise o değişkeninin skoru orta olarak adlandırılacaktır. Dolayısıyla her bir firma için yapısal değişkenlerinin aldığı yüksek, orta ve düşük değerlere göre dört yapısal tipoloji profili oluşturulacaktır. Böylece her bir firmanın yapısal olarak hangi yapısal tipolojiyle temsil edildiği ortaya konabilecektir. Tablo 4’de her bir yapısal değişken için hesaplanan standardize edilmiş değerlere göre oluşturulan yapısal tipolojiler görülmektedir.

Firmaların Farklı Sektörler ve Faaliyet Alanlarında Gösterdikleri Yapısal Farklılaşmalar ve Benzeşmeler: Araştırmamızda firmaların örgütlenme biçimlerini en yakın şekilde temsil edebilecek yapısal değişkenler olarak Aston Gurubu’nun (AG) çalışmaları temel alınmıştır. Sektörlere ve faaliyet alanlarına göre firmaların hangi yapısal tipolojilerle ve değişkenlerle temsil edildiği Tablo 4’de görülmektedir. Çalışma kapsamındaki üretim, ticaret ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren sekiz firmanın örgüt yapılarında *kişisel olmayan bürokrasinin* en az dört özelliğini taşıdıkları belirlenmiştir. Araştırmadaki on dört firmanın *hiyerarşik bürokrasi* özelliğiyle temsil edildiği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki sekiz firmanın *basit yapıyla* temsil edildiği görülmektedir. Araştırma kapsamında bir firmanın da hiçbir yapısal tipolojiyle temsil edilmediği görülmüştür. Ancak bu firmanın yapısında daha çok kişisel olmayan bürokrasi özelliklerini taşıdığı belirlenmiştir. Bundan dolayı bu firma *belirsiz kişisel olmayan bürokrasi* tipolojisiyle temsil edilmektedir.

Tablo 4: Farklı Yapısal Tipolojilerde Sektörler ve Faaliyet Alanları Dağılımı

Yapısal Tipolojiler	Sektör	Firma Sayısı	Faaliyet Alanları	Ort / SS	Fonksiyonel Uzmanlaşma	Formelleşme	Merkzleşme	Diky Frklış. (Bıçmİndr)	Kontrol Alanı
Kişisel Olmayan Bürokrasi	Üretim Hizmet Ticaret	4 1 3 8	Tekstil 2 Gıda 1 İzolasyon 1 İletişim 1 Kimya 2 Enerji 1	Ort SS	39,80 2,3566	55,04 3,1168	36,14 ,1857	44,79 1,0607	51,71 5,3835
Hiyerarşik Bürokrasi	Üretim Hizmet Ticaret	7 5 2 14	Tekstil 2 Plastik 1 Kimya 4 Otomotiv 1 Çimento 1 Bankacılık 3 Finans 1 Gıda 1	Ort SS	61,32 3,1578	57,23 1,7512	53,24 ,2802	48,40 1,5946	47,16 2,6851
Basit Yapı	Üretim Hizmet Ticaret	3 1 4 8	Tekstil 3 Çimento 1 Bankacılık 1 Gıda 2 Kimya 1	Ort SS	37,86 3,9461	27,74 2,5728	57,87 ,2374	50,54 3,6253	49,05 3,2587
Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrsi	Hizmet	1	Ulaştırma 1	Ort	46,81	56,97	57,27	111,87	85,53
	Toplam	31		SS	-	-	-	-	-

SS: Standart Sapma **Ort:** Ortalama

Not: Eğer Skor (<57.5) yüksek; skor (<42.5) düşük; skor (42.5 ve 57.5 arasında ise) orta.

Çalışanların Farklı Pozisyonlarda Gösterdikleri Güç Kullanım Davranışları:

Çalışanların farklı pozisyonlarda gösterdikleri güç kullanım davranışları Kılıç (2003) tarafından Anova analizi yapılarak incelenmiştir. Bu analiz sonucunda F değerinin yasal güç için 1,83 olduğu p değerinin 0,05 den küçük olduğu dolayısıyla diğer güç kaynakları hariç sadece yasal güç kullanımı değişkenleri ile pozisyonlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Yasal gücün farklı pozisyonlar için aldığı ortalamalar incelendiğinde üst kademe yöneticilerinin yasal güç kullanım oranlarının (3,63 ile 4,50 arasında) orta ve alt kademe çalışanlarına göre (1,88 ile 3,36

arasında) daha yoğun olduğu görülmektedir. Buradan hiyerarşik kademelere göre yasal güç kullanım oranının farklılık gösterdiği sonucu çıkarılabilir.

Çalışanların Farklı Pozisyonlarda Kullandıkları Etkileme Stratejileri: Çalışanların farklı pozisyonlarda kullandıkları etkileme davranışları Kılıç (2003) tarafından Anova analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucunda farklı pozisyonlar ile yukarıda belirtilen etkileme davranışlarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Orta ve alt yönetim kademelerinde *dostça davranma yaklaşımının* ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. *Ortak çıkar ve fayda pazarlığı* yaklaşımının ise orta ve alt kademelerde nadiren tercih edildiği, *koalisyon* yaklaşımının ise yine orta ve üst kademelerde ağırlıklı olarak tercih edildiği belirlenmiştir. Dostça davranma yaklaşımının orta ve alt kademelerde tercih edilmesi bu kademelerde çalışanların güç kaynaklarının yetersiz olduğu ve güçlerini artırmak için çaba harcadıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Koalisyon oluşturma yaklaşımı katı bir etkileme taktiği olarak üst kademeler tarafından tercih edilmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bu taktiğin orta ve alt kademelerde tercih edilmesinin nedenlerinden biri ise işlerini yaparken diğerlerinden özellikle aynı kademede çalışanlardan yardım almak istemelerinden kaynaklanabilir. Yine araştırma sonucuna göre esnek etkileme taktiklerinden dostça davranma, mantıkla ikna ve ortak çıkar ve fayda pazarlığı yaklaşımlarının üst kademeler tarafından katı etkileme taktiklerine göre daha çok tercih edildiği görülmektedir. Ancak katı bir etkileme taktiği olan koalisyon oluşturma yaklaşımının da yine üstler tarafından ağırlıklı olarak tercih edildiği görülmektedir. Mantıkla ikna yaklaşımının tüm kademe çalışanlarınca çok yüksek oranlarda (3,75 ile 4,50 ortalamaları arasında) tercih edildiği görülmektedir. Üstlerin desteğini alma yaklaşımı katı bir etkileme taktiği olarak algılandığından tüm kademe çalışanları tarafından tercih edilme oranı düşük çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi bu sonuç araştırmanın sınırlılıklarından birini göstermektedir. Katılımcıların katı etkileme taktiği olarak algıladıkları etkileme davranışlarına ilişkin soruları gerçek fikirlerini yansıtmadan kaçınarak cevapladıkları gözlemlenmiştir. Bu durum enformel ilişkileri ölçen araştırmaların karşılaştıkları ortak bir sorundur.

Örgüt Yapısı (Yapısal Tipolojiler) ve Güç İlişkisi: Örgüt yapısı ve güç kaynakları değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farkın test edilebilmesi için sürekli değişkenlere uygulanabilen ve parametrik bir test olan (ANOVA) varyans analizi metodu uygulanmıştır. Firmaların örgütlenme biçimleri ile firma içerisindeki güç dağılımları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi bu araştırmanın temel amaçlarından birisidir. Bu amaçla daha önce oluşturulan farklı yapısal tipolojiler (kişisel olmayan bürokrasi, hiyerarşik bürokrasi, basit yapı ve belirsiz kişisel olmayan bürokrasi) ile güç kaynakları (ödüllendirme, cezalandırma, yasal, uzmanlık ve karizmatik güç) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Anova analizi sonucu Tablo 5’de görülmektedir. Aradaki ilişkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. H_0 : *Örgütlerde yapısal tipolojiler (kişisel olmayan bürokrasi, hiyerarşik bürokrasi ve basit yapı) ile güç değişkenleri (ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.* H_1 : *Örgütlerde yapısal tipolojiler (kişisel olmayan bürokrasi, hiyerarşik bürokrasi ve basit yapı) ile güç değişkenleri (ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç) arasında anlamlı bir ilişki vardır.* Tablo 5 incelendiğinde F değerinin ödüllendirme gücü için 16,314 ve p değerinin $p < ,05$, F değerinin yasal güç için 2,812 ve p değerinin $p < ,05$, F değerinin uzmanlık gücü için 3,951 ve p değerinin $p < ,05$, F değerinin karizmatik güç için 7,480 ve p değerinin $p < ,05$ olduğu görülmektedir. Sadece cezalandırma gücü için $p > 0,05$ ’dir ve yapıyla anlamlı bir ilişkisi yoktur. H_0 hipotezi cezalandırma gücü hariç diğer değişkenler için red edilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla örgütlerde yapısal tipolojiler ile güç değişkenleri arasında cezalandırma gücü hariç anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Pozisyona dayalı güç değişkenleri ile kişisel özelliklere dayalı güç değişkenlerinin farklı yapısal tipolojilerde farklılaşma gösterdikleri düşünülmektedir bu amaçla aşağıdaki hipotezler

oluşturulmuştur. Pozisyona dayalı güç değişkenleri için F değeri 16,314 ve 2,812, $p < ,05$ 'dir. Kişisel güç değişkenleri için F değeri 3,951 ve 7,480, $p < ,05$ 'dir. Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasilerin hakim olduğu örgütlerde çalışanların güç kullanma ortalamaları ödüllendirme gücü için 2,95 ve 3,52'dir. Yasal güç kullanma oranı 3,33 ve 3,43'dür. Uzmanlık gücü kullanma oranı 3,45 ve 3,42'dir. Karizmatik güç kullanma oranı ise 3,35 ve 3,58'dir. Bahsedilen yapısal tiplerin hakim olduğu örgütlerde pozisyona dayalı güç kullanım oranları ile kişisel güce dayalı güç kullanım oranları karşılaştırıldığında hem pozisyona dayalı güç hem de kişisel özelliklere dayalı güç kullanım oranlarının birbirlerinden hem yüksek hem de düşük olduğu noktalar görülmektedir. Ancak her iki değişken genel olarak değerlendirildiğinde hem hiyerarşik bürokrasilerde hem de kişisel olmayan bürokrasilerde kişisel özelliklere dayalı güç kullanım oranının pozisyona dayalı güç kullanım oranından az da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_2 hipotezi red edilir. H_2 : *Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde çalışanların pozisyona dayalı güç kullanım oranları kişisel güç kullanım oranından daha yüksektir.*

Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerin profesyonelleşme sürecinde oldukları düşünülerek bu sürecin bir sonucu olarak uzmanlık ve yasal güç kaynaklarının kullanım oranlarının diğer güç kaynaklarının kullanım oranından daha yüksek olduğu düşünülmüş ve bu amaçla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. H_3 : *Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde çalışanların uzmanlık ve yasal güç kaynaklarını kullanım oranları diğer güç kaynaklarının kullanım oranlarından daha yüksektir.* Tablo 5 incelendiğinde hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde yasal ve uzmanlık güç kullanım oranı ile ödüllendirme ve karizmatik güç kullanım oranı karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda yasal ve uzmanlık güç kullanım oranlarının ödüllendirme ve karizmatik güç kullanım oranlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H_3 hipotezi kabul edilir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında ise örgüt yapısı ile çalışanların etkileme davranışları arasındaki ilişki incelenecektir.

	Güç Ölçekleri	Yapısal Tipolojiler	N	Ort.	St. Sapma	F	P
Pozisyon Gücü	Ödüllendirme Gücü	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,52	1,02	16,314***	,00
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	2,95	1,08		
		Basit Yapı	118	3,29	1,24		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	1,96	,84		
		Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	2,30	1,09		
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	2,25	1,07		
	Cezalandırma Gücü	Basit Yapı	118	2,35	1,01	,248	,86
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	2,29	,90		
		Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,43	1,01		
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	3,33	1,01		
		Basit Yapı	118	3,17	1,05		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	2,85	1,03		
Kişisel Güç	Uzmanlık Gücü	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,42	1,04	3,951***	,01
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	3,45	,99		
		Basit Yapı	118	3,20	1,19		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	2,75	,93		
		Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,58	1,05		
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	3,35	1,04		
	Karizmatik Güç	Basit Yapı	118	3,08	1,18	7,480***	,00
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	2,64	,86		

Tablo 5: Örgüt Yapısı (Yapısal Tipolojiler) ve Güç İlişkisi (ANOVA)

Farklılıklar **0,05 ve ***0,01 düzeylerinde anlamlıdır.

Örgüt Yapısı (Yapısal Tipolojiler) ve Etkileme Stratejileri İlişkisi : Çalışanlar kişisel ve örgütsel hedefleri doğrultusunda diğer çalışanları kullandıkları etkileme stratejileriyle etkilemeye çalışırlar. Firmaların örgütlenme biçimlerinin örgüt içerisindeki güç dağılımıyla olan

ilişkisi yukarıda incelenmiştir. Firmaların örgütlenme biçimleri ile çalışanların etkileme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. H_0 : Örgütlerde yapısal tipolojiler (kişisel olmayan bürokrasi, hiyerarşik bürokrasi ve basit yapı) ile çalışanların etkileme davranışları (dostça davranma, ortak çıkar ve fayda pazarlığı, mantıkla ikna, üstlerin desteğini alma, koalisyon oluşturma, baskı ve zor kullanma yaklaşımları) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_4 : Örgütlerde yapısal tipolojiler (kişisel olmayan bürokrasi, hiyerarşik bürokrasi ve basit yapı) ile çalışanların etkileme davranışları (dostça davranma, ortak çıkar ve fayda pazarlığı, mantıkla ikna, üstlerin desteğini alma, koalisyon oluşturma, baskı ve zor kullanma yaklaşımları) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6 incelendiğinde sadece dostça davranma ve üstlerin desteğini alma değişkenleri ile yapısal tipolojiler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dostça davranma yaklaşımı değişkeni için F değeri 3,692 ve p değeri $p < ,05$ bunun yanında üstlerin desteğini alma yaklaşımı değişkeni için F değeri 4,471 ve p değeri $p < ,05$ 'dir. Diğer değişkenler için p değeri ,05'den büyüktür. Ortak çıkar ve fayda, mantıkla ikna ve koalisyon oluşturma yaklaşımları ile örgütlenme biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmemektedir. Dolayısıyla H_0 hipotezi dostça davranma ve üstlerin desteğini alma değişkenleri için red edilirken diğer değişkenler için kabul edilir. H_5 : Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde çalışanlar katı etkileme taktiklerini (üstlerin desteğini alma yaklaşımı, koalisyon oluşturma yaklaşımı, baskı ve zor kullanma yaklaşımı), esnek etkileme taktiklerine (dostça davranma yaklaşımı, ortak çıkar ve fayda pazarlığı, mantıkla ikna yaklaşımı) göre daha yüksek oranda tercih ederler. Tablo 6 incelendiğinde kişisel olmayan bürokrasi ve hiyerarşik bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde çalışanların esnek etkileme taktiklerini katı etkileme taktiklerine göre daha yüksek oranda tercih ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmez. Ancak bu durum çalışanların katı etkileme taktiklerini kullanmadıkları anlamına gelmez. Çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle esnek etkileme taktiklerini kullandıkları eğer bu taktikler işe yaramaz ise taktiklerin şiddeti artırdıkları bilinmektedir.

Tablo 6: Örgüt Yapısı (Yapısal Tipolojiler) ve Etkileme Stratejileri İlişkisi (ANOVA)

	Etkileme Stratejileri Ölçekleri	Yapısal Tipolojiler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Esnek Taktikler	Dostça Davranma Yaklaşımı	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,45	1,05	3,692***	,01
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	3,15	,99		
		Basit Yapı	118	3,05	1,16		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	3,43	1,05		
	Ortak Çıkar ve Faydaların Ortaya Konması Yaklaşımı	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	1,41	,60	1,474	,22
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	1,52	,79		
		Basit Yapı	118	1,51	,83		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	1,24	,41		
	Mantıkla İkna Yaklaşımı	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	4,14	,62	,229	,88
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	4,12	,71		
		Basit Yapı	118	4,08	,80		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	4,20	,97		
Sert Taktikler	Üstlerin Desteğini Alma Yaklaşımı	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	1,99	,98	4,471***	,00
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	2,34	1,07		
		Basit Yapı	118	2,40	1,08		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	2,02	,99		
	Koalisyon Oluşturma Yaklaşımı	Kişisel Olmayan Bürokrasi	130	3,11	,78	1,445	,23
		Hiyerarşik Bürokrasi	234	3,16	,82		
		Basit Yapı	118	3,16	,83		
		Belirsiz Kişisel Olmayan Bürokrasi	21	3,11	1,00		

Farklılıklar **0,05 ve ***0,01 düzeylerinde anlamlıdır.

VI. SONUÇ

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde liderlik süreci yaklaşımı kapsamında üst kademe çalışanlarının güç ve etkilme faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Ancak bugün örgütlerin büyümesi ve faaliyetlerinin karmaşıklaşmasından dolayı kararların daha hızlı alınması, kişisel ve örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi amacıyla yönetsel kademelere bakılmaksızın tüm çalışanların birbirlerini etkilme ihtiyacı ve eylemi içerisinde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla geleneksel liderlik anlayışı daha karmaşık hale gelmiştir. Tüm bu sebeplerden dolayı bugün lider/yöneticiler kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada kullandıkları geleneksel güç kullanma ve etkilme faaliyetlerini gerçekleştirirken örgütün bütün kademelerinde çalışanların değişen ihtiyaçlarından doğan politik faaliyetlerini göz önüne almak durumundadırlar. Buradan da anlaşılacağı gibi güç/iktidar bugünkü çoğulcu ve katılımcı anlayış gereği, parçalı ve aşağıdan yukarıya doğru biçimlenmektedir (Selçuk, 1999, s.38). Bu çerçeveden bakıldığında ise geleneksel olarak yukarıdan aşağı yöne biçimlenen ve meşruiyetini çalışanların katılımcılığından öte liderin irade ve isteklerinden alan yönetim/iş yaptırma anlayışı yeniden sorgulanmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı örgütlenme biçimleri ve güç/etkilme davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin yanında geleneksel liderlik yaklaşımına yeni bir bakış açısı kazandırmaktır.

Çalışanların farklı pozisyonlarda gösterdikleri güç kullanım davranışları incelendiğinde diğer güç kaynakları hariç sadece yasal güç kullanımı değişkenleri ile pozisyonlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Yasal gücün farklı pozisyonlar için aldığı ortalamalar incelendiğinde üst kademe yöneticilerinin yasal güç kullanım oranlarının orta ve alt kademe çalışanlarına göre daha yoğun olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların en çok uzmanlık ve yasal gücü en az da cezalandırma gücünü tercih ettikleri görülmüştür. Buradan hiyerarşik kademelere göre yasal güç kullanım oranının farklılık gösterdiği sonucu çıkarılabilir. Bu durum ise gücün eşit olarak dağıtılmadığı çalışanlar tarafından kabul edilme oranının yüksek olduğu Türk kültürünün değerlerini yansıtmaktadır.

Çalışanların farklı pozisyonlarda kullandıkları etkilme davranışları incelendiğinde orta ve alt yönetim kademelerinde dostça davranma yaklaşımının ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ortak çıkar ve fayda pazarlığı yaklaşımının ise orta ve alt kademelerde nadiren tercih edildiği, koalisyon yaklaşımının ise yine orta ve üst kademelerde ağırlıklı olarak tercih edildiği belirlenmiştir. Dostça davranma yaklaşımının orta ve alt kademelerde tercih edilmesi bu kademelerde çalışanların güç kaynaklarının yetersiz olduğu ve güçlerini artırmak için çaba harcadıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Koalisyon oluşturma yaklaşımı katı bir etkilme taktiği olarak üst kademeler tarafından tercih edilmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bu taktiğin orta ve alt kademelerde tercih edilmesinin nedenlerinden biri ise işlerini yaparken diğerlerinden özellikle aynı kademede çalışanlardan yardım almak istemelerinden kaynaklanabilir. Yine araştırma sonucuna göre esnek etkilme taktiklerinden dostça davranma, mantıkla ikna ve ortak çıkar ve fayda pazarlığı yaklaşımlarının üst kademeler tarafından katı etkilme taktiklerine göre daha çok tercih edildiği görülmektedir. Ancak katı bir etkilme taktiği olan koalisyon oluşturma yaklaşımının da yine üstler tarafından ağırlıklı olarak, mantıkla ikna yaklaşımının ise tüm kademe çalışanlarınca çok yüksek oranlarda tercih edildiği görülmektedir. Katı etkilme taktiklerinin üst yönetim kademeleri, esnek taktiklerinin ise orta ve alt kademe çalışanlarınca benimsenmiş olması da incelenen aile işletmelerinde üst kademelerle alt kademeler arasında rasyonel otorite ilişkisinin, yani üstlerle astlar arasında bir hamilik ilişkisinin olduğu, üstlerin astlarına iş yaptırırken babacan bir tavır takındıklarını gösteren paternalistik değerlerin hakim olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında incelenen otuzbir aile işletmesinden sekizinin güç mesafesinin düşük, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu kişisel olmayan bürokrasi ile, ondördünün güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu hiyerarşik bürokrasiyle,

sekizinin güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu kısmen adhokrasi/basit yapıyla ve birinin ise belirsiz kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edildiği belirlenmiştir. Örgütlerde yapısal tipolojiler ile güç değişkenleri arasında cezalandırma gücü hariç anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Her iki değişken genel olarak değerlendirildiğinde hem hiyerarşik bürokrasilerde hem de kişisel olmayan bürokrasilerde kişisel özelliklere dayalı güç kullanım oranının pozisyona dayalı güç kullanım oranından az da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun da yine Türk kültürünün bir özelliği olan iş yaptırmada insan ilişkilerinin ön plana alındığı dışı kültürden kaynaklandığı söylenebilir. Hiyerarşik ve kişisel olmayan bürokrasiyle temsil edilen örgütlerin profesyonelleşme sürecinde oldukları düşünülerek bu sürecin bir sonucu olarak uzmanlık ve yasal güç kaynaklarının kullanım oranlarının diğer güç kaynaklarının kullanım oranından daha yüksek olduğu düşünülerek oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Çalışanlar kişisel ve örgütsel hedefleri doğrultusunda diğer çalışanları kullandıkları etkileme stratejileriyle etkilemeye çalışırlar. Bu doğrultuda örgütlerde yapısal tipolojiler ile çalışanların etkileme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülerek yapılan analiz sonucuna göre; ortak çıkar ve fayda pazarlığı, mantıkla ikna ve koalisyon oluşturma yaklaşımları ile örgütlenme biçimleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Dostça davranma ve üstlerin desteğini alma değişkenleri ile örgütlenme biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişisel olmayan bürokrasi ve hiyerarşik bürokrasiyle temsil edilen örgütlerde çalışanların esnek etkileme taktiklerini katı etkileme taktiklerine göre daha yüksek oranda tercih ettikleri belirlenmiştir.

Bu çalışma çerçevesinde gücün çoğunlukla örgütün en üst kademesinde toplandığı dolayısıyla örgütsel hedeflerin belirlenmesine yönelik kararların da merkezi otoriteye diğer deyişle resmi otorite tarafından verilmekte olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç güç mesafesinin ve toplulukçuluk oranının yüksek olduğu Türk toplumunun daha önce bahsedilen baskın kültürel değerlerden yönetsel uygulamaların nasıl etkilendiğine işaret etmektedir. Bu sonucun yasal ve kabul edilebilir olduğu ancak meşruiyetinin kuşkuyla ve sorgulamaya açık bir durum olduğu söylenebilir. Gücün merkezde toplandığı durumlarda deneyimler, güç sahiplerinin güçlerini kötüye kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Otoriter iktidarlar, aslında yasalara göre değil, kendi irade ve tutkularına göre yönetme eğilimindedirler. Örgütler biçimsel ve maddi meşruluğu sağlasalar bile çoğulculuk ve katılımcılık açısından bakıldığında bu tür örgütlenme biçimlerinde çalışanların beceri ve motivasyonlarının düştüğü görülmektedir. Çoğulculuk ve katılımcılık için güç tek merkezde toplanmamalıdır. Eğer güç tek merkezde toplanırsa örgüt içerisinde çalışanlar arasında manipülasyonlar başlar. Çalışanların kullandıkları etkileme davranışları ve politik taktikler gücün tek merkezde toplanmasının bir sonucu olarak orta ve alt kademede bulunanların güçlerini artırma eğilimlerinin bir göstergesi olan manipülasyona açık davranış biçimleridirler. Çoğulcu ve katılımcı yapılarda gücün tek merkezde toplanmasına izin verilmez. Bu tür örgütlenme biçimlerinde güç örgüt geneline yayılmıştır. Katılımcı ve çoğulcu anlayışı benimsemiş ki bugünün rekabet koşullarında bu yaklaşımları benimsemek durumunda olan örgütler, yalnızca yataylamasına değil, dikeylemesine de çoğulcu olmak zorundadırlar. Böylelikle gücün merkezde toplanması önlenmekte, güç merkezle diğer çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.

Firmaların örgütlenme biçimlerinin; örgüt içerisindeki koalisyonlar ile örgüt dışında oluşturulan çıkar gruplarının kurdukları koalisyonlardan, firmanın içinde bulunduğu sektörden, faaliyet gösterdiği alandan, firmanın hukuki sahiplerinin, lider ve yöneticilerinin izledikleri politik süreçlerden, ulus ve kurum kültürlerinden (Danışman, 2002), makro ekonomik değişkenler ile teknolojik faktörler ve çevresel değişim süreçlerinden etkilenecek zaman içerisinde yeni tipolojiler oluşturdukları görülmüştür. İç ve dış faktörlerden etkilenen örgütlenme biçimlerinin özellikle içsel koalisyonlar üzerinde şekillendirici etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada farklı yapısal özelliklerde en etkin olacak güç ve etkileme davranışlarını belirlemenin ötesinde farklı örgütlenme biçimlerinde güç ve etkileme değişkenlerinin gösterecekleri farklılaşma ve

benzeşmeleri belirlemeye çalışılmıştır. Ancak bundan sonraki çalışmalarda, farklı sektörlerde farklı yapısal tipolojiler gösteren firmalarda çalışanların iş doyumu, motivasyonu, örgüte bağlılıkları, değişime uyumları vb. gibi açılardan gösterdikleri güç ve etkilme davranışlarının örgütün finansal ve yönetsel etkinliğine olan etkileri incelenebilir.

Bu çalışmada güç mikro düzeyde ölçülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda güç, firmaların bağlı oldukları grup şirketleriyle olan ilişkileri dikkate alınarak (kaynak bağımlılığı, grup içerisinde örgütün kritik önemi vb. gibi) makro düzeyde ölçülebilir. Ayrıca araştırmamızda aynı sektörde faaliyet gösteren ancak farklı tipolojik özellikler gösteren firmaların olduğu belirlenmiştir. Bu durumun firmaların örgütlenme biçimlerinin sektörlere göre değişim gösterebilmesinin yanında, içinde bulundukları veya bağlı oldukları iş grubunun (örneğin, holdinglerin, ortaklıkların vb. gibi) örgütlenme biçimlerini benimsemek zorunda olmalarından kaynaklandığı bir sebep olarak söylenebilir. Bundan sonraki örgütlenme biçimleriyle başka değişkenler arasında ilişki arayacak keşifsel araştırmaların, örgütlenme biçimini etkileyen değişkenler olarak sektörün yanında iş gruplarını da dikkate almalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmayla birlikte, bundan sonra örgütsel ve kişisel hedeflere zamanında ve hızlı bir şekilde ulaşabilmek amacıyla etkin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yapılacak araştırmalarda, liderlerin; kuşkudan/sorgulanmadan/eleştiriden uzak davranışlarının ve iradelerinin yeterli olmayacağı bunun yanında çalışanların aşağıdan yukarı doğru ve yanlamasına etkilme davranışlarını da dikkate alan yeni yaklaşımların benimsenmesi gerektiği ortaya konmuştur.

KAYNAKLAR

- Ansari, M.A., & Kapoor, A. (1987). "Organizational Context And Upward Influence Tactics" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.40.
- Aycan Zeynep. (2001). "Human resource management in Turkey- Current issues and future challenges" *International Journal of Manpower*, volume.22, number 3
- Aycan vd. (2000). "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison" *Applied psychology: An International Review*, 49 (1), 2000
- Brass, Daniel J., Marlene E. Burkhardt. (1993). "Potencial Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior" *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3.
- Brass, D.J. (1984). "Being In The Right Place: A Structural Analysis Of Individual Influence In An Organization" *Administrative Science Quarterly*, vol.29.
- Burkhardt, Marlene E., and Daniel J. Brass. (1990). "Changing Patterns Or Patterns Of Change: The Effect Of A Change In Technology On Social Network Structure And Power" *Administrative Science Quarterly*, vol.35.
- Danışman, Ali. (2002). "Culture and Structure in Organizations: Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationships Across Turkish and Canadian Firms", *Doctorate Dissertation*.
- Emerson, R.M. (1962). "Power-Dependence Relations" *American Sociological Review*, vol.27.
- Erez, M. And Y. Rim. (1982). "The Relationships Between Goals, Influence Tactics, And Personal And Organizational Variables" *Human Relations*, vol.35 (10).
- Erez, Miriam, Yeshayahu Rim and I da Keider. (1986). "The Two Sides Of The Tactics Of Influence: Agent vs. Target" *Journal of Occupational Psychology*, vol.59.
- French, John R.P., and Bertram Raven. (1968). *The Bases Of Social Power*, In Dorwin Cartwright and Alvin Zander (Eds.) *Group Dynamics*, 3d ed., Harper&Row, New York.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R., ve Pennings, j.. (1974). "A Strategic Contingencies theory of interorganization power" *Administrative Science Quarterly* 16 (2) : 216-229
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. ve Bond, M.H. (1984). "Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's value survey" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 4.

- Hofstede, Geert. (1985). "The Interaction Between National and Organizational Value Systems, Journal of Management Studies" 22:4, July 1985
- Kabasakal, H. ve Muzaffer Bodur. (1998). "Leadership, values and institutions: The case of Turkey" Research Papers, Boğaziçi University, İstanbul, Turkey
- Kabasakal H.ve M. Bodur. (2001). "Arabic cluster: a bridge between East and West" <http://www.sciencedirect.com>
- Kabasakal, H. ve Muzaffer Bodur. (2002). "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması" Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt.2, sayı.1
- Kılıç, Kemal Can. (2003). "Güç Yönetimi: İşletmelerde Gücün Yapısal/Davranışsal Boyutlarının Belirlenmesi Ve İzlenebilecek Alternatif Güç Yönetimi Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Kipnis, D., Schmidt, S.M.& Wilkinson I. (1980). "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way" Journal of Applied Psychology, vol.33.
- Lamude, Kevin G. (1994). "Supervisors' Influence Tactics For Handling Managers' Resistance" Psychological Reports, vol.75.
- Mintzberg, Henry. (1983). Power In and Around Organizations, Prentice-Hall, Inc., USA..
- Mowday, Richard T.. (1978). "The Exercise Of Upward Influence In Organizations" Administrative Science Quarterly, vol.23.
- Paşa, Selda Fikret. (1999). "Leadership influence in a high power distance and collectivist culture" Leadership&Organization Development Journal 21/8, August 2000
- Pugh, D.S., D. J. Hickson, C.R. Hinings, and C. Turner. (1968). "Dimensions of Organization Structure" ASQ, vol.13.
- Pfeffer, J. (1992). Managing and Influence in Organization, Boston, Harvard Business School Press.
- Salancik, G.R.,& Pfeffer, J. (1974). "The Bases And Uses Of Power In Organizational Decision Making: The Case Of A University" Administrative Science Quarterly, vol.19.
- Schilit, W.K.,&Locke, E. A. (1982). "A Study Of Upward Influence In Organizations" Administrative Science Quarterly, vol.27.
- Schriesheim, Chester A.&Hinkin, Timothy R. (1990). "Influence Tactics Used By Subordinates: A Theoretical And Empirical Analysis And Refinement Of The Kipnis, Schmidt, And Wilkinson Subscales" The American Psychological Association, Inc., vol.75(3).
- Sargut, A. Selami. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara
- Selçuk, Sami. (1999). Konuşma 1999-2000 Adli Yılı Açış Konuşması, Liberte Yayınları: 34, Ankara.
- Yukl, Gary & Falbe Cecilia M. (1990). "Influence Tactics And Objectives In Upward, Downward And Lateral Influence Attempts" Journal of Applied Psychology, vol.75(2).
- Yukl, Gary and Charles F. Seifert. (2002). "Preliminary Calidation Research On The Extended Version Of The Influence Behavior Questionnaire" Paper presented at the society for industrial and organizational psychology annual conference.
- Wrong, D.H. (1968). "Some Problems In Defining Social Power" American Journal of Sociology, Vol.73.

AİLE İŞLETMELERİNDE CİNSİYET TEMELLİ AYRIMCILIĞIN KÖKENLERİ: AFYONKARAHİSARDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Öğr. Gör. Kemal KARAYORMUK
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ANS Kampüsü 03200 Afyonkarahisar
Tel: (0272)2281292/249
Faks: (0272)2281148
e-posta: kyormuk@aku.edu.tr

Mehmet Ali KÖSEOĞLU
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
Sos.Bil.Ens.İşletme Doktora Öğrencisi
ANS Kampüsü 03200 Afyonkarahisar
Tel: (0252) 214 83 53
Faks: (0252) 212 22 27
e-posta: trmaliktr@yahoo.com

ÖZET

Ülkemizde ve dünyada işletmelerin yaklaşık %90'ını oluşturan aile işletmeleri aile üyeleri tarafından yönetilen ve bu nedenle aile içi tüm sevinçlerin ve gerginliklerin hissedildiği, toplumsal yapı özelliklerinin görüldüğü ekonomik ve sosyal yapılardır. Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin başrol oyuncularındır, aile üyeleri bu başrolü oynamada yer yer çok istekli olmakta ve buda problemlere neden olmaktadır. Başrol oyuncusu olacak aile bireyinin belirlenmesi için kurumsallaşmış aile işletmelerinde sürdürülen çeşitli uygulamalar söz konusudur. Kurumsallaşma yolunda ilerleyememiş ve ataerkil toplumsal yapı uygulamalarının hakim olduğu aile işletmelerinde ise cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları görülmektedir. Özellikle toplumsal düzlemin kadına dayattığı anne, eş, ev kadını rol gibi roller bu tür uygulamaları desteklemekte ve kadın iş yaşamında var olma konusunda çok büyük sıkıntılar çekmektedir. Bu konuda aile işletmelerinin toplumdan ayrı uygulamaları düşünmesi söz konusu değildir, hatta sık sık rastlanan akraba evlilikleri de cinsiyet temelli ayrımı destekleyerek mal paylaşımını önlemenin yanı sıra yönetim zafiyetinin önüne geçmekte ve kadını iki yönlü bağımlı kılmaktadır. Bu yapı çalışanlara yansıtılmakta ve kadın çalışanların hep arka planda kaldıkları bu tür işletmelerde rastlanmaktadır. Aile işletmelerinin bunu önleme adına daha demokratik ve kadına insan hakları çerçevesine yaklaşmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Cinsiyet, Ayrımcılık.

1.Giriş

Bu çalışma ile de Afyonkarahisardaki aile işletmelerindeki ataerkil yapının varlığı ve bunun kökenlerinin araştırılması amaçlamaktadır. Bizi bu çalışmaya iten konu ise faaliyetlerine yaklaşık 256 ve 122 yıldır devam eden iki tarihi vakıfta uygulanan cinsiyet temelli ayrımcılıktır. Bu vakıflar üye olabilme koşulunu belli bir soyadına ve erkek çocuk olmaya bağlamışlardır. Bu iki vâkıfın vakıf senetlerinde yer alan –belli bir sülaleden olan erkek çocuklar üye olabilir- şerhi nedeniyle cinsiyet temelli ayrımcılık tarihsel köken olarak karşımıza değerlendirilmiş ve günümüzde Afyonkarahisarda faaliyet gösteren bu soyadına mensup aile işletmelerinde bu tarihsel kökenin izi sürülmüştür.(Karazeybek:2004,269)

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri ile ilgili tanımlar baktığımızda, Öz-Alp aile işletmelerini, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Öz-Alp,1971:64). Koçel, işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar aile işletmeleri olarak tanımlamıştır (Koçel, 2005:17). İşeri, aile işletmesi tanımında işletmedeki profesyonelleşmeye doğru bir yönelişi ortaya koyarak, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyeleri tarafından doldurulduğu ve kararlarda etkin oldukları aileden en az iki nesil istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlamaktadır (İşeri,2004:141). Yalçın aile işletmelerini, sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Yalçın,2004:72). Marotz ve Baden, aile işletmeleri tanımlanırken önemli olarak üç konuyu vurgularlar. Bunlar, emek (çalışan-yönetici), yönetim ve sahipliktir. Ailenin erkek çocukları bu üç unsurun hepsinde yer alırlar. Aile işletmeleri literatüründe erkek çocukların bu üç unsura katılma istekleri vurgulanırken kız çocuklarının isteklerinin vurgulanmadığı görülmektedir (Marotz-Baden vd.,1994:133-134).

2.2.Cinsiyet

Cinsiyetin Sözlük anlamı “canlı varlıkları dişi ve erkek olarak ayırt etmeye olanak sağlayan kalıcı fiziksel özelliktir”. Cinsiyetin biyolojik anlamda erkek ve kadını ifade ederken biyolojik vurgu yapar, toplumsal anlamda cinsiyet ise daha yansızdır ve rollere vurgu yapar.Curimbaba, cinsiyet konu alan birçok çalışmada cinslerin eşitsizlikleri açıklanmaya çalışıldığını ve birçok teorinin sosyal düzenlemelerde erkek hükümranlılığını anlatmaya çalıştığını vurgu yapar. Cinsiyet ayrımcılığının doğası aile işletmelerinde kadının kariyer imkanlarına odaklanmadığı konusunda yoğunlaşmaktadır. Bazı araştırmacılar, feminist teorilerle pozisyonlandırılırken bazıları da cinsiyetlerin toplumdaki rolleri veya erkeklerin kadınların üzerindeki baskıları konu alan kültürel uygulamalara yoğunlaşmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı doğasının diğer bir sebebide kültürel ve tarihsel köklerle hem kişisel hem sosyal olarak psikoseksüel değişimler toplumumuzdaki güç ilişkileri süreci olarak tanımlayarak tarihsel kökene vurgu yapmaktadır (Curimbaba,2002:241) .

2.3.Ayrımcılık

Birleşmiş Milletler, ırk, cinsiyet, dil, din temelli ayrımcılığı yasaklamaktadır (Morsink,1991:229). Literatürde ayrımcılıkla ilgili çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Jacobs ayrımcılığı, örgütün sahip olduğu gücün örgüte sağladığı her türlü menfaatin güce sahip olan gruplarca paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Jacobs:1985,191). Kasımoğlu ve Halıcı ise ayrımcılığı kapsamlı bir şekilde şöyle tanımlamışlardır; ayrımcılık işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, işgörenlerin renginden, cinsiyetinden, etnik kökeninden, dini inançlarından, ideolojik eğilimlerinden dolayı dışlanması ve bunun sonucu örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin sadece aynı özellikteki gruplarca paylaşılmasıdır(Kasımoğlu ve Halıcı:2002,210).

2.4.Cinsiyet Temelli Ayrımcılık

Cinsiyet ve ayrımcılık kavramları insanoğlunu varlığından itibaren gündemde önemli yer etmiş ve günümüzde de güncelliğini devam ettirmektedir. Birçok Avrupa ülkesinde kadınlara seçme ve seçilme hakkı yirminci yüzyılda verilmiştir. Bu amaçla Birleşmiş Milletler tarafından "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığı Önlenmesine Dair Sözleşme" başlıklı 14 Ekim 1985 tarihinde yürürlüğe giren sözleşmenin birinci maddesinde "kadınlara karşı ayırım" deyimi, "kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın- erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan haklarının ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanmasını engelleyen, ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama olarak tanımlanmaktadır (Özkanlı vd.,2002:156).

Bebekoğlu vd. cinsiyet temelli ayrımcılığı; "bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak bir erkeğe davrandığı ve/veya davranacağından daha olumsuz yada daha az olumlu davranması ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması" şeklinde tanımlamışlardır(Bebekoğlu vd.,2002:207-209).

Cinsiyet temelli ayrımcılığın kadınlar açısından sosyal düzlemde tutulması ve düzlemin buna sahip çıkması ve alt yapı oluşturmaları iş yaşamında eşit birey olmayı talep eden kadının önündeki en büyük engeldir. Bu yapı kadına biçtiği rolleri oynamada baskı yaratmaktadır.Girişimcinin sahip olduğu çocuklarının cinsiyeti, sadece kız çocuğa sahip olma, kız çocuğun erkek çocuğundan büyük olması; girişimcinin oğlunun küçük yaşta olması, kız çocukların hukuksal olarak paylaşımda büyük ortak olmaları (Karpuzoğlu,2001:47).

3.Aile İşletmelerinde Kadının Yeri Ve Cinsiyet Temelli Ayrımcılık

Kadın erkek eşitliğinin hala yasalarla sağlanılmaya çalışıldığı günümüzde cinsiyet temelli ayrımcılık modern toplumların önünde süregelen bir insan hakları ve demokratikleşme sorunu olarak karşımızda durmaktadır. Avrupa birliği kadınların iş sahibi olmasını veya kendi işlerinin olmasını desteklemekte ve teşvik etmektedir (Sarri vd.,2005:25). Schwartz' a göre, Amerika Birleşik Devletleri' nde kadınlara yönelik fırsat eşitliği sunma adına şirketler özel politikalar geliştirerek yönetsel kademelerde kadınlara kontenjanlar ayrılmaktadır. (Schwartz:1997,18-19). Bu uygulamaların var olan ayrımcılık konusunda toplumsal tepkilerin önüne geçmeyi, örgütte çalışan kadınların motivasyonlarının artırılmasını ve pozisyonlarının güçlendirilmesini amaçladığı söylenebilir.

Toplumsal tümünde olduğu gibi, örgütsel yapıda da erkeklerin gücü ellerinde tutmaları cinsiyete temelli ayrımcılığı güçlendiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütlerin ataerkil yapılarının, kariyer imkanlarında kadın çalışanlar için en büyük engel olarak çıkmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimi kimin devralacağı ve patronun kim olacağı kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmektedir. Babanın erkek çocuğa işi devredeceği önyargısı ile çocuklarının arasında cinsiyet temelli ayırım yapması, aile bireyleri tarafından da arzulanmakta yada toplumsal geleneklerin baskısı nedeniyle itiraz edilememektedir.

Son yıllarda batı ülkelerinde kadınların yönetici ve profesyonel pozisyonlara gelmesi hızla artmıştır (Davies-Netzley,1998:339). Oysa ülkemizde kadının iş yaşamına katılımı ile yapılan çalışmalarda 12 yaş ve üstündeki kadının yarısının kadın olmasına rağmen kayıtlı işgücüne katılım oranı açısından erkek sayısı kadınların iki katı olduğu tespit edilmiştir. Bu yapı kısmen yeni sanayileşmiş kısmen de az gelişmiş ülkelerin özelliklerine uymaktadır. Toplumsal düzlemde cinsiyet temelli ayrımcılık olgusunun özgül toplumsal, dinsel ve kültürel değerler ve yapıların etkisiyle yer yer iyice belirgin bir biçimde geçerli olduğu gözlenmektedir. Cinsiyet temelli ayrımcılıktan dolayı sistemi değiştirmeyen kadınlar, daha çok kendi cinsel kimliklerini yok sayarak erkek değerlerini kabul etmek yoluyla işlerinde başarıya ulaşabilmektedirler (Büyükbese vd.,2002:462).

Danes yazında bazen aile işletmelerinde kadının rolünün "görünmez kadın" metaforu ile karakterize edildiğinden bahsetmektedir. Aile sisteminin kurallarını ve rollerini anlatan bu fenomen farkında olunmadan aile şirketinin kültürüne entegre edilir. Bazı yazarlar, aile şirketlerinde kadının rolünün çok aktif ve gözle görülebilir olduğunu yazarlar. Aile işletmeleri literatüründe aile işletmesinde kadının katılım derecesini gösteren çok az araştırma vardır. Buna ek olarak bu katılımın etkisi de çok az bilinir (Danes vd.,2003:53). Aile işletmeleri literatüründe sık sık kadının aile fonksiyonlarında problemlili olarak portre edilmekte ve ailede kadının yönetilmesi zorunlu bir dinamik parça olarak önemsenmektedir(Whiteside vd.,1991 :383).

Davis ve Tagiuri aile işletmelerinde paydaşları sahip, işgören ve aile üyesi olmak üzere üç kategoride tanımlamaktadır. Kadının rolü genelde aile üyesi olarak tanımlanmaktadır. Genellikle anne, eş, hizmet işlerine bakan, arabulucu olarak tanımlanmaktadır. Aile içerisindeki davranış modeli ve rolleri sık sık cinsiyet temellidir. Aile fertleri birlikte çalışmaya başladıklarına davranış modelleri, değerler, inançlar ve beklentiler sık sık aile işletmesinin iş çevresine transfer olur. Bazı yazarlar aile işletmelerinde cinsiyet rolleri değişir fakat kadınlar genellikle geleneksel olmayan rolleri seçerlerse gerilimin ortaya çıkacağını belirtmişlerdir (Danes,2003:56).

Danesin görüşlerini destekleyen bir saptamada kadınların mülksüzlüğü ile ilgilidir, mülksüzlük bütün dünyada yaygın bir olgudur. Kaynaklar, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların, mülklerin dağılımında ancak %1'lik bir paya sahip olduğunu saptamış durumdadır (Eyuboğlu vd.,2000:7).

Bazı çalışmalarda kadınlar açıkça aile şirketlerinde kabul görürlerken ve işlerinde başarılı ve kilit rol oynarken bazı çalışmalarda da yeteneklerine rağmen bu pozisyonlardan engellenmektedirler (Curimbaba,2002:239).

Bu konuda özellikle kadının oynadıkları roller hem yapıcı hemde yıkıcı olabilmektedir. Yapıcı role örnek olarak iş hayatında çok güçlü oldukları konusunda herkesin görüş birliğinde olduğu Musevi ailelerinde anne olan kadın erkek çocuklarının işleri konusunda cumartesi akşamları yenen aile yemeğinde oğlunu bir nevi sorguya çekerek ona tavsiyelerde bulunmasıdır, yıkıcı rol ise özellikle Anadolu' da aile işletmelerinde sıkça görülen aile içi kıskançlıklar nedeniyle kardeşlerin ortaklıklarını ayırmaları örnek verilebilir, bu tür kıskançlıklar elbette sadece Anadolu' ya has değildir. Haince bir saldırı sonucu aramızdan ayrılan işadamı, işletmeci, yazar ve akil insan, rahmetli Üzeyir Garip öldürüldükten sonra, ortağı İshak Alaton verdiği bir demeçte "ortağı ile ailece görüşmekten bilinçli olarak kaçındıklarını sadece özel günlerde bir araya geldiklerini" ifade ederek şu örneği vermiştir "Eşlerimiz bir araya geldiğinde senin yüzüğünün elması benimkinden büyük küçük diye sorgulamalar olabileceğini ve bunun iş hayatlarını etkileyebileceğini belirtmiştir".

Aile işletmelerinde kurucu ve hissedarlar, ileri yaşlara ulaştıklarında ve kendi çocukları eğitimlerini tamamlayıp, işletmede çalışma aşamasına geldiklerinde, işletmenin geleceğini düşünüp planlama yapmak zorunda kalırlar. İşte bu süreç devretme sürecidir. Devretme kurucunun güç ve kontrolünü bir sonraki kuşaktan seçtiği kişiye devretmesidir. Bu aşamada karşımıza çıkabilecek cinsiyet temelli ayrımcılık kurumsallaşma sürecini tamamlayamayan işletmelerde işletme sahibinin ölümü ya da ağır bir hastalık nedeniyle işten ayrı kalması entropiyi hızlandıracak ve işletme kötü durumlara düşebilecek ve hissedar kavgaları nedeniyle zor durumlara düşebilecektir (Akingüç, Günver,2002:847).

4.Cinsiyet Temelli Ayrımcılık ve Nedenleri

Günümüzde iş ve sivil toplum yaşamında cinsiyete temelli ayrımcılığın varlığı olgusu artık pek tartışılmamaktadır, bunun yerini ayrımcılığın nedenlerinin açıklanmasında hangi etmenlerin daha önemli olduğudur. Bu etmenler arasında kadını çevreleyen toplumsal değerler öncelikli olarak karşımıza çıkmaktadır. (Eyuboğlu vd.,:2000,19-22) Bu değerler cinsiyet temelli

ayrımcılığın nedenleri olarak toplumsal kültür, toplumsal gelenek ve inançlar karşımıza çıkarmaktadır.

4.1.Kültür

Kültür toplumsal açıdan toplumu oluşturan insanların çoğunluğu tarafından paylaşılan ve sürekliliği bulunana toplumsal inançların oluşturduğu bir bütün şeklinde tanımlanabilir.Bir toplumun benimsediği kültürel değerler o toplumun yaşam biçimini ortaya koyar.Bireylerin yeme içme, barınma, eğlenme, çalışma, işsizlik, eşitlik, evlilik, onur, gençlik, sağlık gibi yaşamın en önemli kavramlarına ilişkin karar ve davranışları toplumsal kültürü oluşturan başlıca unsurlardır.Kültürel özelliklerin işletmeler yönünden taşıdığı önem, işgörenlerin bütün bu özellikleri çalışma yaşamlarına taşımalarıyla kendini gösterir.(Öz-Alp,2000:49)

Kurumsallaşamamış aile işletmelerinde koruyucu bir kültürden bahsetmek mümkündür, Özkara koruyucu kültürü, örgütün muhafazakar inanç ve değerleri nedeniyle risk almakta zorlandıkları, yöneticilerin güvenli pazarlarda bulunmaya özen gösterdiklerini ve mevcut dar bir pazarda faaliyetleri yoğunlaşan işletme kültürü olarak açıklamaktadır. Koruyucu kültüre sahip işletmeler geçmişteki etkinliklerini sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejilerinin taşıdığı riskleri almayı istememektedir.(Özkara,1999:88)

Sosyo-ekonomik yapılanmadaki eşitsizlikler toplumdaki cinsiyet temelli ayrımcılık ve aile içi ataerkil üretim ilişkileri kadın iş yaşamında var olamamasının önündeki en önemli engellerdir.(Koray vd.,1999:2).

Aile işletmelerinde kurucunun sahiplendiği uygulamaya koyduğu işletme politikalarının işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından belirlenmesi anlayışı olan paternalistik yönetim anlayışı görülmektedir(Karpuzoğlu,2001:28) Bu anlayış sonraki kuşaklarda kendini göstermekte kardeşler arası yönetim ve sahiplik kaosuna neden olabilmektedir.Bu kaosu önleme adına ilk vazgeçilen ise kız çocuklar olmaktadır.Buda cinsiyet temelli ayrımcılığa neden olmaktadır.Ataerkil yapı ise bunu kabul edilebilir bulmaktadır.Kadın burada iki taraflı baskıya maruz kalmaktadır, baba tarafından gelen işi kardeşine bırak baskısı diğer yandan eşi tarafından gelen hakkını orda bırakma yada hakkını al ama kardeşinin işlerine karışma baskısı, bu baskının nedeni de kocasının da bir kız kardeşi olması durumunda işe yada yönetime ortak olunduğunda kendi kardeşinden gelebilecek bak senin karın babasından kalan her şeye ortak oldu emsalinin verilmesidir.

Her kültürün cinsiyetler üzerinde yarattığı farklı baskılar söz konusudur; bu baskı yaratılan kalıpları desteklemekte ve toplumsallaşma süreci bu temel üzerinde yaşamaktadır. Kadın, yaşadığı toplumsallaşma süreci boyunca, toplumsal cinsiyet rollerine ait kavramlaştırmaların (annelik, kadınlık, kendini eşine ve çocuklarına adama, aileyi geçindiren koruma) etkisinde kalır. Aile, okul, geniş sosyal çevre ve kitle haberleşme araçları toplumsal cinsiyet rollerini aşar. Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanıldığı en önemli yer ailedir. Kadının eve bağlılık ve annelik, erkek için ev reisliği ve erkek olarak evin diğer üyelerinden sorumlu olma anlayışı aile içinde kazanılır. Yaşam boyu bu roller kendilerine benimsetilir ve roller hatırlatılır. (Ersöz,1999:29)

Toplumsallaşma süreci bu temel üzerine kurulur. Toplumsallaşma kavramı, bireyin toplumla bütünleşmesi toplumdaki maddi ve manevi değerleri yaşamı boyunca alması olgu ve süreci olarak tanımlanır. Yabancılaşma toplumca kadın ve erkeğe kendi varlıkları dışında kendilerinde olmayan bir takım değerler ve özellikler kazandırılması ya da bu iki cinsin birbirlerine farklı değerler kazandırmaya çalışması ve bu zamanla farklı değer ve özelliklerin insanın doğal yapısıymış gibi algılanmaya başlanması olarak ifade edilebilir. Günümüzde bu durum toplumsal varlık olarak kadın ve erkek cinsiyetiyle ilgili kalıp yargıların oluşmasına ve kimliklerin yerleşmesine neden olmuştur.(Arat,1992:253-257)

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder.Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda kullanılmaktadır. Aile

değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişilerin arasındaki ilişkileri, işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemler başta olmak üzere tüm örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.(Karpuzoğlu,2001:28)

Kadınlara farklı eğitim ve iş vererek (kız liseleri, kız meslek liseleri vb.) aynı meslekleri aynı yollarla yapabildiklerini ret ederek yada aynı hedefleri belirlediklerinde başarılı olamadıklarını kabul ederek onları cinsiyet temelli olarak ayrıma tabi tutulmaktadır. (OK,1992:165)

Cinsiyet yapıcı bir şekilde analiz edildiğinde cinsiyete yüklenen anlamların insanlık tarihi ve kültür tarafından şekillendiği görülmektedir. Sosyal çevrenin cinsiyete dayalı olması ailenin çalışmanın kadın ve erkeğin işgal ettiği yerinde cinsiyet temelli olduğu anlamına gelir. Cinsiyet rol standardı bir kültürde erkek ve kadınların cinsiyetlerine uygun sayılan davranış beklentileri anlaşılması gerekmektedir. Her toplumda var olan kültüre göre belirlenen kalıp yargılar kadın ve erkeklerin kendilerini belirli beklentilere cevap verecek şekilde davranmalarına yol açarak bir baskı yaratırlar.

4.2. Gelenek ve İnançlar

Homans "İnsan Grubu" adlı çalışmasında ilkel bir topluluk olan Tikopia'daki ilişkileri çözümlemeye çalışmış ve mirasın geleneksel olarak ataerkil bir şekilde dağıldığını kadınların evlendiklerinde babaları tarafından ev yapımı için küçük bir arazi verildiğini arazinin sahibinin ise kadının kocası ve oğulları olduğunu kadının ölümü halinde arazilerin kadının erkek kardeşlerine geçtiğini tespit etmiştir (Homans,1971:145).

İnançlar, aile işletmelerinde işletme sahiplerinin açısından bireysel inanç ve tutumları bize bireylerin iç dünyaları ile algılama ve tanımlama şeklini göstermektedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyalarını bir yönü ile ilgili algıları ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır (Yelkikalan vd.,2004:335).

Berkes, Türkiye' de Çağdaşlaşma adlı eserinde kadının Osmanlı imparatorluğundaki yeri konusunda bazı bilgiler vermektedir. Berkes, kadının dinin tabularla izole edildiği Osmanlıda kadını ile ilgili tartışmaların 1908 devrimi ile ateşlendiğini ve tartışmaların şu yargılar üzerinde gerçekleşmektedir. "Türkiye' de geriliğin başlıca nedeni kadınların durumunun aşağılığıdır, bunun sorumlusu dindir. Bu durumun sürüp gitmesini sağlayanda din adamlarıdır", "Toplum hayatında kadın ve erkek eşitliğinin sağlanmış olması gerekmektedir"; "bunun için en önemli araç ikisine de eşit eğitim verilmesi olacaktır". Bu tartışmalardan sonra kadınlar için okulların açılırken Kızılay' da çeşitli görevler aldılar ve Birinci Dünya Savaşı' nda çok sayıda kadın dikiş, dokuma ve tütün fabrikalarında çalışmaya başladılar. (Berkes,1978:435-436).

Bu uygulamalar çok tepki almış bazı yazarlar uygulamaları sert şekilde eleştirmişler ve kadının yerinin erkekten aşağıda olduğunu savunmaya çalışmışlardır. Kadının duygusallığı ve zayıflıkları öne sürülmüş, kadına özgürlük tanımının felaketlere neden olacağı konusunu dillendirmişlerdir.(Berkes,1978:439).

O dönemde bu konuda en yapıcı analizin ve olumlu çözümün Ziya Gökalp'le başladığını görürüz. Gökalp, kadının özgürlüğü sorununu üç açıda inceler. (Berkes,1978:440).

- Kadınların toplumsal hayata, özellikle ekonomik hayata ve serbest mesleklere katılması sorunu,
- Erkek ve kadına sağlanan eğitim fırsatlarında eşitliğin sağlanması sorunu,
- Evlenme, boşanma ve miras hukukunda kadınlara eşitlik sağlayacak adalet reformları sorunu.

Kadınlar adına eşitliğin sağlanması için ekonomik, eğitsel ve hukuksal reformların gerçekleşmesi gerekirdi. Buda ancak Türkiye Cumhuriyet kurulmasından sonra sağlanabilmıştır. Devrimci hukuk politikası ile Medeni Kanun 1926' da kabul edilmiştir. 1934' de ise kadınlara eşit yurttaşlık hakları tanınmıştır, medeni kanun yıllardan beri tartışma konusu olan kadının toplumsal yaşamdaki yeri sorununa geniş çözümleme olanakları açtığı gibi kişi, aile ve iş ilişkileriyle uygunluk halinde olacak başka kanunlarla çevrelenmiştir. Kişi ve soyadları, miras, özel mülkiyet, mukavele ve ticaret kanunları, borçlar mali sorumluluklar kanuni oturma yeri gibi

çağdaş uygarlıkta kişi yaşamında önem kazanan alanlardaki gelişmelerin kaynakları medeni kanundur (Berkes,1978:522-523).

Cumhuriyetin kadınıma sağladığı bu haklar kanunlarla korunmakta ama kanunlar toplumsal değerleri değiştirme konusunda yetersiz kalmaktadır.Bugün siyasiler parti teşkilatlarında kadına kota koyarak pozitif ayrımcılıkla bu sorunu aşmaya çalışmaktadırlar.Ne yazık ki işletmelerin dinamik yapısı nedeniyle kadına kota koyma imkanları kısıtlıdır.Bu ancak toplumsal yapı ile evrilerek değişebilecektir.Bu evrim sürecini destekleyici örnekler ve uygulamalara daha çok ihtiyaç vardır.

5.Araştırma Yöntembilimi

Bu araştırma; aile işletmelerinde aile bireylerine ve çalışanlara yönelik cinsiyet temelli ayrımcılık yaşanıp yaşanmadığının belirlenmesine yöneliktir. Bu yönde bir ayrımcılığın tespitinde gözlem ve ağırlıklı olarak mülakat yöntemi belirlenmiştir.

5.1.Araştırmanın Problem Cümlesi

Ataerkil yapıya sahip toplumlar, aile işletmeleri açısından cinsiyet temelli ayrıma uğramasına yol açar mı?

5.2.Araştırmanın Amaç ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Afyonkarahisar merkezdeki bir tarihi vakıfta vakfa üye olma ve imkanlarından yararlanma konusunda uygulanan cinsiyet temelli ayrımcılığın, vakfa üye olan erkeklerin sahip oldukları işletmelerde bu ayrımcılığı devam ettirip ettirmediklerinin tespiti amaçlanmıştır. Bu kadınların girişimciliğinin ve çalışma yaşamında eşit olarak yer almalarının önünde bir engel teşkil etmesi araştırmamızın önemini oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir.

H1:Ataerkil gelenekçi toplumsal yapı kadınların iş hayatlarında cinsiyet temelli ayrıma uğramasına yol açar ve bu problem diğer aile işletmeleri açısından benzerlik arz eder.

5.3.Araştırmanın Sınırlılıklar

Araştırmada klasik olarak yaşanan zaman, mekan ve kişi sınırlılıklarının yanında cinsiyet konusunun gelenekçi yapı nedeniyle mülakatlarda zorluklar yaşanmıştır. Bu nedenle araştırmaya izin veren aynı soyadını taşıyan ve aynı vakfa üye dört işletme araştırmanın evreni olarak alınmıştır.

5.4.Araştırmanın Yöntemi

Cinsiyet temelli ayrımcılığın sorgulandığı bu araştırmada niteliksel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır.

5.5.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, aynı soyadını taşıyan ve Afyonkarahisarda kurulu bulunan bir vakfa soyağacı ile bağlı aynı soyadını taşıyan bütün işletmelerdir. Bu amaçla vakıf üye olan ve iş hayatında kendi işletmesinde faaliyetlerine devam edenler tespit edilmiş ve temasa geçilerek böyle bir çalışmaya yardımcı olmayı kabul eden 4 işletmede yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubu, bu işletmelerin sahibi ve/veya ortağı olan 8 kişidir.

5.6.Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmaya ilişkin veriler, görüşme ve gözlem yoluyla toplanmıştır. Araştırmacılar literatür taraması sonucu elde ettikleri soruları yapılandırarak görüşme yöntemine uygun hale getirmişlerdir. Görüşmeler esnasında sorulara cevap vermede denekler özgür bırakılmış herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Araştırmanın daha nitelikli olması amacıyla kabul eden görüşmecilerle mülakatlar görüntülü olarak kaydedilmiştir.

Araştırmada, kadın rollerine bakış açısı, kadın hakları, çalışma yaşamında kadın, aile içi ilişkiler, babadan devralınan miras ve paylaşımı, geleceğe yönelik işi devretme planları, girişimci ruh, eğitim, iş yerindeki insan kaynakları yönetiminin (iky) uygulamaları, mensubu olduğunuz vakfın kadın üyesinin olmaması sizi rahatsız etmesi gibi konulara yer verilmiştir.

5.7.Bulgular ve Yorumlar

1.Kadının rollerinin ve haklarının ve çalışma yaşamında ki varlığına ilişkin bulgular

A İşletmesi sahiplerini bu konuda diğer işletme sahiplerine göre farklı görüşleri bulunmakta eğitim düzeyi yüksek olan işletme sahipleri kadının iş yaşamında olması konusunda teşvik edici oldukları görülmektedir, eşlerinin de çalıştığını ve çocuklarının da kız erkek fark etmeden çalışmaları gerektiğini düşünmektedirler. B İşletmesi sahipleri ise kadını ve kadın çalışanları ara eleman ve sigortasız ucuz iş gücü kategorisinde görmektedirler, onlar için ucuza çalıştıktan sonra çalışmalarında sakınca yoktur, eşlerinin çalışmaya ihtiyacı olmadığını eşlerini de çalışmadıkları için tercih ettiklerini söylemişlerdir, erkek çocuklarının çalışmaları gerektiğini kızların karalarını ise evlenecekleri insan ile birlikte kara verecekleri bir konu diye cevaplamışlardır. C İşletmesi ise gıda sanayiinde işlerinin özelliği gereği kadın çalışan istihdam ettiklerini bunu bazı zorlukları beraberinde getirdiğini özellikle çocuklu annelerden yana sorunları olduğunu genelde bekar kadın çalışan tercih ettiklerini onlarında ilk fırsatta evlendiğini ve çocuk doğurdıkları için iş gücü devir oranının yükseldiğini belirtmişlerdir, eşlerini çalışması konusunda ise eşlerini bu tür bir talebi olmadığını ve rahatlarının yerinde olduğunu ileri sürmüşlerdir, erkek çocuğun önemli olduğunu ve onların işleri devralmaları gerektiğini çünkü onların bu mesleği babalarında devraldıklarını kız çocukların ise kesinlikle okumaları gerektiğini söylemişlerdir. D işletmesi ise herhangi bir şekilde bayan çalışan istihdam etmeyi düşünmediğini çalışan elemanların bir bayanın aralarına kabul etmeyecekleri öne sürmekte özellikle çalıştıkları sektörün uzun çalışma saatlerine bir bayanın dayanamayacağını öne sürmektedirler, eşlerinin çalışması konusunda ise zaman zaman bu konuda talepler olduğunu bunu da çocuklarının büyümesine eşlerini Yöresel Tabirle "eli boşluğundan" kaynaklandığını söylemişlerdir.

Kadının rolleri açısından işletmenin kurumsal yapıya yaklaştıkça rol ve haklara sahip çıkma konusunda uygar topluma ve çağdaş işletmeciliğe yaklaştığı görülmektedir. Cinsiyet temelli ayrımcılık kurumsallaşamayan işletmelerde kendini hissettirmektedir.

2- Aile içi ilişkilere ait bulgular

Mülakat sonucunda tüm işletmelerde aile kadınların iş konusunda karar vermeye katılımlarının bilinçli olarak kısıtlandığı anlaşılmıştır, bu destekleyici sorularla irdelendiğinde özellikle kardeşlerin ortak çalıştığı D işletmesi dışındaki işletmelerde dedikodunun önüne geçilmesi ve aile içi gerilimlere neden olduğu/olacağı savı ile kadınların karar verme konusu dışında tutulduğu görülmektedir. Evin gelirine hem kadın hem de erkek tarafından katkıda bulunulması gerekir mi? Sorusuna ilginç cevaplar alınmıştır. A işletmesi sahipleri olabilir bu konuda problem olmaz diyerek sorunun üzerinde durulacak bir konu olmadığını belirtmişlerdir. B işletmesi sahiplerinden biri yerel tabirlerle cevap vermeyi tercih ederek "Kadının malı kapı gıcirtısı gibidir, hem bir işe yaramaz hem de can sıkır" diye cevaplamış bu atalardan söz diyerek de üzerine basa basa vurgulamıştır. C ve D işletme sahipleri ise ihtiyaçlarının olmadığını eşlerinin mal paylaşımında sorun çıkarmayacağını "dünya malı" için kardeşlerin birbirine düşmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Aile içi ilişkiler profesyonel yöneticilerin istihdam edilmemesi sahip yönetici konumundaki kardeşlerin arasında gerilime neden olmaktadır. Özellikle eşlerin yetersiz eğitim ve kültür düzeyleri ve iş dünyasında soyutlanmaları onları daha müdahaleci duruma sokmakta ve dedikodulara neden olarak işletmenin yönetim sıkıntılarını artırdığı görülmektedir. Aile içi ilişkilerin profesyonel yönetim anlayışı oturtuldukça daha geri planda kalacağı söylenebilir, diğer yandan kadınlara imkan sağlanarak onlarında iş yaşamı ile ilgili planlarının hayatiyete geçirilmesi imkanlarının artırılması bu gerilimin düzeyini düşürebilecektir.

3-Geleceğe yönelik işi devretme planları ve miras paylaşımı ile ilgili bulgular

A İşletmesi sahipleri bunu hukuksal bir çözümü olduğunu çocuklarından hangisi isterse onun işlerine sahip çıktığı sürece işleri ona devredebileceklerini söylemişler ailede bir önceki miras paylaşımı konusunda erkek kardeşler olarak baba işini devraldıklarını kız kardeşlerini ise

hukuki ortaklığının sürdüğünü ifade etmişlerdir. B işletmesi sahipleri işi devretme konusunda çocuklarının okullarını bitirmelerini beklemekte kendi tercihlerinin çocuklarının da bu işi yürütmesi olduğunu, ancak günün şartlarına göre bir tercih yapacaklarını evlatlarının da bu işi devralmayı hak etmelerinin gerektiğini söylemişlerdir. C İşletmesi sahipleri işi devretme konusundaki düşünceleri B işletmesiyle benzerlik göstermektedir. Miras paylaşımının bir önceki kuşakta kız kardeşlerini ve enişterinin sağduyusu ile çözüldüğünü kardeşlerine gayrimenkul konusunda bonkör davranarak baba işlerini kendilerinde kaldığını ifade etmişlerdir. D işletmesinin sahibi çocuklarının bu işi isteseler de yapmalarına izin vermeyeceğini dünyanın değiştiğini daha imkanı ve daha az sermayeli işlere yönelmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Miras paylaşımı ile ilgili sıkıntı olduğunu ve kardeşleri ile az görüştüğünü ifade etmiş sorunu babalarını zamansız kaybetmelerine bağlamaktadır. Babalarının hayatta iken mirası paylaşmamasının kardeşlerin arasını açtığını düşünmektedir.

İş devretme ve miras ile ilgili bulgularda da karşımıza kurumsallaşma(ma) ikilemi çıktığı görülmektedir. Kurumsallaşamayan işletmelerde devir bir sorundur, kurumsallaşma gerçekleşebilse çocuklar stres altına girmeden işlere sahip çıkabileceklerdir.

4-Çocuklarında gördükleri girişimcilik özellikleri ve düşüncelerine ait bulgular

A İşletmesi sahipleri bu konuya önem verdiklerini ve çocuklarının potansiyellerini kendi istedikler yönde değerlendirmeleri için çaba göstermeye çalışacaklarını belirtmişler ve ilginç bir örneği bizimle paylaşmışlardır. Örnek yine aile içindendir; amcalarının da aynı işi yaptığını amca çocuklarının istemeye istemeye iş başına geçtiklerini, amcalarının babalarına göre daha sert bir yapısı olduğunu çocukların başka işler yapmasına izin vermediğini mutsuz olan amca çocuklarının işlerinin kötüye gittiğini iki defa kendilerinin kurtarma adına operasyon yaptıklarından bahsetmişlerdir. Amcalarının bu hatalı yaklaşımından dolayı en karlı çıkanın amcalarının damadı olduğunu, amcalarının kızına bazı gayrimenkulleri miras paylaşımında verdiğini bu gayrimenkulleri de şimdi site yapımı için kat karşılığı verildiğini amcaoğullarının ise birde bu duruma kahrolduklarını belirtmişlerdir. B işletmesi sahipleri bu konuda bazı yanlışlara düştüklerini iki kardeş olarak birer erkek evlada sahip olduklarını ve onları biraz şımarttıkları kabul ettiklerini ifade etmişler. Kız evlatlarının iyi üniversitelerde okuduklarını erkek çocukların ise bu şımartılma sonucu başarısız birkaç özel üniversite denemesinden sonra zar zor birer diploma aldıklarını ve sonunda "kürkçü dükkanına" döndüklerini ifade etmişlerdir. Kız evlatlarını daha başarılı bulmaktadırlar ve gerekirse işi onlara devretmekte tereddüt etmeyeceklerini ifade etmişlerdir, görüşme esnasında görüşmecilerde kızgınlık ibareleri görülmüştür, irdelendiğinde erkek çocuklarından beklentilerinin gerçekleşmemesinin onları üzdüklerini, eş, dostun erkek çocuklarının neler becerdiğini anlatmaktan geri durmamışlardır. C İşletmesi sahiplerinden birisi çocuklarından en az okuyana daha çok güvendiğini çünkü küçüklükten itibaren çocuğunu okumakta gözü olmadığını devamlı iş yaşamını düşündüğünü hatta okulda defterlerine kendi adının yer aldığı şirket logolarını çizdiğini, diğer iki erkek çocuğunu okullarında başarılı olduğunu ancak sosyal olmadıklarından dolayı onlardan çok şey beklemediğini okumayan oğlunu daha girişimci özellikleri yüksek olarak tanımlamıştır. Kız çocukları konusunda ise kızlar uygun olan meslekler diye bir girizgahla birlikte iki kardeşinde kız evlatları konusunda muhafazakar görüşleri olduğu anlaşılmıştır. D işletmesi sahibi çocuklarının gözü açık yetismeleri için elinden geleni yaptığının onların Genetik mühendisliği, bilgisayar mühendisliği gibi geleceği olan işleri yapmalarını tavsiye ettiğini ifade etmiş girişimciliklerini iyi diplomalardan sonra kullanmaları gerektiğini belirtmiştir.

Girişimcilik özelliklerinin daha ataerkil bir yapı gösteren B, ve C işletmelerinde erkek çocuklardan beklentinin yüksek olduğu kız çocuklar konusunda ise iyi niyetlerin önde olduğu görülmüştür. Cinsiyet temelli ayrımcılığı ifade eden meslekler zikredilmiştir(öğretmen olsa daha iyi, doktor olsun yaşlanınca bana bakar tedavi eder, avukat olsun bir zorluğu yok bir masa bir sandalye bir daktilo vb..)

5-Eğitim konusundaki düşüncelere ait bulgular

A İşletmesi sahipleri eğitimin önemine inandıklarını çocuklarını kız erkek ayrımı yapmadan yönlendirmeden ziyade tavsiyede bulunabileceklerini hatta bunun bile gerekli olmayacağını düşündüklerini söylemişlerdir. Çocuklarını tercihleri konusunda serbest bıraktıklarını ifade etmişlerdir. B işletmesi sahipleri çocuklarına okumaları konusunda ellerinden gelen tüm imkanları tanıdıklarını onları özel okullarda okuttuklarını üzerine basarak anlatmışlardır. Yönlendirme konusunda erkek evlatlarının mühendis olmalarını arzuladıklarını aman bunu gerçekleşmediğini, kız evlatlarının ise kendi tercihlerini kendileri yaptıklarını birini doktor birinin ise halen hukuk fakültesinde okuduğunu ifade etmişlerdir. C İşletmesi sahipleri çocukları arasında okumayanlar olduğunu ifade etmişler okuyanlarında kendi işlerine yönelik okullarda okumalarını istediklerini ifade etmişlerdir, bu yönlendirmenin nedenini de işletmelerinde çalışmayı istemeleri olarak açıklamışlardır. D işletmesi sahibi ise çocuklarının şu an orta öğretimde olduğunu okumaları için elinden geleni yapacağını ve mühendislik okumaları konusunda cinsiyet ayrımı yapmadan yönlendirme yapacağını belirtmiştir.

6-İş Yerlerinde Uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarına ait bulgular

İşletmelerden sadece A işletmesinde personel departmanı mevcuttur, diğer işletmeler bu işlerin (sigorta, sevk kâğıdı vb.) mali müşavirleri aracılığıyla sürdürüldüğünü belirtmişlerdir. Yükselme ve atamaların işletme içerisinde cinsiyetin önemli olmadığını hak edenin yükseltildiğini ancak yaşadıkları bazı problemler nedeniyle çalışanla görüşüp buna karar verdiklerini yükseltmenin bazen kadın çalışanlarca arzulanmadığını bunu nedeninin de kadının eş, anne, ev kadını rolü gibi rollerini öne sürerek yükselmeyi istemeyenlerin olduğunu aile saadetine önce geldiği gibi açıklamamalarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Yükselme ve atamalar konusunda B işletmesi bir bayanın yüксеlebileceği yerin girdiği andaki yer olduğunu ifade ederek konuyu uzatmaya bile gerek görmemiştir. C İşletmesi ise dirayetli olması durumunda bayan çalışanların şef konumuna gelebileceğini işi iyi yapmanın temel ölçüt olduğunu vurgulamışlardır. D işletmesi kadın personel çalıştırmayı düşünmediklerini söylemişlerdir. Maaş imkânları açısından bayan ve erkek personel arasında bir ayrım var mıdır sorusu işletmelerce farklı cevaplanmıştır. A İşletmesi İky politikalarının eşitlikçi olduğunu savunmuş ve sigortasız kimse çalıştırılmadığını maaşta kıdemin esas olduğunu belirtmiştir. B işletmesi işgücü devir oranlarının yüksek olduğunu bu nedenle sigortasız işçi çalıştırdıklarını bunun nedenini düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda sigortasız iş gören çalıştırmaları olduklarını bildiklerini ama sektörde rekabet olduğu kar marjlarının düşüklüğü gibi nedenleri ileri sürerek bunu savunmuşlardır, maaş konusunda ise kadın çalışanları sigortasız ve asgari ücretin altında ücret vermeleri hem rekabetle hem de işsizlikle açıklamaktadırlar, bayan çalışanların buna razı olmalarının sebebini de evlenene kadar babalarını sigortasından faydalanmaları evlendiklerinde de eşlerinin sigortasından faydalanmaları ile açıklamışlardır. Bunun tam tersinin erkek çalışanlar için geçerli olduğunu erkek çalışanların sigortasız ve asgari ücret altında çalışmadıklarını belirtmişlerdir. C İşletmesi ise maaş ve sigorta konusunda hassa olduklarını üretim işletmesi olmaları nedeniyle sık sık kontrol edildiklerini kıdemli elemanların genelde erkek olduğunu erkeklerin daha fazla ücret aldığını bununda doğru olduğunu erkeklerin ev geçindirdikleri savunmuşlardır. D işletmesi ise bu konuda kadın çalışanı olmadığını belirtmiştir.

Uygulanan iky politikaları A işletmesi hariç diğer işletmelerde rutindir, birer personel yönetimi uygulamasıdır. İmkânlar kadın çalışanların aleyhinedir. Toplumsal yapının imkânları işletmelere kadına karşı cinsiyet temelli ayrımcılık konusunda büyük imkânlar sağlamaktadır. Var olan ekonomik sıkıntılar ve işsizlik kadın işgörenlerin durumunu daha da zora sokmaktadır.

Sonuç

Yaptığımız gözlem ve mülakat sonuçlarına bakıldığında cinsiyet temelli ayrımcılık uygulamalarının özellikle toplumsal ve kültürel değerlerden etkilendiğini ve araştırmamıza konu olan aile işletmelerinin bundan kendini soyutlayamadığı görülmüştür. Bu gerçek kendilerine

hatırlatıldığında da hemen gelenekçi yapıya sığınmışlar babadan böyle kaldığını belirtmişlerdir. Bu ataerkil yapıyı değiştirmek adına yapılan herhangi bilinçli bir faaliyet yoktur hatta desteklemek adına kadınların okuması gerektiği söylenmiş ve toplumda kadın işi olarak meslekler kadınlar için iyi olabileceği savunulmuştur.

Aile işletmelerinin devamlılığının tüm dünyada tartışıldığı bir ortamda ailede huzursuzluklara ve çekişmelere neden olan cinsiyet temelli bu ayrımcılığın giderilmesi hem işletmelerin devamlılığına katkıda bulunacak hem de miras paylaşımı nedeniyle ülkemiz gibi finansman sorunu çeken ülkelerde gücün bölünerek zayıflamasının önüne geçilmesini sağlayacaktır. Kadına layık görülen bu ikinci sınıf muamele kadını toplumda soyutlamakta ve yetişmiş insan gücünün atıl durumuna düşürmekte, başarılı olabilecek yeni girişimlerin önü kesilmektedir. Bu da ekonomik kayıpların artmasına neden olmaktadır.

Bu konu insan hakları açısından da önem arz etmekte toplumdaki diğer ayrımlara referans olabilmektedir. Bu ayrımcılığın önlenmesi daha demokratik ve daha özgür bir dünya için önemli olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Arat N., Feminizmin ABC'si, Simavi Yayınları, İstanbul, 1991
- Akingüç Günver B., "Türk Aile İşletmelerinde Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:4, İstanbul, 2002
- Bebekoğlu G., Wastı A.S., "İşyerinde Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri Ve Sonuçları: Profesyonel Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Anket Çalışması", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:4, Antalya, 2002.
- Berkes N. Türkiye'de Çağdaşlaşma, Doğu-Batı Yayınları No:1, İstanbul Matbası, İstanbul, 1978
- Büyükbese T., Karayılan D., Çelik A., "Kadın İşgörenlerin Sorunlarına İlişkin G. Antep ve K. Maraş Tekstil İşletmelerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:4, Antalya, 2002.
- Curimbaba F., "The Dynamics Of Women's Roles As Family Business Managers", Family Business Review, Vol. 15 No. 3, 2002
- Davies-Netzley S. A., "Women Above The Glass Ceiling: Perceptions On Corporate Mobility And Strategies For Success", Gender and Society, Vol. 12 No. 3, 1998
- Danes S. M., Olson P. D., "Women's Role Involvement In Family Business, Business Tensions, And Business Success, Family Business Review, Vol. 16 No. 1, 2003
- Ersöz, G.A., "Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranış Ve Eşeler Arası Sorumluluk Paylaşımı"
- Eyuboğlu, D., İncir, G., Ilgaz, A.N., Erdemir, F., İnce, Y. "Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara: 2000
- Homans C.G., İnsan Grubu, (Çev: Onaran O., Oran B., Oskay Ü.), TODAİE Yayınları No:121, Ankara, 1971
- İşeri M., Çağlar N., "1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul, 2004
- Jacobs, Jerry A., "Sex Segregation in American Higher Education", Laurie Larwood, H. Stromberg and Barbara A. Gutek, Women and Work: An Annual Review, Vol. 1, Beverly Hills, Sage Publications: 1985

- Karazeybek,M.,Polat,Z.,Ilgar,Y., "Afyonkarahisar Vakıf Eserleri", Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Yayınları,Afyonkarahisar,2005
- Karpuzoğlu,E.,Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları No: 114, İstanbul,2001
- Kasımoğlu M., Halıcı A. " Türkiye Ve Azerbeycan Yükseköğretiminde Akademik Personele Yönelik Ayrımcılık Düzeyinin Karşılatırılması" ,10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:4, Antalya,2002
- Koçel,T.,İşletme Yöneticiliği,Arıkan Basım Yayın Dağıtım,Yayın No:45,İstanbul,2005
- Koray M., Demirbilek S., Demirbilek T., "Gıda işkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği", T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara,1999
- Marotz-Baden R., Mattheis C., "Daughters-in- Law And Stres In Two- Generation Farm Families", Family Relations, Vol. 43 No. 2, 1994, pp. 133- 134.
- Morsink J., "Women' S Rights In The Universal Declaration", Human Rights Quarterly, Vol. 13 No. 2, 1991, pp.229.
- Ok A., "Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımlaşma ABD Örneği", Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Dergisi ,S:3,İzmir,1992
- Öz-Alp Şan,Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A, Yayın No:90/49,Ankara,1971
- Öz-Alp Şan,Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:931,Eskişehir,2000
- Özkanlı Ö., Korkmaz A., "Türkiye' de Kadın Akademisyenlerde Cinsiyet Ayrımcılığı Konusundaki Kanıların Rol Çatışmasıyla İlişkisi" Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 20 Sayı:1, Ankara, 2002
- Özkara,B.,Evrımcı Ve Devrimci Örgütsel Değişim,Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları,Afyon,1999
- Sarri K., Trihopoulou A., "Female Entrepreneurs' Personal Characteristics And Motivation: A Review Of The Grek Situation", Women In Management Review, Vol. 20 No.1/2, 2005
- Schwartz,N.F., "İş Dünyasında Kadın", Harwrđ Business Rewiew, Power Özel Ek:1997
- Whiteside M. F., Brown F. H., "Drawbacks Of A Dual Systems Approach To Family Firms: Can We Expand Our Thinking?", Family Business Review, Vol. 4 No. 4, 1991
- Yelkikalan N., Aydın E., "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması", T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul,2004
- Yalçın A., Günel R., "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul,2004

AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL KURUMSALLAŞMA: İZMİR İLİ'NDE BİR AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Keti VENTURA

Ege Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
35040 Bornova-İzmir
Tel: (0232) 388 40 00/1623
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: keti.ventura@ege.edu.tr

Haluk SOYUER

Ege Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
35040 Bornova-İzmir
Tel: (0232) 373 29 60
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: haluk.soyuer@ege.edu.tr

ÖZET

Günümüz iş dünyasında bir aile işletmesinin, gelişebilmesi, büyüebilmesi ve varlığını koruyarak, miras yoluyla gelecek nesillere emanet edilebilmesi için, kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada amaç, küresel rekabet ortamında aile işletmelerinde üst yönetimi oluşturan aile bireylerinin yaşadığı en önemli sorunlardan biri olarak görülen, bilgi edinme ve raporlama eksikliğinin, işletme için yaratacağı potansiyel riskler ile kurumsallaşma sürecini destekleyen kurumsal bilgi sistemi uygulamalarının önemini ve örgütsel faaliyetlerde oluşabilecek değişimleri vurgulamaktır. Bu kapsamda İzmir'in en büyük aile işletmelerinden biri olan Yaşar Holding A.Ş. ve Holding bünyesinde görev yapan ve bilgi sistemlerini en etkin şekilde kullanan taktiksel ve stratejik düzeydeki yöneticilerle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu kapsamda kurumsal bilgi sistemlerine yapılan yatırımların, kurumsallaşma çalışmalarını ne şekilde desteklediği ve buna ilişkin gerçekleştirilen uygulamalar üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Bilgi Sistemleri, Aile İşletmeleri

GİRİŞ

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, teknolojinin etkisiyle işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadırlar. Küreselleşmeyle birlikte 21. yüzyılda, her geçen gün daha da artan rekabet ortamında aile işletmeleri, varlıklarını koruyabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmek için öncelikli olarak, kurumsallaşma çalışmalarına hız vermelidirler.

Yukarıda sözü edilen teknolojik değişimden kasıt, kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesi ve teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve kültürel

alanlardaki değişimdir. Bu kapsamda bilgi teknolojilerinin işletmelere getirdiği teknolojik yenilikler ve bu sistemlerin içinde barındırdığı kurumsal normlar, işletmelerin dijital kurumsallaşma sürecindeki uygulamalarıdır. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde gelişmelidir. Bu sayede işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleştirilebilir ve "değişimin kurumsallaşması" sağlanabilir.

Günümüzde aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri, işletmenin fonksiyonları arasında gerekli bilgi ve veri tabanı paylaşımının gerçekleşmemesi ve bilgi depolama/aktarım işlemlerini sağlayacak sistemin olmayışı ya da etkin olarak kullanılmamasıdır. Bu eksiklik ancak işletme bünyesinde geliştirilebilecek kurumsal bilgi sistemi ya da satın alınan yazılım paketleri ile giderilebilir. İşletmedeki bilgisayar destekli yazılımların kapasitesinden çok, örgütsel süreçlerde etkin kullanımı, koordinasyonu ve kontrol mekanizmaları günümüzde önem kazanmaktadır.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Küreselleşme süreciyle, özellikle sermayenin ve bilginin uluslararası dolaşımı yaygınlaşmaktadır. Bunun en önemli nedeni, günümüzde gerek sermayenin ve gerekse bilginin küresel boyutta hızla yer değiştirebilmesi için ihtiyaç duyulan Bilgi Sistemlerinin mevcut olması ve sürekli daha da geliştirilmeye devam edilmesidir (Soyuer,1999).

İşletme yönetimi açısından teknoloji, bireylerin rutin işlerden kurtulmasını sağladıkça pazar yapısı daha karmaşık ve üst düzey sonuçlara yol açan, yönetsel ve profesyonel fonksiyonları içeren ofis işlerine dayanma eğilimine girmektedir. Bilgiye dayalı işlerin ve organizasyonların önemi, basit işlerin giderek günlük hayattan daha fazla elimine edilmesiyle artmakta, organizasyonlar "bilgiye dayalı" ve "öğrenen organizasyonlar" olma yönünde gelişmekte, bilgi ve öğrenmenin önemi stratejik düzeyde hızla artmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin etkili olduğu en önemli alan işletmelerdir (Dedeoğlu, 2001).

Literatürde genellikle bilgi sistemlerinin iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, küçülme, bilgiye dayalı girişim gibi örgüt yapısında meydana getirdiği değişiklikler üzerinde durulmuştur. Bilgi sistemleri, karar verme sürecinde yarattığı potansiyel değişim ile işletme faaliyetlerinin doğasında birçok değişim yaratmaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı kazandığı üretim, dağıtım ve sağladıkları hizmet anlamında ve örgütün tüm faaliyetlerinin temelinde, örgütler arası ilişkilerde ve örgüt içi iletişimde bilgi sistemleri kullanılmaktadır (Leverick, 1997).

Hızla değişen pazar koşulları ve küreselleşme süreci içinde; bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirebilen, bu bilgiyi zamanında ve doğru şekilde kullanabilen işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bilgisayar destekli bilgi sistemleri işletmelerin bu ihtiyacını karşılayan sistemlerdir. Ülke ekonomileri için lokomotif görevi gören, ülke ekonomilerine yön veren, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de % 98'lik bir çoğunlukla faaliyetlerine devam eden aile şirketleri varlıklarını sürdürebilmek ve dinamik iş çevresinde faaliyetlerini gelecek nesillere aktarabilmek için "dijital kurumsallaşma" çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Çalışmada "dijital kurumsallaşma" bilgisayar destekli bilgi sistemlerinin iş süreçlerinde etkin kullanımı ile kurum kültürünün ve iş modellerini değiştirebilen kurumsal uygulamalar olarak ifade edilmektedir.

Diğer taraftan işletmelerin dijital kurumsallaşması için altı temel süreç gerekmektedir (Arifoğlu, 2004):

- Teknolojiye dayalı dönüşüm stratejilerinin oluşturulması
- Kurum içi süreçlerin dönüşümü
- Müşteri hizmetlerinin dönüşümü
- Kurum alt yapısının geliştirilmesi
- Kurumlar arası iş süreçlerinin dönüştürülmesi
- Teknolojiye dayalı dönüşümün ölçme ve değerlendirilmesi

Teknolojiye dayalı stratejilerin oluşturulması kapsamında müşteri odaklı kurum olma stratejilerinin geliştirilmesi, e-Dönüşüm takımının kurulması yer almaktadır. Kurum içi iş süreçlerinin dönüşümü kapsamında da tüm çalışanların bilgisayar destekli bilgi sistemleri konusunda eğitimi olması, iş süreçlerinin elektronik ortama taşınması ve kurumsal bilgi sistemlerinin oluşturulması bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, müşteri odaklı bilgi sistemlerinin oluşturulması ve müşteri hizmetlerinin dönüştürülmesi, kurumlar arası iş süreçlerinin belirlenmesi, veri/ bilgi ve teknik altyapının oluşturulması ve teknolojiye dayalı dönüşümün değerlendirilmesi dijital kurumsallaşmanın etkinliği için gereklidir.

Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, işletmenin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile işletmelerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem 'işletme' hem de 'aile ilişkileri'nin içinde bulunan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır (Alayoğlu, 2003). İşletme içerisinde söz konusu sistemli yapının oluşturulmasının en önemli yapı taşlarından biri kurumsal bilgi sistemlerinin işletmelere kurulmasıdır.

Bilgi teknolojilerinin kurumsallaşması 3 faaliyetin oluşumuna bağlıdır (Avgerou, 2000):

- Bilgi teknolojilerinin ve diğer ilgili hizmet işletmelerinin gelişimi
- Hükümet politikaları Ar-Ge'ye ilişkin yasalar ile teknoloji üretimi ve kullanımı
- İşletmelerde bilgi sistemleri fonksiyonunun gelişimi

Tüm bu etmenler bilgi teknolojilerinin global ekonominin en önemli özelliklerini yansıtmaktadır. İşletmeler bilgi sistemleri anlamında en çok, satın aldıkları ya da geliştirdikleri yazılımlarla global iş dünyasına entegre olabilmektedirler. Kurumsal bilgi sistemi yazılımları işletmelerin günlük örgütsel faaliyetlerinde önemli değişiklikler yaratmaktadır. Bu değişim daha etkin örgütsel süreçler olarak tanımlanabilir. Bilgi sistemlerinin kurumsallaşması, örgüt içerisinde etkinliği arttırmakta, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını güçlendirmektedir.

2. KURUMSAL BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI

1980'li yıllarda bilgisayarların örgütsel etkisinin bürokratik olarak yapılandırılmış, örgütlerin merkezileşmesi potansiyeline ilişkin çalışmalar yapılmaktaydı. Ancak, günümüzde hiyerarşik bürokratik yapı, yerini yeni örgüt yapılarına bırakmıştır. 1990'larda örgütler, hiyerarşik bürokratik model ile daha esnek, örgütsel yapıların birleşimi olarak görülen hibrid örgüt yapılarına yönelmişlerdir. Bu örgüt yapısı şebeke bilgi altyapısının gelişmesiyle örgütsel yapıyı değişikliğe uğratmıştır(Avgerou, 2000).

Bilgi sistemlerinin işletmelerdeki entegrasyonu örgütsel ve sistemin kendisinden kaynaklanan bazı faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel faktörler; üst yönetimin entegrasyona desteği, entegrasyon planının kalitesi ve enformasyon sistemleri ile kullanıcı arasındaki iletişimdir. Bu faktörler kontrol edilebilir faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kontrol edilemeyen faktörler ise, örgütün daha önceki deneyimleri, örgüt yapısının karmaşıklığı ve örgütün coğrafi dağılımıdır. Bunlardan farklı olarak kullanıcı eğitimini, kullanıcının birleşmeye yaklaşımı değerlendirilmektedir

Entegrasyonun en önemli şartlarından biri olan standardizasyon, bilgilerin belirli özellikler doğrultusunda düzenlenmesi sürecini içermektedir. Özellikle raporlama işlemlerinde belli bir yapının oluşturulması, işletmenin tüm birimlerinde farklı anlamaları ortadan kaldıracak ve ortak değerlendirme yapılma imkanı sağlayacaktır.

Kurumsal bilgi entegrasyonunun faydaları arasında; toplu bir bilgi denetiminin sağlanması, kişisel isteklerin de gözetilmesiyle bir yönetim aracının geliştirilmesinin sağlanması, örgütün ve bilgi sistemleri amaçlarının birlikte değerlendirilmesi sonucu uyumun sağlanması,

bilgi kaynaklarında maliyet tasarrufu, işletme veri tabanlarında optimizasyon ve bilginin stratejik yönetimine katkı sağlaması sayılabilir (Edin, Yozgat, 2004).

Bilgi sistemlerinin işletmeye entegrasyonu mevcut iş stratejisini tamamen değiştirmektedir. Günümüzde ortak veri ve bilgilerin akışı işletme içinde ERP (Enterprise Resource Planning) yazılımlarıyla sağlanmaktadır. İşletmelerde bilgi sistemleri entegrasyonu, sadece teknolojinin entegrasyonu değil, aynı zamanda iş süreçlerinin de entegrasyonunu gerektirir (Sharif, ve diğerleri, 2004).

3. YAŞAR HOLDİNG A.Ş. "DİJİTAL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ" ÖRNEK OLAYI

21. yüzyıla doğru günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda birçok değişim ve dönüşümlerin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerin en önemlisi, bilgi sistemlerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Özellikle günümüzün dinamik iş çevresinde mikro ve makro çevre faktörlerinden edinilen bilginin önemi yadsınamaz. Buna karşın bilginin önemi, onu kullanabilme ve yönetebilme becerisi ile daha da önem kazanmaktadır. Bu da ancak bilgileri analiz eden, depolayan, modelleyen ve raporlayan bilgisayar destekli güçlü bir bilgi sistemi aracılığıyla mümkün olabilir.

Çalışmanın bu bölümünde, bilgi sistemlerinin aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini ne şekilde desteklediği, Yaşar Holding A.Ş.'nin kurumsal bilgi sistemine geçiş çalışmaları ve bunun kurumsallaşma üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda Yaşar Holding A.Ş.'de üst düzey yöneticilerle, stratejik düzeylere uygun soruların yer aldığı, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Tablo 1 Topluluk içerisinde görüşülen kişileri ve bulundukları pozisyonları göstermektedir. Tablo 1'de adı geçen kişilerin yanı sıra, teknik boyutta, taktiksel düzeyde de birçok kişiyle görüşülmüştür.

Tablo 1: Görüşülen Kişilere İlişkin Bilgiler

Görüşülen Kişi	Çalıştığı Firma	Pozisyonu
İdil YİĞİTBAŞI	Yaşar Holding Yaşar Üniversitesi	-Yönetim Kurulu Başkan Vekili -Mütevelli Heyeti Üyesi
Sinan GERÇEK	Yaşar Holding	-ASTRON Bilgi Sistemleri Koordinatörü

Holding'in Kısa Tarihçesi

Yaşar Holding A.Ş.'nin temeli, 1927 yılında Sayın Durmuş Yaşar tarafından Avrupa'nın çeşitli boya markalarının ithal edilerek satışa sunulmasıyla atılmıştır. Yaşar Topluluğu, bugün çok sayıda şirketi ile yılda yaklaşık 6500 kişiye doğrudan iş imkanı sağlamakta, Türkiye' de toplam 165 bin satış noktasına yaygın satış ve dağıtım ağı ile ulaşmaktadır. Yaşar Topluluğu temel faaliyet alanı olarak seçtiği Boya ve Kimya, Gıda ve İçecek, Tarımsal Üretim, Dış Ticaret, Turizm, Mühendislik ve Taahhüt, Sigorta ve Kağıt gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Yaşar Topluluğu, DYO ve PINAR markaları ile hem Avrupa'da hem de Ortadoğu pazarlarında kurduğu şirketlerle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Modernleşme Çalışmaları

İşletmeler açısından artık hızlı ve doğru karar alabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin iç ve dış çevreden elde edilmesi, işlenmesi ve ihtiyaç duyulan yer ve zamanda bulundurulması ve bilginin erişilebilir olması en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu amaca yönelik olan bilgisayar destekli bilgi sistemleri işletmelerde makina-teçhizat, insangücü, para, hammadde-malzeme ve diğer tüm işletme kaynaklarının etkin dağıtımını ve işletmenin dengeli ve sağlıklı olarak büyümesini sağlamak amacıyla bilginin yönetimini sağlar.

İyi 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 (Clemons, 1998).

Özellikle bilgisayar destekli bilgi sistemlerinin sunduğu olanaklar işletme yönetiminde geleneksel yaklaşımları ve klasik işletme fonksiyonlarını önemli ölçüde etkileyerek üretimden pazarlamaya kadar her alanda işletmelere fırsatlar ve üstünlükler sunmaktadır. Geleneksel anlamda elle işleyen bilgi sistemleri, yönetim bilimi ve yöneylem araştırması teknikleri, dinamizmin ve anında karar verme ihtiyacının büyük boyutlara ulaştığı günümüz koşullarında bir ölçüde yetersiz kalmaktadır (Ada 1996).

Yaşar Holding A.Ş.'nin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmede elde edilen tutanaklara göre, Toplulukta, bilginin "karar verme sürecinde" daha etkin kullanılabilmesi; mevcut bilgi sistemlerinin ihtiyaca yeterince cevap verememesi; planlama, satın alma, üretim, satış ve mali işlerin entegre edildiği modern bilgisayar sistemlerine ihtiyaç duyulması; Yaşar Holding ve Topluluk şirketlerinin bireysel çözüm arayışlarına girmeleri; bu girişimlerin Topluluğu yüksek maliyetli bilgisayar kaosa götüreceğinin fark edilmesi; iş süreçlerinin yeniden yapılması ile Topluluğun rekabet avantajının artırılması ve Topluluk bazında tek, standart, entegre ve dünya çapında bir paket kullanılması ihtiyacı doğmuştur.

Yaşar Holding A.Ş.'de Sn. Selçuk Yaşar'ın kızı Sn. İdil Yiğitbaşı'nın yaptığı açıklamalara göre, henüz Türkiye'de bilgi sistemi uygulamalarının olmadığı bir ortamda, Sn. Selçuk Yaşar'ın üst yönetim raporlama sisteminin gerekliliği konusuna oldukça önem verdiği söylenebilir. Bu durumu Sn. Selçuk Yaşar şu şekilde özetlemiştir:

"İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, bilgiyi yönetmeyi öğrenemezsek; gelecekte büyümeye, ürün ve hizmetlerimizi yönetme konusunda ciddi sıkıntılarla karşılaşacağımız kesindir. Perfektizm seviyesinde üst yönetici bilgi ve konsolidasyon sistemi yaratmamız gerekir."

Görüşmeden elde edilen tutanaklara göre, 1995-1996 yıllarında Holding bünyesinde ikinci kez bilgisayar destekli bilgi sistemi geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu tarihten önce de bilgisayar destekli bilgi sistemleri kullanılmış, ancak zaman içinde yeni ve daha kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyulmuştur. Bu tarihten sonra, iş süreçlerinin tüm Topluluk şirketlerinde standart hale geldiği, entegre bilgi sistemi kullanımı çalışmalarına başlanmıştır.

Yaşar Holding A.Ş.'de Geçmişten Günümüze Bilgi Sistemlerinin Gelişimi

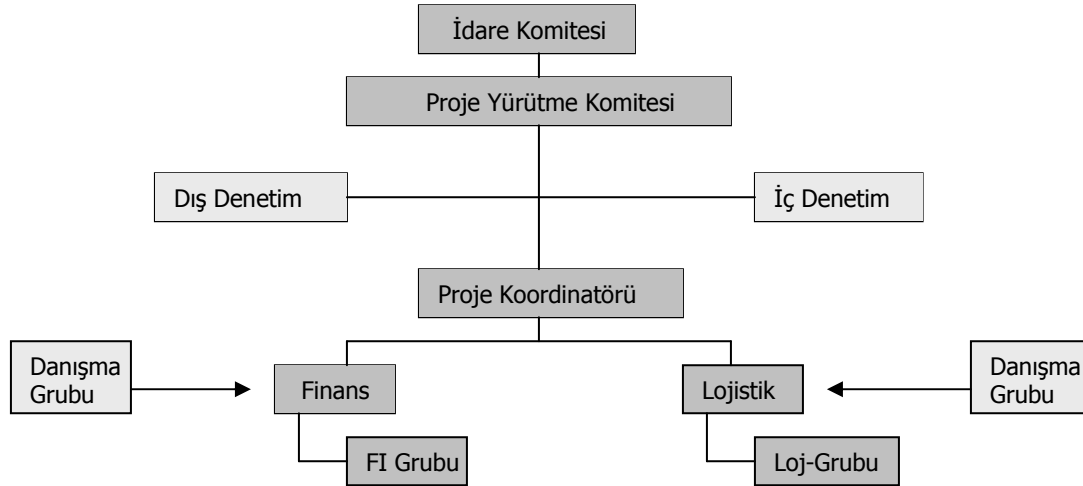
Yapılan görüşmeler ışığı altında, 80'li yıllardan itibaren Yaşar Topluluğu'nun bilgi sistemleri alanında bir atılım içinde olduğu söylenebilir. Bu alanda ilk önce YABİM (Yaşar Bilgi İşlem) tarafından geliştirilen yazılımlar Topluluk şirketlerinde ve dış şirketlerde kullanılmıştır. 1993 yılında Bilgi Sistemleri Kurultayı düzenlenmiş ve yine aynı yıl Bilgi Sistemleri Komitesi kurulmuştur. Kurultay İzmir'de Topluluk şirketlerinin Bilgi Teknolojileri (IT) yöneticilerinin katıldığı ve bilgi sistemleri uygulamalarını standardize etmek amacıyla düzenlenmiş olduğu ve aynı yöneticilerden oluşan Bilgi Sistemleri Komitesi'nin oluşturulduğu saptanmıştır. Ayrıca bilgi sistemleri konusunda Koç, Sabancı, Şişe Cam ve Toprak Holding yapıları incelenerek "Yaşar Topluluğu Bilgi Sistemleri Projesi" raporu hazırlanmıştır. 1994 yılında da bu projenin Holding bünyesinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Kurumsal bilgi sistemi sadece iş süreçlerinde değil, aynı zamanda organizasyon içinde de bir yapılanma başlamıştır. Sn. İdil Yiğitbaşı'nın verdiği bilgilere göre, Holding bünyesinde arama konferansları, katılımcı yönetim çalışmaları kapsamında da kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmuştur.

Yaşar Holding bünyesinde 80'li yıllardan sonra etkin olarak kullanılan ve YABİM'in üretmiş olduğu zaman içinde yazılımların artan ihtiyaçları karşılamada zorlandığını dile getiren Astron Bilgi Sistemleri Koordinatörü Sn. Sinan Gerçek, bu aşamada Boya ve Kimya, Gıda ve İçecek Grupları ile YABİM ve Holding yöneticilerinden oluşan seçici kurulun stratejik bir karar sürecine girdiğini ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak kurul, YABİM tarafından yeni bir yazılımın geliştirilmesi ya da dışarıdan bir yazılımın satın alınması arasında bir seçim yaptığı görülmektedir. YABİM tarafından geliştirilecek yazılımın maliyeti, sürekli güncellenme gereği ve yazılım alanında isim yapmış önde gelen firmaların yaptıkları yeniliklerin takibinin zor olduğu sonucuna vardıkları ifade edilmiştir. Böylece, diğer yazılım alternatifleri olarak, KOÇ-CODA uygulamasının, ORACLE, BAAN ve SAP yazılımları üzerinde analizler yapılmıştır. Seçilecek olan yazılımın, öncelikle şirketlerde daha sonra da Holding bünyesinde konsolidasyon amaçlı olarak uygulanmasının doğru olacağı düşüncesinin hakim olduğu belirtilmiştir. Yazılımlar üzerinde yapılan incelemeler sonrasında, şirketlerdeki uygulamaların entegre, bütün modüllerin birbirleri ile canlı bağlantılı olduğu bir çözüm ihtiyacının ön plana çıkmasıyla SAP ve BAAN yazılımlarına odaklanıldığı saptanmıştır. BAAN'ın Türkçeleşme ve finans paketinin Türkiye şartlarına adaptasyonunun tamamlanmamış olması ve Türkiye ofisinin organize edilmemiş olması nedeniyle bazı dezavantajları olduğu fark edilmiştir. Sonuç olarak Yaşar Holding'e bağlı Boya ve Kimya, Gıda ve İçecek Grupları ile YABİM ve Holding yöneticilerinden oluşan 20 kişilik seçici kurul, yapılan detaylı analizlerden sonra Eylül 1996'da SAP R/3 yazılımını seçmiştir. Bu seçimle birlikte seçici kurulun da görev süresinin sona erdiği ifade edilmiştir.

2000'li yıllar için Yaşar Topluluğu'nu ortak bir bilgi platformu üzerinde yapılandıracak bir Proje Organizasyonunun, Astron'un, 1 Ekim 1996 tarihinde oluşturulduğu saptanmıştır. Topluluk bilgi sistemlerinin merkezileşmesi kararı ile YABİM Astron yapısına dahil edilmiştir.

Yapılan görüşmede elde edilen tutanaklara göre Yaşar ERP (Enterprise Resource Planning) Proje Grubunun, diğer bir ifadeyle, Astron Projesi'nin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Yaşar Holding A.Ş. ERP Proje Organizasyonu

Alınan bilgilere göre, Proje Ofisi, Boya ve Kimya Grubunun DYOSAD ve Matbaa Mürekkepleri ile Gıda ve İçecek Grubunun Pınar Süt, Pınar Et ve Pınar Pazarlama şirketlerinde projenin pilot uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Şekil 1'de den görülebileceği gibi Projenin, en

Kurumsal Bilgi Sistemi Uygulamaları

Bu sayede şirket bazında yapılan uygulamaların topluluk/grup bazında konsolide edilebilmesi ve raporlanabilmesinin mümkün hale geldiği saptanmıştır. Topluluk içerisinde proje ofisince sağlanan yoğun eğitim programlarıyla, her kademedeki personelin SAP kullanır hale geldiği ve bilgisayar kullanma yeteneklerinin artmış olduğu söylenebilir. Ayrıca SAP yazılımı ile birlikte kağıtsız ofis ortamına geçişin hızlandığı, iş yapış sistemlerinin de şeffaflaşmış olduğu saptanmıştır. Bilgi sistemleri aracılığıyla elde edilen verilerin konsolide edildikten sonra üst yönetim tarafından analiz edildiği bu sayede de şirketlerin genel durumu ile ilgili olarak stratejiler geliştirildiği ve alt kademeden üst kademeye kadar tüm çalışanların bu sistem içinde yer aldıkları ifade edilmiştir.

Günümüzde Yaşar Holding bünyesinde başlatılan SAP İnsan Kaynakları projesiyle birlikte Topluluk çalışanlarının ücretlendirilmesi, bordroları ve kariyer planları gibi uygulamalar bilgisayar ortamında standart olarak yapılabildiği belirtilmiştir. Ayrıca Sn. Sinan Gerçek'in açıklamalarına göre, yeni alınan SAP "Business Intelligence" modülünün de sisteme hızla entegre edildiği ve veri madenciliği, merkezi bütçe yapısı boyutuna gelindiği bildirilmiştir.

Yaşar Holding A.Ş. ERP Projesi'nin, tüm Topluluk şirketleri tarafından desteklenmesinin kurumsallaşmayı destekleyeceğini dile getiren Sn. İdil Yiğitbaşı ile Sn. Sinan Gerçek, Topluluk şirketlerinin Proje Ofisi'ne eleman verdikleri, proje gelişimini sahlendiklerini, pilot şirketlerde ofis ortamı sağlayarak proje sorumlusu atadıkları ve değişime hazır ve istekli oldukları üzerinde önemle durmuşlardır. Tüm Topluluk çalışanlarının bu istek ve desteği ile Yaşar Holding'in, dijital anlamda, kurumsallaşma yolunda hızla ilerledikleri söylenebilir.

SONUÇ

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve özellikle bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile birlikte birçok işletme iş süreçlerinin etkinliğini sorgulamaktadır. Bu kapsamda işletmeler kendi veri tabanlarını, bilgi sistemlerini ve örgüt yapıları yenilemektedir. Bu uygulamalar ile tüm süreçler ve çalışanlar, karar verme mekanizmasındaki yöneticiler bilgileri aynı biçimde, gerçek zamanlı olarak görebilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte bilginin karar verme sürecinde daha etkin kullanılabilmesi amacıyla günümüzde işletmeler tüm iş süreçlerinin entegre edildiği ve standartlaştırıldığı yazılımlar kullanmayı tercih etmektedir. Stratejik bir zemin üzerine oturtulmuş ve kurumsal gerçekler ışığında yürütülen bu yazılımların uygulanması çok daha hızlı, güvenli ve başarılı biçimde hayata geçirilebilmektedir. İşletmelerin iş süreçlerini ve iş standartlarını etkileyecek bir yapının oluşturulması, ancak bu tip yazılımların gerekliliğine ve avantajlarının gerçekleştirilebilirliğine en üst düzey yönetiminden başlayarak tüm işletme yapısında çalışanların buna inanmaları ve desteklemeleri gerekmektedir.

Yukarıda sözü edilen yazılımların hayata geçirilmesi sürecinde üst yönetim desteğinin oldukça yoğun olduğu Yaşar Holding A.Ş. şirketlerinin rekabet gücünü arttırmak, iş süreçlerinin standardize olduğu bir ortam yaratmak uzun dönemli incelemeler ve analizler ışığında SAP yazılımını satın alarak tüm Topluluk şirketlerine adapte etmiştir.

Yapılan görüşmelerde ve elde edilen tutanakların incelenmesiyle, Yaşar Holding A.Ş.'nin iş süreçlerini entegre eden bu yazılımın alınması ve tüm şirketlere adapte edilmesi kararının stratejik açıdan oldukça önemli olduğu ve kurumsal bilgi sistemi uygulamalarının kurumsallaşma düzeylerini desteklediği söylenebilir.

KAYNAKLAR

ADA,	Erhan, "Karar Destek Sistemleri", Defter-i Kebir, sayı 2, Ocak 1996, ss.27-29
ALAYOĞLU,	Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Musiad Yayınları, İstanbul, Kasım 2003

- ARİFOĞLU, Ali, e-Dönüşüm:Yol Haritası, Dünya, Türkiye, SAS Bilişim, Nisan 2004
- AVGEROU, Chrisanthi, "IT and Organizational Change: an institutionalist perspective, Information Technology & People Volume 13 Number 4 2000 pp. 234-262
- CLEMONS, Eric K., W.B. Weber, "Strategic Information Systems", Journal of Management Information Systems, vol.15, no.2, 1998, pp-5-8
- DEDEOĞLU, Ayla Özhan, Pazarlama Bilimindeki Gelişmeler Işığında İnternet Ortamında Pazarlama ve Tüketici Tutumları Araştırması, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir,2001
- EDİN, İbrahim, İbrahim Yozgat, Uluslararası İşletmelerde Enformasyon Teknolojileri Kullanımı Ve Kurumsal Entegrasyon Politikaları, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, Kasım 2004
- JONES, Mary C., Melinda Cline and Sherry Ryan, "Exploring Knowledge Sharing in ERP Implementation: an Organizational Culture Framework" Decision Support Systems, Volume 41, Issue 2 , January 2006, pp. 411-434
- LEVERICK, Flona, Dale Litter, Dominic Wilson, Margaret Bruce, "The Role of IT in the Reshaping of Marketing", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1997, vol.3, no.2, pp. 87-106
- SAMMON, David, Frederic Adam, "Towards a Model of Organisational Prerequisites for Enterprise-Wide Systems Integration Examining ERP and Data Warehousing, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18 No. 4, 2005, pp. 458-470
- SHARIF, Amir, Tony Elliman, Peter E.D.Love, Atta Badi, "Integrating the IS with the Enterprise, Key EAI Research Challenges", The Journal of Enterprise Information Management, vol.17, no.2, 2004, pp.164-170
- SOYUER, Haluk. İşletmelerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim/İşlemler Yönetiminde Bilgisayara Dayalı Sistemler. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü. Ankara: 1999.
- THEMISTOCLEOUS,Marinos, Zahir Irani, Robert M. O'Keefe, "ERP and application integration Exploratory Survey", Business Process Management Journal, Vol. 7 No. 3, 2001, pp. 195-204

ORTA VE DOĞU KARADENİZ'DE AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
e-posta: kygenc@ktu.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Yahya DERYAL
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Bu çalışmada aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon sorunları ele alınmaktadır. Çalışmanın ilk bölümlerinde aile işletmesinin ne olduğu ortaya konulmuş ve literatürde aile işletmelerine ilişkin belirlenen başlıca yönetim organizasyon sorunlarına yer verilmiştir. Bildiride daha sonra, Orta ve Doğu Karadeniz'de orta büyüklükte 40 aile işletmesinde yapılan bir uygulama çalışması yer almaktadır. Uygulama çalışmasında Orta ve Doğu Karadeniz'de aile işletmelerinin yaşadıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının boyutlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Anketle elde edilen verilerle ilgili sonuçlara frekans analiziyle ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, Yönetim ve Organizasyon Sorunları

1.GİRİŞ

Dünyada ailelerin kontrolünde olan işletmelerin sayısı tüm işletmelerin % 65 – 80'i arasındadır. Türkiye'de ve dünyada küçük orta ölçekli işletmeler daha yüksek oranda aile şirketi niteliğindedir. Türkiye'de bu oran % 90'ın üzerindedir.

Aile şirketlerinde aile ve iş ilişkileri iç içedir. Bu durum aile şirketlerine belli üstünlükler sağlamak ve birtakım sakıncalara yol açmaktadır. Aile işletmelerinde yapısal unsurlar, tutumlar, ilişkiler diğer işletmelere göre farklıdır. Bu farklılıklar uygulanan yönetim tarzlarının da farklı olmasına yol açmaktadır. Belli yönetim yaklaşımlarının aile şirketlerinde uygulanması değişik sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmanın konusu aile işletmelerinde ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunlarıdır. Aile şirketlerinde ortaya çıkan başlıca yönetim sorunları; kurumsallaşamama, saltanatlık, profesyonelleşememek ve işgören devir hızının yüksek olması, aile bireylerinin oluşturduğu kültür yapısından ayrı bir firma kültürünün oluşturulamaması, güç kavgası, aile içi sorunların şirkete yansması, kişinin şirketteki konumunun ailedeki konumu ile ilişkili olması,

karar alırken profesyonel yöneticilere danışılmaması kararların aile içinde alınması, gücün merkezileşmesi, yetersiz ve verimsiz haberleşmedir. Çalışmada öncelikle bu sorunlara ilişkin teorik bilgi verilmekte ardından bir uygulamaya ilişkin veriler değerlendirilmektedir.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Genel olarak kabul edilen bir yaklaşıma göre, bir şirketin "aile şirketi" olarak adlandırılması için, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetlerinde bir araya gelmesi yeterlidir.

Aile şirketlerini dar ya da geniş açıyla değerlendiren tanımlar vardır. Aile şirketinin değişik tanımları şunlardır :

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli oranda bir katılıma sahip olduğu işletmedir.

Aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da denetimin tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Ateş, 2003,; Ulukan, 1999).

Aile şirketi, kurucusunun kendisine kan bağı ile bağlı gelecek nesillere devretme amacıyla kurduğu ve yönettiği bir şirkettir (Ararat, 2006).

Aile şirketi, iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir (Karpuzoğlu, 2003).

"Aile şirketi" şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından yaklaşan tanımlar da vardır :

Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir şirket biçimidir. Diğer bir ifade ile aile şirketi, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve terekedeki miras paylarının tümünü ya da bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklindedir (Ateş, 2003,; Karpuzoğlu, 2000).

Aile şirketi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türüdür. Aile şirketi; politikası ve yönetimi önemli ölçüde bir veya daha fazla aile bireyi tarafından etkilenen şirket türüdür. Bu etki sahiplik ya da aile elemanlarının şirkete katılmasıyla ortaya çıkar. Aile şirketi; sahipliğin tamamen bir aileye ait olduğu, en az bir aile üyesinin işveren konumunda olduğu ya da işveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türüdür (Uluyol, 2004).

Aile şirketi, bir ailenin en az iki kuşağı ile özdeşleşmiş kapalı yönetim yapısında ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşur (Uluyol, 2004).

Aile şirketlerini çalışan işgücünün kan bağı ile ilgisine göre ele alan bir başka tanıma göre aile şirketleri; aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir. Burada aile üyeleri kurucu ortağın çocukları ile sınırlıdır (Ateş, 2003).

Aile şirketlerine yönetimdeki egemenlik yaklaşıma göre bir şirketin aile şirketi olması için aile bireylerinin varlığı yeterli değildir. Bu yaklaşıma göre aile şirketi, yönetim kurulunda en az iki ya da daha fazla aile bireyinin yer aldığı ve bu bireyleri şirketin en az yüzde on hissesine sahip olduğu şirketlerdir (Ateş, 2003). Bu yaklaşıma göre, girişimci ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişidir ve bir şirkette sadece girişimcinin var olması o şirketi aile şirketinden çok patron şirketi yapacaktır. Bu noktadan hareketle varılan son tanım ise; aile reisinin ya da ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimiyle ilgilendiği şirkettir (Ateş, 2003; Karpuzoğlu, 2000).

Aileye daha iyi gelecek sağlama arzusu, aile şirketinin vizyonunu belirler. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ailenin değişimlere açık olması ve stratejilerini belirlemesi çok önemli rol oynar (Ateş, 2003).

Temel bir tanım olarak aile şirketi; en az iki kuşağın örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi yönettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde

aile üyelerinin yer aldığı ya da kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir (Ateş, 2003).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren bazı unsurlar şunlardır: Ailede en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması; şimdiki ya da 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 (Ulukan, 1999).

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

3.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları

Aile şirketlerinde görülen en önemli sorunlardan biri şirketlerde kurumsallaşmanın sağlanamamış olmasıdır. Kurumsallaşma, yönetim kademelerinin oluşturulmasında objektif ölçütlerin kullanılması ve iş akış planı ile iş tanımlarının doğru yapılarak sürekli güncellenmesi sonucunda şirket faaliyetlerinin olabildiğince kişilerden bağımsız olarak yürütülmesidir. Kurumsallaşmanın gerçekleştirildiği bir aile işletmesinde, çalışanların ve üst yönetim organlarının seçiminde aileye yakınlık gibi subjektif ölçütler değil, profesyonellik ya da uzmanlık gibi objektif ölçütler belirleyicidir (Naipoğlu, 2006). Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve profesyonelleşme kavramlarını da içeren ama bunlardan farklı bir kavramdır (Ararat, 2006). Kurumsallaşma sürecinde önemli bir aşama, yazılı olmayan iş kurallarının ve ilkelerinin, örgütsel gelişme sürecinde yer alması kişiler tarafından anlaşılmasını sağlamak amacıyla yazılı hale getirilmesidir (Ararat, 2006). Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sıralarda yer alıyor. Bir aile şirketinin en zayıf noktası aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkması nepotizmdir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmadan çocukların işe alınıp hızla yükseltmeleri ve performanslarının değerlendirilmeyip ömür boyu iş olanağı verilmesi aile işletmelerinin en önemli sorunudur (www.kalder.org.tr; www.kobifinans.com.tr, 2005; Us, 2005).

Aile şirketlerinde sorun olarak ortaya çıkabilecek bir diğer konu, üst düzey yöneticinin aile içinden olup olmamasıdır. Aile dışından atanacak bir üst düzey yöneticide aranabilecek nitelikler şunlar olabilir : Yeterli ve inanılır olması, öğrenmeye ve öğretmeye yatkın olması, kendi başına kararlar alabilme yeteneğinin ve cesaretinin olması, paylaşım ruhlu olması, dürüst ve cesaretli, esnek, takım ruhu ve liderlik vasıflarına sahip olmasıdır (TFB, 2005). Aile dışından bir üst düzey yöneticinin aile içinde tutulabilmesi için: Gerçek otorite ve yetkilerle donatılmış olması, başarının paylaşılması, başarının takdiri, gelişme ve büyüme şansı, cesaretli ve tutarlı bir yaklaşım gereklidir (TFB, 2005). Aile şirketlerinde aile dışından istihdam edilen yöneticilere yeterli ücret verilmemesi ve bu yöneticilere yeterli yetki ve sorumluluk vermekten kaçınılması istenen sonuçların elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Yine söz konusu nedenlerle yetkin yöneticiler şirketten uzaklaşabilirler (Uluyol, 2004). İşletmelerde stratejik kararları almakla görevli olan yönetim kurulu üyeleri ve genel müdür gibi üst düzey yöneticilerine, işletme sahibi tarafından yeterince yetki verilmemesi, onların karar almakta güçlük çekmelerine ve etkin çalışamamalarına neden olacaktır (Yakupoğulları, 2001; Yılmaz, 1993).

Aileden olmayan yetenekli kişiler aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istemeyebilirler. Bu kişiler diğer işletmelere geçmek için fırsat kollayabilirler. Aile şirketlerinde üst yönetim ve önemli görevler için uzmanlıktan ve yetenekten çok kan bağı ya da girişimciye yakınlık temel kriter olarak alınabilir. Bundan dolayı üst yönetime yükselmek ve şirkette etkin olmak isteyen kişiler diğer şirketleri tercih edebilirler. Aile bireyleri yetenek ve bilgidan çok ilişkilerin yakınlığına göre işe alınabilirler. Adam kayırmanın (nepotizm) yüksek oranlarda olduğu aile şirketlerinde, uzman ve yetenekli kişilerden yoksun kalma ve aile üyesi olmayan çalışanların moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma olasılığı yüksektir. Sonuçta

akrabaların kayrılması objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulamamasına yol açabilir (Karpuzoğlu, 2000).

Aile şirketlerinde örgüt şemalarının olmaması, görev tanımları, yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması, işgücü devir oranının yüksekliği diğer bir önemli sorundur. Aile işletmesi sahiplerinin, kendilerini yöneticilerden daha üstün görme eğilimleri söz konusu olabilir. Bundan dolayı yetenekleri üst düzeyde olan yöneticilerle çalışmakta zorlanabilirler. Bu durum da , raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk almalarına, dolayısıyla sistemin bütününe görememeye yol açabilir (www.kobifinans.com). Aile şirketlerinde işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bunu gösteren örgüt şemaları ile el kitaplarının var olmaması görevlerde belirsizliğe neden olur (Yakupoğulları, 2001; Yılmaz, 1993).

Aile işletmelerinde diğer bir sorun etkin yönetim kurullarının oluşturulamamasıdır. Yönetim kurulu şirketi geleceğe hazırlayan en temel organdır. Yönetim kurulu üyesi olmak önemli mali ve cezai sorumluluk riskini de beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı yönetim kurulu üyesi olacak kişinin bu sorumluluğu taşıyabilecek bir bilgi birikimi, deneyim ve yaratıcılığa sahip olması gerekir (Kocaman, 2005).

Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi durumunda, kan bağı kriteri öne çıkarılarak, işe göre adam ilkesi yerine adama göre iş ilkesinin uygulanması durumunda uzman olmayan, yeteneksiz aile üyelerinin yönetimi ele geçirmesi durumu ortaya çıkabilir (Karpuzoğlu, 2000; www.kobifinans.com). Aşırı bireyci bir kültürün hakim olduğu aile şirketlerinde üst düzey yöneticiler bile, şirket sahibi ve aile bireyleri karşısında ast gibi muamele görür. Emir ve talimatları itiraz etmeden yerine getirenlerin şirkette yükselme olasılıkları daha yüksektir. Şirket sahibinin isteği ile yönetici olarak atanan kişi, kimseye yetki veremediği gibi motivasyon amacıyla kullanabileceği ödüllendirme araçlarından da yoksundur.

Aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi vardır. Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir (Yakupoğulları, 2001; Yılmaz, 1993).

Şirket kurucusu ve üst yönetimdeki aile üyeleri merkeziyetçi bir yönetim tarzını benimsiyorlarsa, yetki devrine olumlu yaklaşmıyorlarsa genç kuşakların gelişimi yavaş gerçekleşebilir. Böyle bir durumda genç kuşakların karar alma sorumlulukları olmadığı için yanlış kararlar alma ya da karar almaktan kaçma gibi durumların ortaya çıkma olasılıkları yüksektir (Aydın, 1984; Karpuzoğlu, 2000).

Aile şirketinde bilfiil çalışan aile üyeleriyle çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişki ile varis seçimi konusunda yaşanan çıkar çatışmaları ve rekabet de yönetimi olumsuz yönde etkileyebilir, maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesine yol açabilir (Karpuzoğlu, 2000; www.kobifinans.com).

Aile şirketleri aile ile iş yaşamının duygusal kombinasyonları olarak adlandırılmaktadır. Aile şirketlerinde aile bireyleri arasında ortaya çıkabilecek olumsuz rekabet, çekişme şirketlere önemli zararlar verebilmektedir (Uluyol, 2004).

Büyük şirketlerde şirket sahiplerinin çevresinde çıkar çevreleri oluşabilir. Aile içi sorunların işletmeye taşınması bu sorunları artırır. Bu çevreler kişisel çıkarları için işletmenin başına geçebilecek olanların üstün yetenekli olduğuna bu kişileri inandırmaya çalışır (www.kobifinans.com).

İş tanımlarının yapılmamış olması ya da belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına neden olabilir. Yetki ve sorumlulukların açık olmaması eşgüdüm sorunlarına yol açabilir. Bu durum sonucunda firmada karışıklık ve belirsizlik ortaya çıkabilir (Karpuzoğlu, 2000; www.kobifinns.com).

Ataerkil yönetim, değişime direnç, aşırı kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk ve doğru kararların azlığı gibi durumlara yol açabilir (Karpuzoğlu, 2000).

Merkezi yönetim çalışanların yaratıcılıklarını engelleyebilir ve sorumluluk almadıkları için gelişimleri engelleyebilir (Aydın, 1984, ss13-14; Karpuzoğlu, 2000).

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması işletmede verimin azalmasına yol açabilir. Bu uyumsuzluk, çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizliğe ve motivasyon eksikliğine yol açabilir (Karpuzoğlu, 2000).

Aile şirketinin yönetiminden sorumlu aile bireyinin ölümü ya da işten ayrılması şirketin varlığını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için rekabet ve çatışma yaşanabilir ve bu durum yönetimsizlik ve plansızlığın olumsuz sonuçlarına yol açabilir. Yeni üst yöneticinin seçilmesinin uzun sürede gerçekleşmesi ve muhaliflerin varlığı işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilir ve etkinliğini azaltabilir. Yeni üst yöneticinin işle ilgili yeterince bilgisinin olmaması, bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması da şirketin zaman ve para maliyetini artırabilir (Karpuzoğlu, 2000; www.kobifinans.com). Böyle bir durumda, yönetimin aktarılması sürecinin sancısız bir biçimde atlatılabilmesi için aile üyelerinin bir araya gelip görüş alış verişinde bulunarak sorunu çözmeleri gerekir. Bir aile konseyi oluşturulmalıdır. Bu konseyde tüm aile üyeleri bulunmalıdır. Bu konsey, en yetenekli, uzman, geniş ufuklu, şirketi geliştirebilecek niteliklere sahip bir kişiye aile şirketinin yönetimini vermelidir. Bu süreçte farklı mesleklerden ve farklı işkollarında çalışan bir danışmanlar grubunun görüşlerine başvurulabilir (Uluyol, 2004). Eğer aile içinde şirketin sürekliliğini sağlayabilecek bir kişi yoksa, girişimci şirketin tamamını ya da bir bölümünü uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içinde devredebilir (Uluyol, 2004).

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk (conservatizm) ortaya çıkabilir. Profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlarda hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararlar alınarak yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip eden, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı oluşturmak kolaydır (Karpuzoğlu, 2000; Ateş, 2003; www.kobifinans.com).

Aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin aile ve iş için doyurucu bir şekilde gerçekleştirilmesini engeller. Aile ve iş kararlarının birbirinden ayrılamaması aile şirketlerinin diğer bir önemli yönetim sorunudur (www.kobifinans.com.tr). Yine aile bireylerinin işteki rollerini ve aile üyesi rollerini birada taşımaları, bu rollerin gereklerinin birbirine karışmaları birtakım çatışmalara yol açmaktadır (Uluyol, 2004).

Aile şirketlerinin kurucuları tam olarak girişimci niteliklere sahiptirler, buna karşın yönetim bilgilerinin yetersiz olması nedeniyle büyüme sürecinde şirketi denetim altında tutmaları güçleşmektedir.

Girişimci ruha sahip, risk alabilen, yenilik getirebilen ve getirdiği yeniliklerle piyasada yer alan bu kişiler işletme büyüdüğü zaman bütün işleri takip etme alışkanlıklarından dolayı yönetimle ilgili bilgilerde yetersizlik ortaya çıkmaktadır.

Yönetim sorunları en çok satış, pazarlama ve finansman konularında çıkar, bunun da temel nedeni şirket sahibi yöneticinin gerekli zamana ve bilgiye sahip olmamasıdır. Bu sorunların çözümü için aile üyeleri işletme yönetimine katılırlar ancak aile üyelerinin de yetersiz kalması profesyonel yöneticilere gereksinimi ortaya çıkarır. Şirket sahibi yönetici yetki devrederek sorunların çözülmesinin yolunu açar.

Şirket kurucusu, yönetim ve denetimde yetki devredeceği personeli seçerken bunların en az kendisi kadar yetenekli, uzman ve motive olmuş insanlar olmasına özen göstermelidir (Yılmaz,1993)

Aile şirketlerinde danışmanlığa ve uzmanlığa gereken önemin verilmemesi bir başka sorun olarak ortaya çıkar. Çoğu şirket sahibi yetkin, nitelikli danışman kullanmaz. Aile şirketlerinde profesyonel danışmanlar, şirkete katkıları ve sorunların çözümünde gösterdikleri etkinlik bakımından sürekli denetlenmelidirler. Aile işletmelerinde genişleme aşamasında ve

olgunluk aşamasına geçişte profesyonel yöneticiye gereksinim ortaya çıkar. Şirket sahibinin bu aşamada aktif yönetimden ayrılıp, gözleyici kimliğine bürünerek, şirket yönetiminin denetimine ağırlık vermesi önerilir (Yakupoğulları, 2001; Yılmaz, 1993).

Aile şirketlerinde görev yapan aile üyeleri, şirket kurucusuna yetkin, başarılı görünmek amacıyla yalnızca kendi bölümlerinin başarısını düşündüklerinde, başarıyı yalnızca kendi bölümleriyle ilgili algıladıklarında koordinasyon tam olarak sağlanamaz. Büyüyen aile şirketlerinde koordinasyonun sağlanması için orta yönetim kademesi oluşturulmalı ve üst yönetime destek olunmalıdır. Bu yapıldığında, üst yönetim ile en alt kademedekiler arasındaki ilişkinin yoğunluğu azalır ve örgütlenmiş, kurumsallaşmış bir yapı ortaya çıkar.

İyi koordine edilemeyen aile şirketlerinde yaşanan belirsizlik, plan, program ve bütçe hazırlanmasında sorunlara yol açar. Bölümlerin bütünlüğü sağlanmaz ve işletme kendi kendinin rakibi haline gelir (Yakupoğulları, 2001; Yılmaz, 1999).

Doğru ve eksiksiz bir muhasebe sistemi şirkete ilişkin bilgilerin objektif olarak elde edilmesini sağlar. Bilgi açıklama kavramı aile şirketinde yeterince gelişmemiş olabilir. Şirket kurucusu birçok kez önemli bilgileri paylaşmayarak otoritesini bu şekilde sürdürme yoluna gidebilir. Bu davranışıyla aile şirketi kurucusu kararları tek başına alma yönünde bir eğilim içinde olduğunu gösterir (Yılmaz, 1993).

3.2. Aile Şirketlerinde Organizasyon Sorunları

Aile şirketlerinde bireyci bir ortam söz konusu olabilir. Ekip çalışması ihmal edilebilir. İşletmeye eleman seçerken uyguladıkları yöntem bilimsel olmayabilir. Aile işletmeleri amaçların açıklamaması durumuyla karşılaşılabilir. Ölçülebilir ve gözlenebilir standartlar saptanmamış olabilir. Aile şirketlerinde girişimci aşırı ölçüde yetenekli olduğunu, zaman sorunu olmadığını düşünebilir. Belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra şirketin yönetimi güçleşmektedir. Bu aşamada kaliteli personel gereksinimi ortaya çıkar. Girişimcinin, çalışanların eğitimine önem vermemesi, yetki devrini engeller.

Aile şirketlerinde aile üyelerinin değişik birimlerde görev yaparlar ve müdürden en alttaki memura kadar bütün çalışanlara müdahale edebilirler. Bu müdahaleler örgüt içindeki haberleşme ve karar verme olanaklarını olumsuz etkiler.

Aile şirketlerinde bazı çalışanlar şirket kurucusu kadar eski çalışanlardır. Belirli çalışanların belirli kademelerde uzun süre kalmalarının nedenin sadakat mi, yetenek ve uzmanlık mı olduğu araştırılmalıdır. Eğer yalnızca sadakat ise şirketin gerçek bir yönetim kadrosunun varlıktan söz edilemez. Bu durum çalışanların yönetsel anlamda yeterince gelişme gösteremediklerini ortaya koyar (Yılmaz, 1993).

Aile şirketlerinde yetki devri yapıldıktan sonra bile karşılaşılan sorunlarla şirket sahibi ilgilenmektedir. Yetki devredilen kişinin görevi geri dönmektedir. Görevi geri alınan eleman ise her şeyi şirket sahibi takip ediyor düşüncesiyle duyarsızlaşmaktadır.

Aile şirketlerinde aşırı kontrol çalışanlarda hareket özgürlüğünü kısıtlar. Çalışanların alacakları kararlarda gecikmelere neden olur. Çalışanların tepki ile karşılaşmamak için aşırı şekilde temkinli hareket etmeleri, kararlarında gecikmelere neden olur. Bu durum da çalışanların yetkilerini tam kullanamadıkları ve yetersiz kaldıkları düşüncesine yol açar (Yılmaz, 1993).

4.ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Orta ve Doğu Karadeniz'de aile işletmelerini kapsamaktadır. Büyüklük olarak 30 ve daha çok çalışanı olan işletmeler kapsama alınmıştır. Araştırma değişik sektörlerden 40 aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

4. 2. Araştırmanın Amacı

Ülkemizdeki işletmeler çok yüksek oranda aile işletmesi niteliğindedir. Aile işletmelerinde yöneticiler aile içinden seçilirler ve bu durum da önemli yönetim ve organizasyon sorunlarına yol açabilir. Özel teşebbüsün gücünü ve önemini sürekli artırmakta olduğu günümüzde, aile

işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarının belirlenmesi ve bunlara çözümler önerilmesi aile işletmeciliğine katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın amacı Orta ve Doğu Karadeniz'deki aile işletmelerinde yaşanan yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

4. 3. Araştırmanın Önemi

Araştırma aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını bölgesel olarak ortaya koyması açısından önemlidir.

4. 4. Araştırmanın Varsayımları

1. Şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yüksek oranda aile üyesi olduğu varsayılmıştır.

2. Aile içi sorunların işletmeye yansıtıldığı varsayılmıştır.

3. Kurucunun şirket ile ilgili bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmadığı varsayılmıştır.

4. Çalışanlara görev, yetki ve sorumluluklarının sözlü olarak aktarıldığı varsayılmıştır.

5. Aile işletmelerinde stratejik kararların şirket kurucusu ve aile üyeleri tarafından alındığı varsayılmıştır.

6. Aile işletmelerinde aile üyelerine işletme içinde bazı kurallara uymama konusunda ayrıcalıklar tanındığı varsayılmıştır.

7. "Aile işletmelerinde işletme yönetimi babadan oğula geçmelidir." görüşünün hakim olduğu varsayılmıştır.

4. 5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamına 40 aile işletmesi dahil edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak bir anket formu kullanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken bu konuda yapılan çalışmalardan (Öztürk, 2001; Yalçın, 1993) yararlanılmıştır. İşletme yöneticileriyle tek tek görüşülerek ve gerekli yerlerde açıklama yapılarak anket formlarının gerçeğe uygun bir şekilde doldurulması sağlanmıştır. Anketin birinci bölümünü demografik sorular oluşturmuştur. İkinci bölüm ise yönetim ve organizasyon sorunları ile ilişkili sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışmasıyla elde edilen verilerle ilgili sonuçlara frekans analizi yöntemiyle ulaşılmıştır.

4. 5. Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo : 1: Kuruculara İlişkin Demografik Bilgiler

İşletme kurucularının :

		Frekans	(%)
Cinsiyeti :	Kadın	0	0
	Erkek	40	100
Eğitim durumu :	İlkokul	8	20
	Ortaokul	4	10
	Lise	16	40
	Lisans	10	25
	Yüksek Lisans	2	5
	Doktora	0	0
Yükseköğrenim alanı :	İşletme	4	33,3
	Mühendislik	4	33,3
	İktisat	2	16,6
	Tıp	1	8,3
	Eğitim	1	8,3

Kurucuların babalarına ilişkin bilgiler:		Frekans	(%)
Eğitim durumu:	İlkokul	26	65
	Ortaokul	5	12,5
	Lise	6	15
	Lisans	3	7,5
	Yüksek Lisans	0	0
	Doktora	0	0
İşleri :	Tüccar	20	50
	Girişimci	5	12,5
	Çiftçi	6	15
	Serbest Meslek	4	10
	Memur	4	10
	İşçi	1	2,5

Araştırma konusu işletmelerin kurucularının hepsinin erkek olduğu görülmektedir. Kurucuların % 20'si ilkokul, % 10'u ortaokul, % 40' lise mezunudur. Yüksek öğrenim görenlerin oranı % 30'dur. Kurucuların babalarının işlerine bakılığında tüccar (% 50) ve girişimcilerin (% 12,5) toplam oranı % 62,5'tir. Bu durum girişimci eğilimlerin büyük ölçüde bir aile kültürüyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletme kurucularının, çocuklarının işlerini devam ettirmesi yönünde eğilimleri yüksek orandadır (% 80). Bunun nedenleri olarak; birinci sırada " İşletmenin sadece aile içerisinde kalması" (% 50); İkinci sırada "İşletme üzerinde kontrolün devamını sağlama" (% 31,2); üçüncü sırada "Çocuğun geleceğini garantiye almak" (% 18,7) vardır.

İşletme kurucularına göre iş hayatında başarıyı etkileyen unsurlar şu önem sırasındadır : Birinci sırada "Girişimci niteliklerine sahip olmak" (% 50); İkinci sırada "İş tecrübesine sahip olmak" (% 27,5); üçüncü sırada "geniş ve tanınmış bir aileden olmak (% 12,5); dördüncü sırada "İyi bir eğitim almış olmak" (% 10) vardır.

İşletme kurucularına göre ailelerinin adı onlara birinci olarak "Pazarlara girişte kolaylık sağlamıştır." (% 40); ikinci olarak "Kredi temininde kolaylık sağlamıştır." (% 40). Ailenin adının bir avantaj sağlamadığı yönünde yanıtlar % 20 oranındadır.

İşletme kurucularına göre aile işletmesi olmanın avantajları şu önem sırasındadır : En önemli avantaj "Yetkilerin tek elde toplanması"dır (% 42,5). "Yönetim politikalarında süreklilik" (% 22,5); "İş çevresinde saygınlık" (% 20) ikinci ve üçüncü sıradadır. Son sırada "Bürokratik engellerin en aza indirilmesi" (% 10) olarak belirtilmiştir.

"Aile işletmelerinde işletme yönetimi babadan oğula geçmelidir." şeklindeki görüşe destek veren yanıtlar; "Kesinlikle katılıyorum" % 17,5, "Katılıyorum" % 37,5 oranındadır. Bu yöndeki varsayım doğrulanmıştır.

Anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre; "Bir aile işletmesinin tepe yöneticisi; profesyonel yönetici olmalıdır." düşüncesi daha baskındır (% 65). Bu durumun nedenleri sorulduğunda önem derecesine göre birinci sırada : "Profesyonel yöneticiler için işletme sahibinin çıkarlarından çok işletmenin çıkarları önemlidir." düşüncesi vardır (% 57,6). İkinci sırada "Profesyonel yöneticiler işletme sahibi yöneticilere oranla daha başarılıdır." düşüncesi vardır (% 34,6). "Profesyonel yöneticiler, işletme sahiplerinin ve aynı zamanda rakiplerinin amaçlarını izler." düşüncesi dile getirilen diğer düşüncedir (% 7,6).

"Aile şirketlerinde, şirket üst yönetiminde mutlaka bir aile üyesi yer almalıdır." yargısı yüksek oranda desteklenmektedir (% 97,5).

"Aile şirketlerinde personel alımlarında ve yükselmelerde aileden olanlara öncelik tanınmalıdır." düşüncesine katılıyor musunuz? sorusuna yanıtlar "Katılmıyorum." 52,5 %; "Kesinlikle katılmıyorum." 10 % oranlarındadır. Bu durum nepotizmin çok da yaygın olmadığını ortaya koymaktadır.

Uygulama çalışması kapsamındaki işletmelerde çalışanların yetki ve sorumlulukları kendilerine yüksek oranda sözlü olarak bildirilmektedir (% 52,5). İşletmelerde yazılı kuralların yaygınlık oranı % 37,5'dir. Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği yönündeki yanıtların oranı % 10'dur. "İşletmelerde personele görev, yetki ve sorumlulukları sözlü olarak bildirilir." Şeklindeki varsayım doğrulanmıştır. Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi rol çatışmalarına, iş tanımlarının açıkça yapılmaması eşgüdüm sorunlarına yol açabilir.

İşletme kurucuları, yüksek oranda , yöneticilik yeteneğinin eğitim-öğretim ve tecrübeyle geliştirilebileceğini düşünmektedirler (% 77,5).

Araştırma kapsamındaki 40 orta büyüklükteki aile işletmesinde "kurumsallaşma" kavramının algılanışı önem sırasına şu şekildedir : "Kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak." (% 25); "İşletmenin yüksek karlılıkla çalışması" (% 25); "Çalışanlarına ve kamuoyuna karşı olan sorumluluklarının bilinciyle hareket etmesi" (% 20); "İşletmenin uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmesi" (% 15); "Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, güçlü yapı ve sistemleriyle birlikte kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak" (% 15).

İşletmelerde sermaye artırımı, % 55 oranında mevcut ortaklardan; % 30 oranında otofinansman yoluyla sağlamıştır. İşletmelerin % 15'i sermaye artırımına gitmemiştir. İşletmeler sermaye artırımına giderken halka açılmanın gerekliliğine inanmamaktadırlar (% 75). Sermaye artırımına giderken halka açılmamanın nedenleri olarak önem sırasına göre; "Yönetim ve kontrol yetkisinin daralması" (% 56,6); "Hızlı kararlar almanın mümkün olmaması" (% 26,6); "Şirket sırlarının ortaya çıkması" (% 16,6)'dır. Ancak burada kuşkusuz en önemli neden Orta ve Doğu Karadeniz'de araştırma kapsamındaki şirketlerin büyüklük, altyapı olarak halka açılmaya hazır olmamalarıdır.

Tablo :2: Aile İçi Sorunların İşletmeye Yansıması, Bilgilerin Paylaşımı, Çalışanların Yetkileri

Aile işletmelerinde :

	1		2		3		4		5	
	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Aile içi sorunlar şirkete ne ölçüde yansır?	4	10	6	15	7	17,5	4	10	19	47,5
İşletme kurucusu işletme ile ilgili bilgileri diğer çalışanlarla ne ölçüde paylaşır?	7	17,5	12	30	7	17,5	13	32,5	1	2,5
İşletmenizde çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili karar almada tam yetki verilir mi?	6	15	15	37,5	8	20	10	25	1	2,5

1: Büyük Ölçüde, 2 : Oldukça, 3 : Bir Ölçüde, 4 : Kısmen, 5 :Nadiren ya da hiç, Çok az.

İşletmelerde aile içi sorunların işletmeye yansıtılmasının düşüklüğü yönündeki yanıtların oranları yüksektir (% 57,5). "Aile içi sorunlar işletmeye yansıtılır." şeklindeki varsayım doğrulanmamıştır.

İşletme kurucusunun işletme ile ilgili bilgileri paylaşması durumu yine yaygındır (% 47,5). "Kurucu, işletme ile ilgili bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmaz." şeklindeki varsayım doğrulanmamıştır.

İşletmelerde çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili karar almada tam yetki verilmektedir (% 52,5). "Çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili karar almada tam yetki verilmez." Şeklindeki varsayım doğrulanmamıştır.

Araştırma kapsamındaki aile şirketlerinde kişilerin konumlarının belirlenmesinde işteki yetenekleri daha belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu soruya verilen yanıtlara göre kişilerin işteki yetenekleri önem sırasına göre : "Daha çok kişilerin işteki başarısına bağlıdır, ancak ailedeki konumu da göz ardı edilemez." (% 52,5); "Yalnızca kişinin işteki yeteneğine bağlıdır."(% 32,5); "Daha çok kişinin ailedeki konumuna bağlıdır, ancak işteki başarısı da göz ardı edilemez." (% 12,5); "Kişinin ailedeki konumuna bağlıdır." (% 2,5) şeklindedir.

İşletmelerde kararların aile üyeleri tarafından alınma oranları % 57,5'tur. Aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin birlikte alma oranları % 35'tir. Kararların genel müdür tarafından alınma oranı ise % 7,5'tur.

Aile şirketi olmanın getirdiği en büyük dezavantaj; "Uygun bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulmaması nedeniyle, yetki ve sorumlulukların belirsiz olması, çalışanların kime karşı sorumlu olduğunun bilinmemesi" olarak ortaya çıkmıştır (% 57,5). "Stratejik düşünememek." (% 12,5); "İşin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişki." (% 12,5); "Aile bireyleri arasındaki çekişme." (% 10); aile işletmesi olmanın diğer dezavantajları olarak üzerinde durulmuştur.

İşletmelerde bazı aile bireylerine ayrıcalıklar tanınmama oranı daha yüksektir (% 52,5). Diğer yanıtların oranları; Aile bireylerine ayrıcalıklar, "Tanınmaktadır." % 20; "Kısmen tanınmaktadır." % 27,5 şeklindedir. Aile işletmelerinde aile üyelerine işletme içinde bazı kurallara uymama konusunda ayrıcalıklar tanınır." şeklindeki varsayım doğrulanmamıştır.

İşletmelerin % 72,5'i birinci kuşağın; % 22,5'i ikinci kuşağın; % 5'i üçüncü kuşağın yönetimi ve kontrolü altındadır.

İşletmelerin % 50'sinde bir sonraki kuşaktaki lider belirlenmiştir ve onların yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri vardır. İşletmelerin % 27,5'inde kısmen bu yönde faaliyetler vardır. % 17'sinde ise bir sonraki kuşaktaki liderin belirlenmesine yönelik bir çaba yoktur.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 90'ında önemli kademelerde aile üyeleri bulunmaktadır.

Aile işletmesi olmanın genel olarak bir avantaj olduğu düşünülmektedir (% 90).

İşletmeler yöneticilerin iş başarılarını "deneyime" dayandırmaktadırlar. "Yöneticilerin iş başarıları hangi etkenlere dayanır? sorusuna; "Deneyim." % 82,5; "Öğrenim düzeyi" % 12,5; "Seyahatler" % 5 yanıtları alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde genel müdürler % 90 oranında aile üyelerindendir. Genel müdürleri % 90 oranında "Şirket kurucusu ve aile üyeleri"; % 40 oranında "Yönetim Kurulu"; % 5 oranında "Genel Kurul" atamaktadır.

Şirketlerin yönetim kurullarında tüm yönetim kurulu üyelerinin aileden olma durumu % 90 oranındadır. Araştırma kapsamındaki aile şirketlerinde önemli kademelerde yüksek oranda aile üyeleri vardır. "Yönetim kurulu üyelerini ve yöneticiler aile üyesidir." şeklindeki varsayım doğrulanmıştır.

Şirketlerin % 85'inde genel müdürün çek düzenleme yetkisi vardır. % 87,5'inde para çekme yetkisi vardır. Şirketlerin % 82,5'inde genel müdürün personel atama yetkisi vardır. İşletmelerde genel müdürler yüksek oranda aileden olmasına rağmen kurucu olmayan genel müdürlerin yetkileri kısıtlanabilmektedir. Bu durum işletme kurucularının denetimi bütünüyle elinde tutma girişimi olarak yorumlanabilir.

"Şirketinizde stratejik kararları kim verir?" sorusuna; "Şirket kurucusu ve aile üyeleri" % 57,5; "Yönetim Kurulu" % 40; "Genel Müdür" % 10; "Genel Kurul" % 2,5 yanıtları alınmıştır. "Stratejik kararların şirket kurucusu ve aile üyeleri tarafından alınır." şeklindeki varsayım doğrulanmıştır.

İşletmelerin % 75'inde çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri vardır. Çalışanlar faaliyetleri ile ilgili olarak sıkça denetlenmektedirler (% 75).

5.SONUÇ

Aile şirketlerinin yaşadıkları sorunların aile şirketlerinin kurulma nedenleri ve temel özellikleri ile çok yakın ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin "aile şirketi" olmasının temel nedenleri güvenlik gereksinimine olan duyarlılık, ailenin geçimini sağlamak, bir şirketi bilfiil yönetmek, kendi kendinin patronu olmak, bağımsız olmak, başkalarını yönetmektir. Yine işverenle yaşanan sorunlar, hedeflenen kariyere herhangi bir firmada ulaşmanın olanaksızlığı, daha fazla karar verme yetkisine sahip olmak (Ateş, 2003) da şirket kurma düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Çok ilginçtir ve açıktır ki aile şirketlerinde yaşanan sorunların büyük bölümüne de şirket kurucularının bu eğilimleri yol açmaktadır.

Aile şirketlerinin kuruluşunda en önemli nedenlerden biri olan güvenlik gereksinimine olan duyarlılık, şirket kurucusunun ve şirketteki diğer aile üyelerinin aile üyesi olmayan çalışanlara, profesyonel yöneticilere önemli bilgileri vermemelerine yol açmaktadır. Bu durum da stratejik kararların alınması sürecinde profesyonel yöneticilerin ve diğer çalışanların şirketin mevcut durumu ile ilgili bilgi ve veri eksikliğinden, kararların alınmasına katkılarını en aza indirmektedir. Bilgi eksikliği mevcut durumun doğru şekilde analiz edilmesini güçleştirmektedir, hatta bu olasılığı ortadan kaldırmaktadır. Yine güvenlik gereksinmesi nedeniyle yapılan aile üyelerinin ve yakınların şirket içinde önemli görevlerde istihdam edilmeleri, eğer bu kişiler uzman ve yetenekli değillerse şirketin varlığını tehdit eden durumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu şekilde uzman olmayan ve yeteksiz aile bireylerince kadroların doldurulması, değerli profesyonellerin işletmeye kazandırılmaması uzun dönemde şirketin rekabet edebilirliğini ortadan kaldırmakta ve şirketin yok olmasına yol açmaktadır. Profesyonelleşememe, kanımca, aile şirketlerinin çok önemli bir oranda ikinci kuşağa devredilemeden yok olmalarının temel nedenidir.

Aile üyelerinin geçimini sağlamak, düşüncesi de yine kısa dönemli bakış açısını egemen kılmakta, stratejik ve büyük düşünmeyi engellemektedir. Yine benzer şekilde, çocuklara iş olanağı yaratmak düşüncesi, kaygısı profesyonelleşememenin en önemli nedenlerindendir.

Yine kendi kendinin patronu olma, alınan kararlara tam olarak hakim olma kaygısı, tüm yetkilerin şirket kurucusunun üzerinde toplanmasına yol açmaktadır. Bu tutum alt kademelere yetki devrini en aza indirmekte ya da ortadan kaldırmaktadır. Bu durumda da alt kademeler ya da profesyoneller kendilerini geliştirebilecekleri uygulamaları gerçekleştirememektedirler. Yetki devredilmemesi zaman kayıplarına neden olmaktadır. Şirket içinde güvensizliğe, motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Bu durum da uzun dönemde şirketin zayıflamasına neden olmaktadır.

Aile kültürünün şirket içinde hakim kılınması kuruluş aşamasında aile bireylerinin üzerinde durduğu bir konudur. Aile kültürünün şirket içinde aşırı derecede etkin olması, ailenin geleneksel davranış kalıplarına, düşünce biçimlerine bağlılık, bilimi, bilimsel yaklaşımları hor görme de yine aile şirketin rekabette geri düşmesine yol açmaktadır.

Sezgiye ve tecrübeye dayalı yönetim uygulaması da yine bilimsel yaklaşımların yadsınması sonucunu doğurabilmektedir.

Şirket kurucusunun bütün yetkileri üzerinde toplama, şirket işleyişine bütünüyle hakim olma eğilimi, şirket içinde bir sistemin kurulmasını güçleştirmektedir. Kurumsallaşamama olarak nitelendirilen bu durum, biçimsel yapının yetersizliği, işletme içinde yazılı kuralların olmaması olarak kendini gösterir.

Aile şirketi kurucusunun sahip olunan işletmeyi bilfiil yönetme, başkalarını yönetme, bütün işleyişe hakim olma, profesyonellikten, bilimsellikten uzak bir yönetim anlayışının bir diğer yansıması da bilgi, uzmanlık ve yetenek yerine, sadakatin, boyun eğmenin, körü körüne bağlılığın ödüllendirilmesidir. Bu durum da yine çalışanların doğru bildiklerini söylemelerini, yeteneklerini korkusuzca ortaya koymalarını engellemektedir. Aynı zamanda böyle bir tavır, şirket sahibinin gerçekleri görmesini zorlaştırmaktadır, yanıltıcıdır. Uzun dönemde işletmenin rekabet edebilirliğini ortadan kaldıracaktır.

Ancak bütün bu sorunlar büyüklük artınca azalmaktadır ya da bütünüyle ortadan kalkmaktadır. Bir başka ifadeyle büyüyen şirketler bu tür sorunları aşabilenlerdir. Aile şirketlerini kuşaklar boyunca yaşatacak olan, bilimin ve profesyonelleşmenin şirket içinde egemen kılınmasıdır.

KAYNAKLAR

1. Aile İşletmeleri Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No : 681.
- Ararat, Melsa, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi, Ocak-Şubat 2006.
- Ateş, Ö., Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2003.
- Aydın, N., Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim Organizasyon Sorunları Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1984.
- Barutçu, E., Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler arasındaki kuşak Çatışması : KOBİ'lerin Verimliliğinde Etkili Olan Önemli Bir Aile Sorunu, 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresine Sunulan Bildiri, İstanbul, 2 – 3 Aralık 2005.
- Başaran, Ş., Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.
- Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul, 2000.
- Kocaman, Ü., Etkin Yönetim Kurulları Nasıl Oluşturulur?, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi, Temmuz-Ağustos, 2005.
- Naipoğlu, S., Aile Şirketi – Kurumsal Şirket, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi, Ocak-Şubat 2006.
- Öztürk, S., Aile Şirketleri Yönetimi, Problemleri ve İstanbul Yöresindeki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Eylül, 2001.
- The Family Business (TFB), Aile İşletmeleri Yönetimi Dergisi, 2005.
- Ulukan, C., Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Ocak 1999.
- Uluyol, O., Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres Matbaacılık Yayıncılık, Malatya, 2004.
- Us, A.T., Aile Şirketleri ve Yönetim, www.kalder.org.tr, 2005. Yılmaz, E., Türkiye'de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Haziran 1993.
- www.ailesirketleri.com
- www.kalder.org.tr
- www.kobifinans.com.tr
- Yakupoğulları, C., Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2001.
- Yalçın, A., Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Organizasyon Sorunlarının Analizi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 1993

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL İMAJIN ALGILANMASI VE ÜYE BÜTÜNLEŞMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

M. Atilla ARICIOĞLU
Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
KAMPÜS KONYA
Tel: (0332)223 19 47–
223 20 03- (0532) 692 90 03
e-posta:
maaricioglu@hotmail.com

Turan PAKSOY
Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
KAMPÜS KONYA
Tel: (0332) 223 37 55
223 20 03-(0543) 795 24 71
e-posta: tpaksoy@yahoo.com

H. Kürşat GÜLEŞ
Selçuk Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
KAMPÜS KONYA
Tel: (0332) 223 31 06
(0532) 626 57 08
e-posta:
hkgules@selcuk.edu.tr

ÖZET

Örgütün sahip olduğu değerlerin ve birikimlerin bir yansıması olarak ortaya çıkan imajın, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi onların örgütsel bağlılığını da anlamlandıracaktır. Bu etkileşimin niteliği ve etkinliği ise örgütte yer alan yöneticilerin tutum ve davranışları ile belirgin hale gelmektedir. Bu etken özellikle aile işletmelerinin kuruluş nedenleri ve varlıklarını sürdürmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletmelerinin sahip oldukları unvanların işletmenin kurum içi ve kurumu dışı algılanmasında işletmenin imaj değeri dikkat çeken bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmada Dutton ve arkadaşları tarafından, örgütsel imajın üye bütünlüğü ile ilgisini ölçmek için geliştirdikleri model çerçevesinde ve bu model kapsamındaki Algılanan ve Dışsal Yapılanmış İmaj boyutları ele alınmıştır. Bu iki boyutun yanı sıra bütünleşme sonuçları esas alınarak, sahip/yöneticilerin kendi işletmelerine ilişkin imaj değerleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamda yer alan aile işletmeleri Konya Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Konya Sanayi Odası verilerinde yararlanılarak elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın kısıtları yıllık gelir düzeyleri ve işçi sayıları olarak saptanmıştır. Buna göre yıllık hâsılası 200.000 YTL. ve üstü olan ile 50 işçi üzeri çalıştıran imalat işletmelerinden 100 adedi seçilmiş olup, bunlardan 88 tanesi görüşmeyi ve anketi cevaplamayı kabul etmişlerdir. Araştırma alanı olarak saptanan işletmelere yönelik anket çalışması şirketlerin farklı unvanlarla anılan sahip/yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgüt İmajı, Konya Sanayi

1.Giriş

Örgüt ve/veya örgütlenme ile ilgili ileri sürülmüş olan kavramsal değerlendirmeler ortak bir payda olarak amaç birliği ve insanın varlığından söz etmektedir. Bu iki temel aktörün algılanması ve tanımlanmasındaki farklılıklar, literatürde çeşitli açılımları ve tartışmaları beraberinde getirir de, üzerinde uzlaşılan en önemli nokta bu birlikteliğin anlam bütünlüğü içerisinde varolmasıdır. Bir başka ifade ile bu ontolojik bir sorundur. Sorunun çözümü ise anlamın ve niteliğin örgütün çalışanlarına, yöneticilerine ve çevresine sağladığı değerle belirlenmektedir. Böylelikle örgütte varolmanın veya örgütte varolmanın gereği biyolojik/mechanik zorunluluğunun ötesinde, ruhsal tümleşmeyle açıklanabilmektedir.

Çalışanlar ve yöneticiler, neden örgütte olduklarını sorgularken kimi zaman farklı kimi zaman benzer değerler üzerinden çözüm üretirler. Bu eklektik dizayn beraberinde empatik bir donanımı da zorunlu kılar ve anlam arayışında ortaya çıkan ikilemlerde sağlanan birliktelik çerçevesinde absorbe edilir. Tanımlanan bu süreç aile işletmeler açısından kendine özgü bir süreç içerir ve önem arz eder. Çünkü örgütte bulunmanın nedenselliği ailede bulunma ile açıklanmaktadır. Bu durum aynı aileden olmasa bile 'ailenin çalışanları' için de geçerlilik gösterir. Örgütte bulunmanın sorgulanması çözümlenirken, birlikteliğin de nasıl olması gerektiği araçsal bir akılla ortaya konulmaya çalışılır. Bu kimi zaman Weber'in (1985) asketik nedenselliğine dayanırken, kimi zaman da Hayek' in (1994) açıklamaları ile anlam bulur.

Sonuç itibarıyla görülmektedir ki, bu düşünsel zenginlik ortak bir kültür oluşturularak/üretilecek bireyin örgütteki varlığına çözüm/neden sunmaktadır. Sağlanan kültürün çalışanlar, yöneticiler ve çevre tarafından nasıl algılandığı/yansıtıldığı ise önemli bir veri kaynağı ve etki aracıdır. Kültürün tanımlanması, kabullenilmesi ve özümsemesi ise beraberinde bağlılık ya da bütünleşme sürecini gerçekleştirir. Örgütsel imaj kavramı da bu sürecin kaynaklarından ya da yansımalarından birisi olarak karşımıza çıkar.

2-Örgüt İmajının Anlamı ve Aile İşletmeleri İçin Değeri

Örgüt imajı, içerdiği imgelerle bireysel ve örgütsel karaktere, bunun yanı sıra davranışa anlam kattığı ve örgüt ile üyeleri için farklı anlamlar ortaya koyduğu için son yıllarda birçok çalışmaya konu olmuştur (Gioia ve diğerleri, 2000). Yapılan çalışmalar örgüt imajının ne olduğu ve nasıl algılandığı sorusunun farklı biçimlerde cevaplandığını ortaya koymaktadır. İmaj, içerdiği imgeler bakımından bazen ürün, logo, şirket adı, şehir adı gibi farklı unsurlarla temsil edilirken (Gatewood ve diğerleri, 1993), bazen de müşteri değerlendirmeleri, buluşçu olmaları, pazar faaliyetleri ile anlam kazanmaktadır. (Schuler, 2004). Farklı araçlar ya da imgeler kullanmakla birlikte imajın etkinliği üyelerin ve yöneticilerin örgütü tanımlamaları ile anlam bulacaktır. Bir başka ifade ile inançlar ve değerler bütünü örgütün farklı zorluk derecelerinde bulunan bireyler tarafından belirlenecek ve paylaşılacaktır (Dutton ve diğerleri, 1994). Örgüt vizyonunun üç önemli ögesinden birisi olarak kabul edilen ve misyon ile amaçların gerçekleşmesi durumunda örgütün konuşlanacağı yeri belirleyen imaj (Dinçer, 1998;7); örgüt kültürü bağlamında, hem örgütün toplumsal yapıya olan uyumunu hem de beklenti/moral değeri olarak çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve diğer çevre faktörleri açısından işletmenin pazardaki duruşunu (Şimşek, 1999; 358-359) nitelendirmektedir.

Bu bağlamda örgütün imajı üyelerin örgütte ne ölçüde bütünleşme sağladığının ve bağlılık oluşturduğunun göstergesi olarak da kullanılabilir. Yüksek bağlılık ve üyenin kendisini örgütün bir parçası gibi görme memnuniyeti imajın kabulü ile karşılık bulacak, örgüt ile birey arasındaki bütünleşme çevreyi de kapsayan bir etkileşim sürecinde kabul görecektir. Etkileşimin karşılıklı olması organik bir gelişmeyi sağlarken, örgütün bu değeri tek taraflı ürettiğine inanması mekanik bir büyümeyi getirecektir.

İnsanların görmeyi, okumayı, işitmeyi, deneyimi ve geleneği kullanarak örgütü benzettikleri imge (Peter ve Garry, 1997; 27) ya da bütünleşmenin, bağlanmanın ve değerler

bütününün nasıl algılandığının göstergesi olarak tanımlanabilen örgüt imajı, örgütlerin amaç fonksiyonlarına bağlı olarak farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Schwartz ve Te'eni (2001) imajın dört boyutundan söz etmekte ve "örgütün kendi oluşturduğu imajı" moral, değerler, etik gibi unsurlar yardımıyla diğerlerinden farklılığını sağlamaktadır. Örgütlerin geleceğini belirlemedeki amaçlar ile amaçları oluşturanların/yönlendirenlerin belirlediği imaj, "yörünge imajı"olarak tanımlanırken, imaj ile ilgili diğer iki boyut; yörünge yolunu belirleyen ve buna yönelik eylemleri planlayıp, oluşturan "eylem imajı" ve beklenen ile olası olanları belirleyip, öngören "planlanmış imaj" şeklinde adlandırılmaktadır.

Bu açıklamalar ışığı altında aile işletmeleri ele alındığında; aile işletmelerinin sahip oldukları unvanların, işletmenin kurum içi ve kurumu dışı algılanmasında işletmenin imaj değeri dikkat çeken bir unsur olarak ön plana çıktığı bilinmektedir.

Nitekim dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile şirketini karakterize eden bazı özellikler vardır ki, bunlar aynı zamanda bir işletmeyi "aile işletmesi" kimliğine büründürmektedir. Kurucu ile başlayan ispat, bağımsızlık, süreklilik ve büyüme arzusu ilerleyen dönemlerde diğer unsurlarla birleşerek aile işletmelerinin varlık sebeplerini belirlemeye başlar.

Bu unsurlar arasında, toplumdaki statünün ve taşınan soyadların ya da lakapların varlığı önem taşırken, aile prestijini korumak için "özveride sınır tanımama" eğilimi en üst düzeydedir. Bu durum aynı zamanda sahip olunan şirket kültürünün, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının bir yansımasını oluşturur: Nitekim işletmenin ünü aileyle birlikte gelişir, aile üyelerinin hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir. Ailenin normları, değer ve inançları işletmenin kültürünü önemli ölçüde etkiler (Karpuzoğlu, 2000, 20–21; Karpuzoğlu, 2001; İlter, 2001, 12–16; Erdoğan, 2002, Ulukan, 1999, 18; <http://www.iso.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>).

Sonuç olarak öğrenilmesi ve bilinmesi gerekenin, insan ve amaç birliği bağlamında oluşturulan imajın örgüt üyeleri ve çevre tarafından nasıl algılandığıdır. Sağlanacak olan bu bulgu bir taraftan bütünleşmenin ne/nasıl olduğunu ortaya koyarken diğer taraftan da bu görüntünün bir yansıması olarak üyelerin kendilerini nasıl tanımladıkları hakkında da bilgi vermektedir.

3- Örgüt ile Üyelerinin Etkileşimini Belirlemede Örgüt İmajının Anlamını Değerlendirmeye Yönelik Aile İşletmelerindeki Sahip-Yöneticiler Üzerine Yapılan Bir Araştırma

Örgüt imajı; örgütleri yaşatan, değer üreten ve değerlere sahip çıkan çalışanlar tarafından algılanmasının yanı sıra, örgütleri kuran ve vurgulanan unsurların yönlendirilmesinde en önemli rolü üstlenen yöneticiler için de kavramsal önceliğe sahiptir. Bu çalışmada örgüt imajının bütünleşmeye olan etkisi ve nasıl algılandığı yöneticiler bağlamında ele alınmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında Dutton ve diğerleri (1994) tarafından ileri sürülen ve "Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi" başlıklı çalışmada yer alan model, kısıtları belirlenmiş olan sahada uygulanmış ve sahada bulunan aile işletmelerindeki sahip-yöneticilerin kendi işletmelerine ilişkin imaj değerlendirmeleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Dutton ve arkadaşlarına göre bağlılığı sağlamada önemli rol oynayan örgütsel imaj, iki imaj türünden oluşmaktadır. Bunlardan bir tanesi; çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgili olan "Algılanan Örgütsel İmaj", diğeri ise; örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihninde oluşan "Yapılanmış Dışsal İmaj"dır. Araştırmacılara göre bu iki imaj türü, bağlılığı ve davranışları belirlemede etkin rol oynamaktadırlar. Ayrıca birleşmenin ve bütünleşmenin görünürlüğü ile bütünleşmenin sonuçları bu iki imaj değerlendirilmesinde önemli rol oynar. Bu bağlamda kurulan model, belirtilen iki imaj türünün yanı sıra bütünleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları da ele almaktadır. Bu dört temel durum araştırmada temel hipotezin test edilmesini sağlayan alt hipotezler olarak

değerlendirilmiş ve modelde öngörülen değerlendirmeler ışığı altında başlıklara göre yargılar oluşturulmuştur. Oluşturulan yargılar, araştırmacıların çalışmalarında yer alan ve temel değerlendirmelerin alt başlıkları-durumlar- ve açıklamalarından belirlenmiştir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada yer alan amaç, hipotez, örneklemin seçimi, kullanılan yöntem ve veri değerlendirilmesi bu başlık altında incelenerek, araştırmanın kapsamı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

a-Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri:

Bu çalışmanın *temel amacı, örgüt imajının, örgüt ile üyelerini bütünleştirmedeki etkisinin aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler tarafından algılama değerini ölçerek, öncelikli/önemli olan değerlerini saptamaktır.*

Ht: Aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler örgüt imajı, örgüt ile örgüt üyelerini/sahip yöneticileri bütünleştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Şeklinde belirlenmiş olup, alt amaçları tanımlayan durumlar ise alt hipotezler şeklinde belirlenmiştir:

H1: Algılanan örgüt kimliği, aile işletmelerindeki sahip yöneticiler için örgütün taşıdığına inandıkları farklı, kalıcı ve merkezi özellikler yoluyla güçlü bir imaja sahip olmalarını sağlar.

H2: Aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler, yapılanmış dışsal imaj bağlamında örgüt dışındakiler tarafından örgütün nasıl algılandığını önemsemektedirler.

H3: Örgüt imajının çekiciliği ve bütünleşme kuvveti arasındaki ilişki, insanların örgütleriyle olan görünür birleşmesine dayalıdır.

H4: Örgütsel bütünleşmenin bireyin davranışları ve inançları üzerinde etkisi vardır.

b-Örneklemin Belirlenmesi: Anket uygulaması yapılacak olan işletmelerin listesi Konya Sanayi Odası'ndan elde edilmiştir. Edinilen listeden yıllık gelirleri ölçü alınarak; aile işletmelerinden yıllık hâsılası 200.000 YTL. ve üstü olan ile 50 işçi üzeri çalıştıran imalat işletmelerinden 100 adedi seçilmiş olup, bunlardan 88 tanesi görüşmeyi ve anketi cevaplamayı kabul etmişlerdir. Araştırma alanı olarak saptanan işletmelere yönelik anket çalışmaları; işletme sahiplerinden farklı unvanlarla anılan aile işletmelerindeki tepe yöneticileri ve/veya her iki unvanı birlikte yürüten ağırlıklı olarak 1.kuşak sahip-yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir.

c-Araştırmanın Yöntemi: Araştırmada kullanılan anket üç bölümden meydana gelmiş olup, ilk bölümde; algılanan örgüt kimliği ve bütünleşme, ikinci bölümde; yapılanmış dışsal imaj, üçüncü bölümde birleşme ve bütünleşmenin görünürlüğü ve son bölümde ise; örgütsel bütünleşmenin sonuçları yer almaktadır. Çalışmada yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulama sırasında denekleri etkilememek için kişisel görüş belirtmekten kaçınılmıştır. Anket çalışması, Dutton ve arkadaşları (1994) tarafından önerilmiş olan model ve bu model bağlamında yer alan dört ana durum değerlendirmesi ile bunlara bağlı 16 yargı esas alınarak hazırlanmıştır. Her bir durum için modelin öngörülleri doğrultusunda anket soruları üretilmiş olup, 5 dereceli değerlendirme ile ölçüm yapılmıştır.

d-Verilerin Değerlendirilmesi: Yapılan araştırmada anketin kişisel ve işletmeye ait olan kısımlarında elde edilen verilerin frekanslara bağlı olarak, yüzdeleri hesaplanmıştır. Örgütsel imajın ölçümüne yönelik kısımda belirlenen yargılar için Likert Ölçeği kullanılmış olup; seçenekler; 1=Hiç Önemli Değil ve 5=Son Derece Önemli arasında sıralanmıştır. Elde edilen verileri değerlendirmede SPSS paket programından yararlanılmış ve öncelik/önem değerleri standart sapmaları ile birlikte ele alınmıştır. Bunun yanı sıra hipotezleri değerlendirmede yöneticilerin tutumları %95 güven aralığında ve Tek Örnek t testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

3.2.Araştırma Bulguların Analizi

Araştırmada yer alan alt hipotezler bulguların analizinde başlıklar olarak kullanılmış olup, bu hipotezlerin test sonuçları ortaya konulmuştur. Böylece araştırma sonucunda temel hipotez ile ana amacı değerlendirmeye yönelik ara sonuçlar belirlenmiştir.

i-Algılanan Örgüt Kimliği Ve Bütünleşme

Dutton, Dukerich ve Harquail'e göre, (1994)"Örgütün ortak kimliği üyelerin paylaştığı bir dizi inancı temsil etse de, algılanan örgüt kimliği, örgüt üyesi olan tek bir kişinin inançlarını yansıtır."

Yargılar	Ort.	Standart Sapma	Tek Örnek t test p değeri		Test Değerleri
Algılanan örgüt kimliği daha çekici olduğu sürece, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar güçlü olur.	3,94	1,83	3	<,001	Doğrulandı
Bireylerin kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikler ile örgüt imajını tanımlamak için kullandıkları özellikler arasındaki uyum ne kadar çok ise, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar güçlü olur.	3,85	2,42	3	<,001	Doğrulandı
Diğer örgütlere nispeten, örgüt imajının (örnek: algılanan örgütsel kimlik) farklılığının daha çok olması, bireyin örgütle bütünleşmesini kuvvetlendirir.	3,24	2,43	3	<,001	Doğrulandı
Örgüt imajı (örnek:algılanan örgüt kimliği) bireyin kendine güvenini ne kadar çok artırırsa, bireyin örgütle bütünleşmesi de o kadar kuvvetli olur.	3,30	2,46	3	<,001	Doğrulandı
Üyenin örgütle etkileşimi (dahil edilme ve süre anlamında) ne kadar artarsa, algılanan örgüt kimliğinin çekiciliği artar ve sonuçta da örgütsel bütünleşme kuvvetlenir.	3,23	2,50	3	<,001	Doğrulandı
ALGILANAN ÖRGÜT KİMLİĞİ	16,46	2,30	15	<,001	Doğrulandı

Not: (i) n=88 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2= 276,085$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Bu bağlamda araştırmaya katılan aile işletmelerindeki sahip-yöneticilerin "algılanan örgüt kimliği ve bütünleşmesine" ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında; üyelerin örgütle etkileşiminin, örgüt imajı ve bütünleşmesine olan katkılarını önemsedikleri ($\bar{X}=3,94$; $p<,001$) görülmektedir. Bütünleşme sürecinde algılanan ve tanımlanan imaj değerlerindeki örtüşmenin ($\bar{X}=3,85$; $p<,001$) sahip-yöneticiler tarafından kabul edildiği görülmektedir. Nitekim örgütün algılanan imajının, diğer örgütlerin kendi imajlarıyla olan farklılığı ($\bar{X}=3,24$; $p<,001$), bireyin güven ve bağlılığı açısından olumlu etki sağlamakta ya da güçlü bir bütünleştirici etkiye neden olmaktadır. Bu durum sahip-yöneticilerin sahip oldukları sosyal kimliklerinden dolayı örgütleriyle daha etkin bir bütünleşme sağladıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum bir taraftan kendilerine olan güvenlerini arttırırken ($\bar{X}=3,30$; $p<,001$) diğer taraftan sahip oldukları değerlere olan inançlarını güçlendirmektedir. Etkileşimin artması ile sosyal bir grubun üyesi olma algısı güçleneceğinden dolayı, aidiyet hissi algılanan kimliğin çekiciliğini arttıracaktır. Araştırma kapsamındaki sahip-yöneticilerin bu yöndeki değerlendirmeleri bütünleşmenin güçlenmesini sağlayan ($\bar{X}=3,23$; $p<,001$) bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirme sonucunda "H1: Algılanan örgüt kimliği, aile işletmelerindeki sahip yöneticiler için örgütün taşıdığına inandıkları farklı, kalıcı ve merkezi özellikler yoluyla güçlü bir imaja sahip olmalarını sağlar" ($\bar{X}=16,46$; $p<,001$) doğrulanmıştır.

ii-Yapılanmış Dışsal İmaj

Üyenin bütünleşmesi aynı zamanda dışarıdakilerinin örgütü nasıl gördüklerine dair üyelerin zihninde oluşana karşı duyarlıdır. Algılanan örgüt kimliği, üyenin örgütün karakteri hakkındaki değerlendirmesidir. Yapılanmış dışsal imaj ise, örgüt dışındakilerinin örgütü nasıl algıladıkları konusunda üyelerin inandıkları şeyleri ifade eder. Yapılanmış dışsal imaj ise, örgütün olası sosyal değerlendirmeleri hakkındaki bilgiden daha fazlasıdır. Üyeler için yapılanmış dışsal imaj şu soruyu cevaplar: "Bu örgütte çalışmamdan dolayı, örgüt dışındakiler benim hakkımda ne düşünüyorlar?". Yapılanmış dışsal imaj, aslında kamuoyunda oluşan genel düşüncenin bir yansımasıdır.

Yargılar	Ort.	Standart Sapma	Tek Örnek t test değeri	p	Test Değerleri
Örgütün yapılanmış dışsal çekiciliği arttığı sürece, üyenin örgütle bütünleşmesi daha kuvvetli olur.	3,98	2,67	3	<,001	Doğrulandı
Üyeler, örgüt dışındakilerinin örgütü tanımlamak için kullandıkları kavramların aynı zamanda üyelerin kendilerini tanımlayan kavramlarla benzer olduğuna inandıklarında, üyelik bireylerin kendileri hakkında tutarlı olmalarını sağlayacak fırsatlar yaratır.	3,55	2,48	3	<,001	Doğrulandı
Örgütü farklı kılan özelliklerin neler olduğu ve dışarıdakilerin örgüt hakkında neler düşündükleri yönünde üyelerin inandıklarından kaynaklanan (reklâm, halkla ilişkiler vb. araçlar yoluyla) durumlar bireylere farklılık kazandırır.	3,65	1,88	3	<,001	Doğrulandı
İnsanlar kendileri hakkında olumlu şeyler duymak için dışsal imajı kullanırlar.	3,55	1,60	3	<,001	Doğrulandı
YAPILANMIŞ DIŞSAL İMAJ	14,33	2,12	12	<,001	Doğrulandı

Not: (i) n=88 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2= 276,085$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Yapılanmış dışsal imaj çekici bulunursa, yani üyeler imajın örgütü diğer örgütlerden yıracak olumlu, sosyal olarak değerli bulunan özellikler taşıdığına inanırsa, yapılanmış dışsal imaj üyelerin örgütle bütünleşmesini kuvvetlendirebilir. Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin sahip-yöneticileri örgütün yapılanmış dışsal çekiciliği arttığı sürece, ($\bar{x}=3,98$; $p<,001$) üyenin örgütle bütünleşmesi daha kuvvetli olacağı inancına sahiptirler. Bu durum başkalarının ne düşündüğünün önemsendiğine ilişkin dikkat çekici bir ipucudur. Bireysel süreklilik ve yapılanmış dışsal imajın çekiciliği açısından da ($\bar{x}=3,55$; $p<,001$) aynı düşüncenin sürdüğü ve ailenin kendisine/örgüte ilişkin imajın dışarıdan da aynı şekilde biçimlendirildiğine inanmaktadırlar. Örgütü farklı kılan özelliklerin neler olduğu ve dışarıdakilerin örgüt hakkında neler düşündükleri yönünde üyelerin inandıklarından kaynaklanan durumların aileye ve işletmeye farklılık ($\bar{x}=3,65$; $p<,001$) kazandırdığı görülmektedir. Bu bağlamda reklâmın ve kamuoyu ilişkileri, üyelerin örgüte olan bağlılığı etkilediği görülmektedir. Nitekim bu amaçla yani olumlu değerlendirmeler duymak amacı ile işletme sahip-yöneticilerinin dışsal imajı ($\bar{x}=3,55$; $p<,001$) önemsendiği bu yargıda da ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak "H2: Aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler, yapılanmış dışsal imaj bağlamında örgüt dışındakiler tarafından örgütün nasıl algılandığını önemsemektedirler." hipotezi doğrulanmaktadır.

iii-Birleşme ve Bütünleşmenin Görünürlüğü

Örgütsel bütünleşme, örgüt ilkelerine ve görünürlüğüne bağlı olarak bireylerin davranışlarıyla paralellik gösterir.

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	Tek Örnek t test değeri		Test Değerleri
Üyenin örgütle görünür birleşmesi ne kadar fazla olursa, algılanan örgüt kimliğinin çekiciliği ile bireyin örgütle bütünleşmesi o derece kuvvetli olur.	3,53	2,88	3	<,001	Doğrulandı
Bireyin örgütle birleşmesinin görünürlüğü ne kadar çoksa, yapılanmış dışsal imajın çekiciliği ile bireyin örgütsel bütünleşmesi arasındaki ilişki de o kadar kuvvetli olur.	3,92	2,29	3	<,001	Doğrulandı
BİRLEŞME VE BÜTÜNLEŞMENİN GÖRÜNÜRLÜĞÜ	6,97	2,42	6	<,001	Doğrulandı

Not: (i) n=88 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2= 276,085$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Görünür birleşmeler, örgüt kimliğinin çekicilik sağlaması ve kamuoyu açısından belirlenen statüye sahip olması açısından aile işletmelerinin sahip-yöneticilerine göre ($\bar{x}=3,53$; $p<,001$) önemlidir. Bu durum bu kişilerin davranışlarının belirlenmesi açısından da önemli olup, dışsal imajın güçlenmesi ile bütünleşmenin daha etkin bir biçimde sağlanacağına ($\bar{x}=3,92$; $p<,001$) inanılmaktadır. Bu daha düşük bir düzeyde olsa da kişilerin dışsal izlenimle tutarlılık çabasını ve oluşturulan imajla bütünleşme çabasını ortaya koymaktadır. Elde edilen veriler "H3:Örgüt imajının çekiciliği ve bütünleşme kuvveti arasındaki ilişki, insanların örgütleriyle olan görünür birleşmesine dayalıdır" hipotezini doğrulamaktadır.

iv-Örgütsel Bütünleşmenin Sonuçları

Bütünleşme arttığı sürece üyeler örgüt hakkında olumlu inançlara sahip olur. Güçlü örgütsel bütünleşme, inançları etkilediği gibi davranışları da etkiler. Bu davranışlar, aynı zamanda bütünleşmenin belirleyicilerini de kuvvetlendirir. Bireyler, algılamaları ve davranışları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır. Ayrıca, örgütle güçlü derecede bütünleşmiş birey, örgütle olan etkileşimini artırmaya çabalar. Daha çok etkileşim ise bireylerin değerli buldukları özelliklerin devamını artırır. Örneğin, bütünleşmesini tamamlamış birey, örgütün kaliteli ürünler ürettiğine inanır.

Yargılar	Ort.	Standart Sapma	Tek Örnek t test test değeri p		Test Değerleri
Örgütsel bütünleşme kuvvetli olduğu sürece, üyelerin algılanan örgüt kimliğini ve yapılanmış dışsal imajı çekici bulma olasılığı artar.	3,90	2,76	3	<,001	Doğrulandı
Örgütsel bütünleşmenin gücü arttığı sürece üye, örgütle daha fazla ilişki kurmaya çalışır.	3,78	2,53	3	<,001	Doğrulandı
Örgütsel bütünleşme güçlü olduğu sürece üyenin diğer örgüt üyeleriyle olan işbirliği artar.	3,64	2,64	3	<,001	Doğrulandı
Üyeler arasında işbirliğinin artması, grup dışındakilerle rekabeti artırır.	3,70	2,75	3	<,001	Doğrulandı
Örgütsel bütünleşme güçlü olduğu sürece, üyelerin olumlu vatandaşlık davranışları sergileme olasılığı artar.	2,85	1,73	3	<,089	Doğrulandı
ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞMENİN SONUÇLARI	16,32	2,66	15	<,001	Doğrulandı

Not: (i) n=88 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2= 276,085$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Son hipotezin test edilmesine ilişkin yargılara bakıldığında en düşük değerlerin bu başlık altında yer almaktadır. Bütünleşme arttığı sürece, örgütsel değerlendirmelere ilişkin olumlu inançların ve bunu destekleyen dışsal imajın arttığı ($\bar{x} = 3,90$; $p < ,001$), bu durumun örgütle daha çok ilişki kurmaya neden olduğu ($\bar{x} = 3,78$; $p < ,001$) görülmektedir. Sahip-yöneticiler örgütle bütünleştikçe kendi yaşamlarının örgütün ayakta kalmasına sebep olduğu bilinmektedir. Bu ilişki önceki değerlendirmelere göre daha düşük düzeyde de olsa, bütünleştikleri örgütün diğer üyelerinin bu sayede daha bağlı oldukları görülmektedir. Yeni katılanların bu anlayış ile desteklenmesi ve katılımcı bir anlayış içerisinde örgüte katılması beklenirken, bu durum bütünleşmeyi arttırmaktadır. Ancak örgüte katılımı sağlanan bireylere ilişkin güven duyarlılığının düşüklüğü özellikle vatandaşlık davranışları ile ilgili yargıda ortaya çıkmaktadır. Vatandaşlık kavramı sahip-yöneticinin özdeş kıldığı diğer üyelerle olan bütünleşme bağlamında ele alınmış ($\bar{x} = 2,85$; $p < ,001$), ancak yine de diğer üyelerle işbirliğine olan inanç önekilere göre daha düşük düzeyde de olsa ($\bar{x} = 3,64$; $p < ,001$) kendisini göstermektedir. Grup işbirliğinin artacağı yönündeki beklenti ve olumlu kanaatte ($\bar{x} = 3,70$; $p < ,001$) bu değerlendirmeyi güçlendirmektedir. Bir başka ifade ile sahip-yöneticinin örgütsel bütünleşmeye ait duyarlılığının artması diğer üyelerinde bu yöndeki tutum ve davranışlarını güçlendirecektir. Örgütsel bütünleşmenin sonucunu değerlendirmeye yönelik "H4:Örgütsel bütünleşmenin bireyin davranışları ve inançları üzerinde etkisi vardır." hipotezini doğrulamaktadır.

Sonuç

Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinden elde edilen bulgular ve yapılan analizler değerlendirildiğinde: "**Ht:** Aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler örgüt imajı, örgüt ile örgüt üyelerini bütünleştirmede önemli bir etkiye sahiptir."

Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda:

- Algılanan örgüt kimliğinin aile işletmelerindeki sahip yöneticiler tarafından orta düzeyde önemsendiği ve örgüt kimliğinde sağlanacak olan çekiciliğin aynı zamanda bireyin işletme statüsü açısından bireyi tanımlamada kullanılacağı için değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu durum bireyin güveni sağlamasında ve diğer örgütlere göre öne çıkmasında sağlanması gereken bir etken olarak kabul edildiği görülmektedir.
- İşletmelerin sahip yöneticileri kendileri hakkında başkalarını ne dediği açık bir biçimde önemsemektedir. Bu duyarlılık hem örgütü tanımlamada ve tanıtmada hem de farklılığın başkaları tarafından önemsenmesinde kendini göstermektedir. Her ne kadar başkalarından bu olumluluğu duymak göreceli olarak daha düşük olsa da bunun işletmenin yaşam alanı içerisinde duyurulması beklenti değerleri içerisinde yer almaktadır.
- Ulaşılan bu durum, Sargut (2001; 229) tarafından vurgulanan "*Türk toplumunda dışsallık eğiliminin yüksek olduğunu gösteren belirtiler vardır.....Türk insanının kendince güçlü saydığı çevresel faktörlerden çok etkilendiği açıkça görülmektedir.....Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir*" öngörülerini desteklemektedir.
- Ancak dışsal imaja ilişkin bu önemseme örgüt bütünlüğünü sağlamada da dikkate değer görülmekte ve bu değerlendirmenin örgüte sahip çıkmayı güçlendireceğine inanılmaktadır. Çünkü bu durum sağlanan statünün güçlenmesini sağlayacaktır.
- Sahip-yöneticiler, bütünleşmenin artması ile imajın etkinliğinin de artacağını düşünmektedirler. Her ne kadar işletmedeki diğer üyelere olan güven değer düşük olsa da, imaj değerinin diğer üyelerin bağlılığını arttıracığı inancına sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra bu aşamada örgütsel bütünlüğün sağlandıkça, kendileri sayesinde örgütün ayakta kalacaklarına inandıkları görülmektedir. Bu bulgu aynı zamanda aile işletmelerinde görülen sahip ile işletmelerin özdeşleşme bulgusunu da desteklemektedir. Bir başka ifade ile sahip-yöneticilerin kendi imajlarının işletmenin imajını ya da ters yönlü bir etkileşimin temel bir sonuç olduğunu söylemek yanlış

olmayacaktır. Diğer taraftan aile işletmelerindeki sahip-yöneticilere göre, algılanan örgüt kimliğinin güçlenmesi, birey açısından güveni sağlamada ve örgüt üyelerini önelemede düşük düzeydeki önceliklerdir. Bu durum, Erdem (2003; 178-179) tarafından üzerinde durulan; yöneticilerin yetkinlik ve liderlik unsurlarını iyi kullanmaları gerektiği ve salt dışsal etkenlerin varlığına dayanarak örgütün tanımlanmasında sorun oluşturacağı vurgusu ile de örtüşmektedir. Bu bağlamda üye ile örgüt doğal bir gereksinim ya da zorunluluk bağlamında birlikteliklerini sergilemektedir.

Sonuç olarak aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler, hem kendileri hem de çalışanlar açısından, imajın bağlılık ve bütünlüğü sağlamada önemli olduğunu ve bunu sağlamada örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihninde oluşan Yapılanmış Dışsal İmaj'ın örgütsel imaj için ana temayı oluşturduğuna inanmaktadır. Bu durum önemli bir öz güven sorununa da işaret etmektedir. Sorunun giderilmesi ise kapsamlı ve uzun soluklu, toplumsal-kurumsal çalışmalara konu olmuştur/olmaktadır.

KAYNAKLAR

- DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- DUTTON, J. E, DUKERICH, J. M., Celia V. H. (1994), Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly, July.
- ERDEM, F. (Der.)(2003), Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Yaşamda Güven, Vadi Yayınları-Ankara.
- ERDOĞAN, İ. 2002, " Aile Şirketleri Yönetimi vve Kurumsallaşma Sorunları" Konferansı-Konferans Notları, MÜSİAD, İstanbul.
- GATEWOOD RD, GOWAN M.A, LAUTENSCHLAGER GJ.(1993) Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions, Academic of Management Journal, 1993, Vol.36.414-427.
- GIOIA DA, SCHULTZ M,CORLEY K. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability, Academic of Management Review, Vol.25, 63-81
- HAYEK F.A. (1994), Kanun, Yasama Faaliyetleri ve Özgürlük (Kurallar ve Düzen), Çev. Atilla YAYLA, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul,s.74.
- İLTER H. M, (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2001-19, İstanbul
- KARPUZOĞLU, E. (2001), "Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", M.Ü. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı: 15, s.115
- KARPUZOĞLU, E. (2000), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Hayat Yayınları, İstanbul
- SARGUT, S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yayınları, İstanbul.
- SCHULER, M. (2004), Management of Organization Image: A Method for Organizational Image Configuraion, Corporate Reputation Review, Spring,Vol.7, No.1, 37-53
- SCHWARTZ, D.G. ve TE'ENİ, D.. (2001), Intelligent agent behavior based on organizational image theory, Kybernetes, Vol.32, No.2,166-178
- STEIDL, P. ve EMERY, G. (1997),Corporate Image and Identity Strategies Designing the Corporate Future, Woodslane Pty Ltd., NSW.
- ŞİMŞEK, M.Ş.(1999), Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dağıtım, Konya.
- ULUKAN C., (1999), "Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- WEBER,M. (1985), Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu, Hil Yayınları,İstanbul.
- <http://www.iso.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>

AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ DENETİM, İÇ DENETİMİN FAYDALARI VE ETKİN BİR İÇ DENETİM SİSTEMİ OLUŞTURMANIN YOLLARI

Arş. Gör. M. Fatih GÜNER

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Balcalı Kampüsü Yüreğir/Adana

Tel: (0322) 3387254

Faks: (0322) 3387286

e-posta: mfguner@cu.edu.tr

ÖZET

Ticari hayatın önemli unsurlarından biri olan aile işletmeleri çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış aile işletmelerinde denetim işlemlerinin sistematik yaklaşımlardan ziyade bireye ve güvene dayalı bir biçimde yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Bu bildirinin amacı aile işletmelerinde iç denetim sisteminin önemini ortaya koymak , etkin bir iç denetim sisteminin aile işletmelerine sağlayacağı faydaları açıklamak ve aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sistemi oluşturmanın yolları hakkında bilgi vermektir.

Anahtar sözcükler: Aile işletmeleri, iç denetim, denetim

1. GİRİŞ

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Tonus'a göre (2004) aile işletmesi sahipliği veya yönetimi doğrudan bir aile ya da birden fazla aile üyesinde olan işletmelerdir. Aile işletmeleri ticaret hacmi, üretim kapasitesi, firma sayısı ve istihdam gücü gibi konularda ülke ekonomisine önemli katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden aile işletmeleri, aile işletmelerinin karşılaştığı problemler, aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve aile işletmeleri ile ilgili diğer konular işletme literatüründe önemli ölçüde tartışılmakta ve bu konularla ilgili çalışmalar yayınlanmaktadır. Bu bildiride aile işletmelerinde iç denetimin nasıl algılandığı ve aile işletmelerinde etkili bir iç denetim sisteminin nasıl oluşturulabileceği açıklanmaktadır. Bu çerçevede öncelikle aile işletmeleri genel bir bakış açısıyla incelenerek aile işletmelerinin finansal muhasebe alanında karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi verilmektedir. Sonra işletmelerde iç denetim ve iç denetimin unsurları

açıklanmaktadır. Son olarak aile işletmelerinde etkili bir iç denetim sistemi nasıl oluşturulabilir sorusuna cevap aranmaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİ VE MUHASEBE DENETİMİ SORUNLARI

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 olarak tanımlanmaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2004). Yapılan araştırmalar Türkiye’de işletmelerin %90’dan fazlasının Küçük ve Orta Büyüklükte işletme (KOBİ) niteliğinde olduğunu; KOBİ’lerin de %90-95’inin aile işletmesi şeklinde örgütlendiğini göstermektedir (Çarıkçıoğlu, 2004).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Yalçın ve Günel, 2004):

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

Aile işletmeleri çeşitli yapısal problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Genel olarak değerlendirildiğinde aile işletmelerinin sorunlarının kurumsallaşamamadan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bildiri aile işletmelerinde iç denetim konusuna odaklandığından burada sadece aile işletmelerinde karşılaşılan muhasebe ve iç denetim sorunları kısaca açıklanmaktadır.

Son yıllarda muhasebe alanında yapılan düzenlemeler muhasebe biliminin ve uygulamalarının daha dikkatli izlenmesini gerektirmektedir. Hesap kayıtlarında tekdüzen hesap planına geçiş, uluslararası muhasebe ve denetim standartları ışığında Türkiye Muhasebe Standartlarının geliştirilmesi ve muhasebe ile ilgili kurum ve kuruluşların yasal kimlik kazanması bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Aile işletmeleri de bu gelişime adapte olabilmek için çeşitli faaliyetleri hayata geçirmektedirler. Çarıkçıoğlu’na göre (2004) bütün bu gelişmelere karşın uygulayıcıların muhasebeye bakış açıları, muhasebe bilgilerinin yönetim aracı olarak kullanılması gibi temel konularda yeterli ilerleme sağlanabildiğini ifade etmek oldukça zordur. Bu çerçevede aile işletmelerinin finansal muhasebe ile ilgili sorunlarını aşağıdaki başlıklar halinde sırlamak mümkündür (Çarıkçıoğlu, 2004):

- Uygulayıcılar muhasebe temel kavramlarını, muhasebe standartlarını, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini tam anlamıyla kavrayamamaktadırlar. Yapılan bir anket çalışmasında bu durum açıkça tespit edilmiştir. Oysa finansal muhasebe bilgilerinin yukarıda belirtilen kavram, standart ve ilkelere uygun bir şekilde üretilmesi gerekmektedir.
- Ülkemizde muhasebe uygulamalarının önemli ölçüde vergi mevzuatına dayandırılmış olduğundan uygulayıcılar muhasebe kavram, standart ve ilkelerine vergi kaygısı nedeniyle uymamaktadırlar.
- İşletme sahip veya yöneticileri muhasebeye bürokratik bir gereklilik olarak bakmaktadırlar.
- Aile işletmelerinde özellikle muhasebe organizasyonu ve muhasebe bilgi sistemi konusunda önemli eksiklikler gözlemlenmektedir.

Aile işletmeleri finansal muhasebe ile ilgili karşılaştıkları problemlere ek olarak muhasebe denetiminde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kurumsallaşma sürecini

tamamlayamamış aile işletmelerinde çalışma ortamı resmi, yazılı formattan ziyade güvene dayalı ilişkiler şeklinde oluşmaktadır. Bu durum işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde denetlenmesini ve işletmede etkin bir iç denetim sisteminin oluşmasını engellemektedir. Oysa iç denetim işletmelerde faaliyetlerin işletmenin saptanmış politikalarına uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini belirlemektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, görev ve yetkilerin tam olarak belirlenmediği aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sisteminin varlığından söz edilememektedir. Etkin bir iç denetim sisteminin olmadığı işletmelerde aşağıda sıralanan eksiklikler görülmektedir (Arzova, 2003).

- Görevlerin ayrılığında eksiklikler,
- Varlıkların fiziksel korumasında zayıflıklar
- Bağımsız gözlemlerde zayıflık,
- Yetersiz yetkilendirme
- Varolan kontrollere gereken önemi vermeme
- Yetersiz muhasebe sistemi

İşletmelerde önemli zararlara neden olabilecek bu olumsuzlukların engellenmesi ve ortadan kaldırılması için etkin bir iç denetim sisteminin aile işletmelerinde tesis edilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki paragraflarda öncelikle iç denetim tanımlanmakta ve aile işletmelerinin özellikleri göz önünde bulundurularak iç denetimin unsurları, uygulanması detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3. İÇ DENETİM

Denetim ve kontrol kavramları literatürümüzde yaygın olarak eşanlamlı kullanılmaktadır. Bu nedenle yayınlanmış işletme yönetimine ilişkin kitaplarda yönetimin son fonksiyonu bazen denetim bazen kontrol bazen de kontrol (denetim) biçiminde yer almaktadır. Denetim ve kontrol kavramlarının birbirinden ayrı anlamlara geldiğini açıklamaya çalışan yazarların ise aradaki farklar konusunda tam bir anlaşmaya vardıklarını da söyleyemeyiz. Bu çerçevede muhasebeciler denetimi ekonomik faaliyet veya olaylarla ilgili iddiaların önceden oluşturulmuş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili delillerin objektif olarak elde edilmesi değerlendirilmesi ve bu sonuçların bu bilgilerle ilgilenen taraflara iletişimini sağlayan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Yılcı, 2003). Genel olarak dört tür denetim faaliyetinden söz edilir. Bunlar finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi, iç denetim ve faaliyet denetimidir (Güredin, 2000). Bu bildirinin konusu iç denetim olduğundan denetim türlerinden sadece iç denetim aşağıdaki paragraflarda açıklanmaktadır.

3.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve

İç denetimle ilgili çok sayıda tanım yapılmaktadır. Akgül'e (2002) göre iç denetim bir organizasyon bünyesinde, organizasyonun amacını gerçekleştirebilmesi için kurulan bağımsız bir değerlendirme faaliyetidir. Bir başka kaynağa göre iç denetim bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmeye ve değer katmaya yönelik kurulmuş bağımsız, objektif ve güvenilirlik sağlayan bir danışmanlık hizmetidir. Güredin'e (2000) göre iç denetim mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlemesinin yapıldığı bir denetim türü olarak tanımlanmaktadır.. Amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi hedef almaktadır. Bu açıdan bakıldığında iç denetim çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır (Güredin, 2000).

İç denetimin temel fonksiyonu işletme içinde hazırlanan muhasebe bilgilerinin ve raporlarının doğruluğunu, güvenilirliğini incelemek, işletme içi uygulamaların yönetim plan ve politikalarına uygunluğunu kontrol etmek, hataların ve aksayan konuların giderilmesi için gerekli tespitleri yaparak çözüm geliştirmektir (Aras, 1998). İç denetim işletme yöneticilerine ayna tutarak, yoğun çalışma ortamında gözden kaçan birçok konuyu tespit etme ve sorunlara çözüm bulma imkanı sağlamaktadır

İç denetim raporlarında işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği araştırılarak yönetime bu konuda tavsiyelerde bulunmaktadır. İç denetim aynı zamanda işletmede görevli kişilerin tutum ve davranışlarını da denetlemektedir. Aslında iç denetimin konusu doğrudan doğruya insan değildir. Denetim tamamlanmış faaliyetlerin geriye dönülerek yeniden gözden geçirilmesi işlemidir. Ancak bu faaliyetler işletmede kişiler tarafından tamamlanıp yerine getirildiği için dolaylı yoldan bu kişilerin de denetimi yapılmış olmaktadır. İşletmede çalışanlar iç denetçinin, kendilerinin saptanmış politikalarına, planlarına ve yönergelerine ne dereceye kadar uyum göstermiş olduklarını ölçeceğini bildiklerinden davranış ve faaliyetlerini bu yönde düzenlemeye çaba harcayacaklardır (Güredin, 2000).

İç denetim faaliyetleri işletme içinde görevlendirilmiş, doğrudan üst yönetime bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. İç denetim kapsamında gerçekleştirilen denetim faaliyetlerinin sonuçları işletme yönetimine rapor olarak sunulmaktadır.

3.2. İç Denetimin Önemi

Başlangıçta iç denetim çalışmaları hırsızlık, hata bulma ve bunlara engel olmaya yönelik iken II. Dünya Savaşı'ndan sonra kapsam, faaliyetleri etkinliğe doğru genişlemiştir. 1960'larda birçok işletmenin kamuya açılmasının etkisi ile finansal raporlama ilgi alanı haline gelmiş, 1970'lerde ise bunlar iç kontrollerle yoğun olarak ilgilenmişlerdir. İç denetimin gelişiminde veri işlemedeki gelişmelerin, işletmelerin uluslararası nitelik taşımalarının ve yasal düzenlemelerin etkisi olmuştur (Uzay, 1999).

Günümüzde etkin çalışan bir iç denetim sistemi belirli büyüklüğe ulaşmış firmalar için kaçınılmazdır. Büyüme beraberinde faaliyetlerin kontrolünü de gündeme getirmektedir. Zira büyümeye bağlı olarak faaliyetlerin standartlara, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu ile ilgili bazı zaafiyetler ortaya çıkabilir. Büyüme aynı zamanda çeşitli birimler arasındaki koordinasyonu da gerektirmektedir. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmediği, birimler arasında koordinasyon eksikliğinin olduğu işletmelerin başarılı olmaları söz konusu değildir. Öte yandan yetki ve sorumlulukların belirlendiği, birimler arasında koordinasyonun olduğu bir başka deyişle iç denetim sisteminin var olduğu işletmelerde de bunun ne ölçüde etkin olduğunun ayrıca işletme politika ve amaçlarına uygunluğunun belirlenmesi önemlidir (Akışık, 2005). Buna ek olarak etkin bir iç denetim sistemi ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin itibar ve imajının da bir göstergesi niteliğindedir.

Etkin bir iç denetim sistemi işletmelere oldukça önemli katkıda bulunmaktadır. Güredin (2000) iç denetim sisteminin işletmelere olan faydalarını şöyle sıralamaktadır:

Güvenilir bilgi sağlaması: faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi için yönetimin zamanında sağlanmış, güvenilir bilgilere ihtiyacı vardır. İşletme kararlarının alınmasında değişik türde geçerli bilginin toplanması zorunludur. Etkin bir iç denetim sisteminin bulunduğu işletmelerde bu bilgiler daha az maliyetle, zamanında ve güvenilir bir biçimde sağlanır.

İşletme varlıklarının ve kayıtların korunması: Bir işletmenin fiziki varlıkları her zaman için çalınabilir, kaybolabilir amacı dışında kullanılabilir; ya da bu varlıklara istenmeyerek zarar verilebilir. Bu gibi durumların önlenmesi ve varlıkların korunması için uygun kontrollere gerek vardır. Aynı endişeler fiziki olmayan alacaklar, önemli belge ve kayıtlar için de geçerlidir.

İşletmede etkin bir iç denetim sisteminin olması bu tür korumaların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur.

Verimliliğin artırılması: Faaliyetlerin her kademesindeki fire ve artıkların azaltılmasını sağlamak, çabaların gereksiz yere tekrarlanmalarını, kaynakların verimsiz ve etkin bir biçimde kullanılmalarını önlemek, kısaca faaliyetlerin verimliliğini arttırmak için her işletmede uygun kontrol önlemleri olmalı ve işletilmelidir.

Belirlenmiş politikalara bağlılığı özendirme: İşletmenin temel amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek politika işletme yönetimi tarafından belirlenir. Saptanmış amaçlara ulaşabilmesi için işletmede çalışanlar bir amaç birliği içinde hareket ederek, kendilerine verilen yazılı ve yazısız kurallara ve politikalara uygun davranmalıdırlar. İşletmede varolan bir iç denetim sistemi çalışanların belirlenmiş politika ve kurallara uygun davrandıklarının araştırılmasında önemli bir araçtır.

Aile işletmelerine önemli katkı sağlayacağı düşünülen iç denetim sisteminin nasıl oluşturulabileceği ve etkili bir şekilde iç denetim faaliyetlerinin nasıl yürütülebileceği aşağıdaki bölümde detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

4. ETKİN BİR İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

İç denetimin asıl amacı işletmeye yararlı olmak için denetim faaliyetlerini sürdürmek ve işletmede çalışanların sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerinde onlara yardımcı olmaktır. İç denetim amaçlarını uygun maliyetlerle gerçekleştirmeli ve işletmenin tamamında etkin bir kontrolü teşvik etmelidir. İç denetimin amacını başarabilmesi için iç denetçilerin yönetim kuruluna veya denetim komitesine dönemsel raporlama yoluyla erişebilmesi gerekmektedir. Söz konusu raporlar ilgililerin özellikle de yöneticilerin artan sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olmaktadır (Uzay,1999). Bunlara ek olarak Güredin'e (2000) göre aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulmasında dikkate alınması gerekli temel ilkeler şunlardır:

Görevlerin ayırımı: Bu ilke çok geniş kapsamlı olup muhasebe kontrolü ile ilgili tüm amaçları kapsamaktadır. Görevlerin ayırımı ilkesi bir kıymet hareketinin başlangıcından tamamlanmasına ve muhasebe kayıtlarına alınmasına kadar olan sorumluluğun tek bir kişi tarafından değil; birkaç görevli arasında paylaştırılmasını öngörmektedir. Görevlerin ayırımı ilkesinin amacı kasti ve kasti olmayan hataların önlenmesi ve yapılmış bulunan hataların mümkün olduğu kadar erken ortaya çıkarılmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için bir kıymet hareketine neden olunması, kıymet hareketinin kayıtlara alınması ve bu kıymet hareketi sonucu edinilen varlıkların korunma altına alınması görevlerinin farklı kişilerin ve bölümlerin sorumluluğuna verilmesi gerekir. Örneğin; satın alma ile ilgili bir kıymet hareketi için satın alma ticaret bölümü personeli tarafından, teslim alınan malların muhasebe kayıtlarına aktarılması muhasebe bölümü personeli tarafından, malların korunması ambar bölümü personeli tarafından yapılmalıdır.

Kıymet hareketlerinin yetkilendirilmiş olması: Her işlem mutlaka yetkili kişiler tarafından ve yetkileri dahilinde yürütülmelidir. Kişilere verilen yetkiler genel ve özel olabilir. Genel bir politika kapsamında yürütülen yetkiler genel niteliktedir. Liste fiyatında belirlenen artış işleminin gerçekleştirilmesi genel bir yetkiye örnektir. Özel bir alım veya ödeme için gerekli olan yetki ise özel nitelikli bir yetkidir. Özel yetki gerekli olan her defasında alınmalı ve bir belge ile kanıtlanmalıdır. Bu kanıt belgeler o kıymet hareketini yürüten ve muhasebe kayıtlarına geçiren görevlilere sunulmalıdır.

Uygun bir belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin varolması: Etkin bir kontrolün yapılabilmesi uygun bir belgeleme düzeninin varlığını gerektirir. Kıymet hareketine neden olunması ve muhasebe kayıtlarına geçirilmesi belge ile gerçekleştirilir ve sorumluluk belge üzerinde izlenir. Kıymet hareketinin muhasebe defterlerine ve kayıt ortamına kaydedilmesi

sırasında kaydı yapan her bölüm kaydını bir belgeye dayandırmalıdır. Belgeler ve kayıtlar kaybolan belgelerin hesabının sorulabilmesi için sıra numaralı olmalı, kıymet hareketi meydana geldiği anda ya da çok kısa bir süre içinde hazırlanmalıdır.

Fiziki korunma: Varlıkların ve muhasebe kayıtlarının fiziki olarak korunması için her türlü fiziksel önlem alınmalıdır. Yangına karşı korunmalı kasalar, iyi bir ambarlama düzeni, mekanik ve elektronik muhasebe araçları fiziksel korunmaya yardımcı araçlardır.

Bağımsız mutabakat: İç denetim sistemi unsurlarının uygun olarak çalıştırılıp çalıştırılmadığını saptamak için bağımsız iç mutabakatların yapılması zorunludur. Bu mutabakatlar o muhasebe kaydının yapılmasından sorumlu olan kişilerin dışındaki kişiler tarafından, belirli aralıklarla ve önceden haber verilmeden yapılmalı ve mutabakat sonucu ortaya çıkan uyumsuzluklar yönetime raporlanmalıdır.

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmeleri yukarıda açıklanan etkin bir iç denetim sistemi oluşturma yollarına ek olarak iç denetim bölümlerini kurmalıdırlar. Yılancı'ya (2003) göre iç denetim bölümleri işletmenin faaliyetlerine değer ilave etmek ve işletme faaliyetlerini geliştirmek için bağımsız, tarafsız güven ve danışma hizmeti sağlamaktadırlar. İç denetim bölümleri özellikle risk yönetimi, kontrol ve kurumsal süreçlere yoğunlaşarak bu konuların etkinliğini değerlendirme ve geliştirmede disipline edilmiş bir yaklaşım getirmek suretiyle işletme amaçlarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde etkin bir iç denetim sistemi oluşturma bir yolu da işinde uzmanlaşmış, denetim işinin gerektirdiği niteliklere sahip denetçilerle çalışmaktır. Ünlü'ye (2005) göre iyi bir iç denetçi bulunması gereken nitelikleri mesleki yeterlilik, dürüstlük, tarafsızlık, araştırma ve gözlem becerisi, problem çözme ve analitik düşünme, iletişim becerisi, etkin dinleme, görüşme teknikleri, şüphecilik ve raporlama becerisi şeklinde sıralanabilmektedir. İç denetim bölümünün bu niteliklere sahip denetçilerle işlevsel hale getirilmesi işletmede denetim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesini ve denetimden amaçlanan faydaların elde edilmesini etkilemektedir.

5. SONUÇ

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış aile işletmelerinde denetim işlemleri sistematik yaklaşımlardan ziyade güvene dayalı kişisel ilişkilerle yürütülmektedir. Oysa iç denetim işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmenin belirlenmiş politikalarına uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediği hakkında güvenilir, objektif, belgeye dayalı bilgiler sağlamaktadır. Böylelikle iç denetim işletme politikalarına bağlılığı özendirmekte ve işletmelerde faaliyetlerin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır. Aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulabilmesi için işletme yöneticileri işletmede görev ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlamalı, kıymet hareketlerini yetkilendirmeli, işletmede uygun bir muhasebe belge ve kayıt düzeni tesis etmeli, işletmenin bilgi kaynaklarını fiziksel olarak koruma altına almalı ve belirli aralıklarla bağımsız mutabakatlara müracaat etmelidirler. Ayrıca belirli büyüklüğe ulaşmış aile işletmeleri iç denetim faaliyetlerini profesyonel bir şekilde yürütebilecek, denetim mesleğinin gerektirdiği niteliklere sahip denetçilerden oluşan bir iç denetim bölümü oluşturmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Aras, E., "Ekonominin Denetim Düzeni ve Muhasebe; Kredi Kullanımında Muhasebe Denetiminin Önemi", XVI. Türkiye Muhasebe Kongresi, TURMOB, Ankara, 1998
- Akgül, B.A., "İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar", MODAV Dergisi, Cilt:4 Sayı:3 Eylül 2002 s:19-29
- Akışık,O., İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri, Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl:4 sayı:14 Ocak 2005
- Arzova,B., "İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:20 Ekim 2003
- Çarıkçıoğlu, P., "Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları" , 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan 2004 s. 79-88
- Güredin, E., Denetim, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 2000
- Kocabaş, F. ve Baytekin E.P., "Aile İşletmeleri Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan 2004 s. 424-430
- Tonus, H.Z., "Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan 2004 s223-232
- Yılandı, M., İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 2003
- Uzay, Ş., İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, SPK yayınları, 1999
- Ünlü, N.B., "İç Denetçilerde Bulunması Gereken Nitelikler", İç Denetim, Sayı:12 Yaz 2005, s.18-22

FİNANSAL RAPORLAMADA ULUSLARARASI DÜZENLEMELER, BASEL II KRİTERLERİ VE AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Arş. Gör. M. Fatih GÜNER

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Balcalı Kampüsü Yüreğir/Adana

Tel: (0322) 3387254

Faks: (0322) 3387286

e-posta: mfguner@cu.edu.tr

ÖZET

Ticari rekabet işletmelerin ölçek farkı gözetmeksizin ulusal sınırlarını aşıp uluslararası piyasalarda faaliyetlerini sürdürmelerini gerektirmektedir. Ülke ekonomisinin önemli aktörlerinden biri olan aile işletmeleri artık dış ticaretin ve uluslararası rekabetin de önemli aktörlerinden biri haline gelmiştir. Uluslararası ticaretin önlenemeyen gelişimi beraberinde birtakım yasal düzenlemeleri yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Genel olarak bakıldığında bu düzenlemelerin önce uluslararası düzenleyici kurullarda şekillendiği, daha sonra üye veya üye olmayan ülkelere tarafından kabul edilerek yaygınlaştığı görülmektedir. Bu bildirinin amacı finansal raporlama ile ilgili uluslararası standartlar hakkında bilgi vermek ve özellikle aile işletmelerini ilgilendireceği düşünülen konuları detaylı bir şekilde açıklamaktır. Bu çerçevede öncelikle uluslararası finansal raporlama standartları hakkında bilgi verilmekte daha sonra 2007 yılında ülkemizde de uygulanacak olan Basel II kriterleri ve aile işletmeleri üzerine olası etkileri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Finansal raporlama standartları, aile işletmeleri, Basel II kriterleri

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kesmeyen gelişimi işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşımasını gerektirmektedir. Yıllar önce ülke içerisinde rekabet halinde olan işletmeler ölçek farkı gözetmeksizin teknolojinin imkanlarından da istifade ederek uluslararası piyasalarda ticari faaliyetlerini yürütmektedirler. Çeşitli ülkelerde faaliyetlerini sürdüren büyük ya da küçük işletmeler her ülkeye göre değişen muhasebe sistemleri ile çalışmak ve faaliyet sonuçlarını bu sistemlere uygun şekilde raporlamak zorunda kalmışlardır. Uluslararası ticaretin hızlı şekilde

gelişimi özellikle muhasebe sisteminde ve finansal raporlama konusunda birtakım uluslararası düzenlemelerin yapılmasını, standartların belirlenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu bildirinin amacı finansal raporlama konusunda son yıllarda ortaya çıkan uluslararası düzenlemeler hakkında bilgi vermektir. Bu çerçevede öncelikle uluslararası finansal raporlama standartlarının nasıl ortaya çıktığı ve standartların neler olduğu açıklanmaktadır. Sonra genellikle KOBİ şeklinde örgütlenen aile işletmelerini etkileyeceği düşünülen Basel II kriterleri ve bu kriterlerin aile işletmeleri üzerindeki olası etkileri hakkında bilgi verilmektedir.

2. ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI¹

Uluslararası faaliyet gösteren firma, banka ya da diğer kuruluşlar senelerdir değerlendirme yaparken muhasebeleştirme kaynaklı farklılıkları gidermeye yönelik çalışmalar yapmakta, dünya çapında uygulanabilecek standartların oluşturulmasına yönelik çalışmaları da teşvik etmektedirler. Uluslararası kabul gören standartların oluşturulması hem ekonomik politikaların oluşturulmasını geliştirecek hem de uluslararası finansal sistemin güçlendirilmesini sağlayacaktır. Uluslararası kamuoyu, IMF, BIS, IASC ve diğer standart belirleyici kurumları veri dağıtımı, parasal ve finansal şeffaflık, banka gözetim ve denetimi, muhasebe, denetim gibi alanlar da dahil olmak üzere ekonomik ve finansal konularda standart geliştirmeye davet etmiştir. 1998 yılında Asya ülkelerinden başlayarak tüm dünyaya yayılan kriz, yatırımcılar, kredi verenler ve düzenleyiciler açısından güvenilir ve şeffaf muhasebenin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Uluslararası Finansal raporlama Standartları (UFRS) genel olarak muhasebenin temel kavramlarını, muhasebe politikalarının açıklanmasını, mali tabloların düzenlenmesini ve mali tabloların sunulmasını düzenlemektedir. Bu düzenlemede gözetilen temel amaçlar ise işletmelerin faaliyet ve sonuçlarının sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi, mali tablolar aracılığı ile ilgili kişi/kurum ve kuruluşlara sunulan bilgilerin tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik nitelikleriyle gerçek durumu yansıtması ve işletmelerde denetimin kolaylaştırılmasıdır.

2.1. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK)

Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (UMSK, International Accounting Standards Committee - IASC) 1973 yılında Avustralya, Kanada, Fransa, Almanya, Japonya, Meksika, Hollanda, İngiltere, İrlanda ve ABD'den profesyonel muhasebe kuruluşlarının anlaşması ile 1973 yılında kurulmuştur. 1983 yılından itibaren ise Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'na (International Federation of Accountants – IFAC) üye tüm profesyonel organlar IASC üyeliğine dahil olmuşlardır. Halen 112 ülkeden 153 üyesi olan komite ulusal standart belirleyici kuruluşlar, menkul kıymet borsaları, Avrupa Komisyonu, OECD, Birleşmiş Milletler gibi hükümetler arası kuruluşlar ve Dünya Bankası gibi kalkınma kuruluşları ile işbirliği içinde çalışmaktadır. Komite, iş dünyasında finansal raporlama amacı ile dünya çapında kullanılan ilkelerde birlik sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece yatırımcıların, kredi verenlerin, hükümetlerin ve diğer ilgililerin kaynakların dağılımı ve politika kararlarında yetenekleri iyileştirilmeye çalışılmaktadır. UMSK'nın kendi statüsünde belirtilen amaçları aşağıda sunulmuştur:

- Finansal tablolarda ve diğer finansal raporlardaki bilgilerin, kamu yararına şeffaf, kaliteli ve karşılaştırılabilir olarak yayınlanmasını sağlamak.
- Yüksek kalitede, anlaşılabilir ve yaptırımı olan muhasebe standartları geliştirmek.
- Bu standartların kullanımını ve sıkı bir şekilde uygulamasını sağlamak.

¹ Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile ilgili bilgiler http://www.sistems.org/depo/meslek/UMS_v5.11.pdf adresinden özet olarak alınmıştır.

- Yüksek kalitede çözümler üretebilmek için ulusal ve uluslararası standartların olabildiğince benzer olmasını sağlamak.

2.2. Standartların Kabulü

Muhasebe ilkeleri ile ilgili kararlar UMSK yönetim kurulu tarafından alınmakta ve uluslararası finansal raporlama standardı olarak açıklanmaktadır. Karar alınma sürecinde konu ile ilgili danışma komitesi yönetim kuruluna öneride bulunmak üzere standartlara ilişkin bir taslak ve önerin lehine ve aleyhine görüşleri hazırlar. Yönetim kurulu bu öneriyi bir taslak metni haline getirir (Exposure Draft) ve uluslararası düzeyde tartışmaya açar. Gelen öneriler ve yorumlar (normalde 90 gün, özel durumlar için 60 gün içinde) tartışılır, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra son metin oluşturulur ve yönetim kurulunda oylamaya sunulur. Herhangi bir standardın kabulü için yönetim kurulunun üçte ikisinin onayına gerek vardır.

2.3. UFRS'nin Önemi

Yüksek kalitede, bir örnek, küresel düzeyde uygulanan ve yaptırımı olan uluslararası muhasebe standartları hem ulusal hem de sınır ötesi yatırım ve finansman kararları için gereklidir. UMSK bu ihtiyacın giderilmesi amacı ile temel standartların büyük bölümünü tamamlamıştır. Bu temel standartlar genel olarak iş dünyasının tüm önemli alanlarını kapsayan ve bu alanlar için geniş bir muhasebe altyapısı oluşturan, karşılaştırma olanağı, şeffaflık ve tam açıklama sağlayan, standartlardır. G 7 ülkeleri maliye bakanları ve merkez bankası başkanları ülkelerinde özel sektör kuruluşlarının uluslararası düzeyde kabul görmüş bu kurallara ve ilkelere uygun olarak çalışmalarının sağlanması konusunu takip etmektedirler. Ayrıca küresel sermaye piyasalarına katılım gösteren tüm ülkelere bu standartlara uymaları konusunda uluslararası düzeyde çağrı yapılmıştır. Pek çok ülke uluslararası muhasebe standartlarını herhangi bir değişiklik yapmadan (ekleme ya da çıkarma) ulusal muhasebe standardı olarak kabul etmiştir. 1606/2002 numaralı, 19 Temmuz 2002 tarihli Avrupa Birliği kararı ile hisse senedi ve/veya tahvilleri Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki borsalarda işlem gören tüm kurum ve kuruluşlar 1 Ocak 2005 ya da sonrasında başlayacak mali dönemlerinde uluslararası muhasebe standartlarını kullanmak zorunlu hale gelmiştir. Bunlara ek olarak uluslararası finansal raporlama standartları halen;

- Kendi ihtiyaçlarına göre ilke geliştiren ülkelerce bir kıstas oluşturmak için (*Asya, Orta Avrupa, eski SSCB ülkeleri*)
- Pek çok ülkede ulusal muhasebeleştirme gereklerine yönelik zemin oluşturulmasında (*Türkiye'de Enflasyon Muhasebesi, Finansal Kiralamanın muhasebeleştirilmesi*)
- Ulusal ve uluslararası borsa ve düzenleyici kurumlar tarafından (*Türkiye'de SPK*)
- UMSK ilkelerine uygun olarak çalıştığını duyuran ülkeler üstü (supra national) kuruluşlar tarafından (*Avrupa Birliği*)

sayıları her gün artan kurum ve kuruluşlarca kullanılmaktadır.

2.4. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu

UFRS ile ilgili düzenlemeler ülkemizde Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yürütülmektedir. 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa 18.12.1999 tarih ve 4487 sayılı Kanunla eklenen Ek-1'inci madde uyarınca kurulan ve idari ve mali özerkliği bulunan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu 07.03.2002 tarihinde ilk toplantısını yaparak faaliyete geçmiş olup, buna ilişkin kararı 14.04.2002 tarih ve 24726 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu; Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Yüksek Öğretim Kurulu ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden birer, Türkiye Serbest Muhasebeci Malî Müşavirler ve Yeminli Malî Müşavirler Odaları Birliğinden bir yeminli malî müşavir ve bir serbest muhasebeci malî müşavir olmak üzere 9 üyeden oluşur. Türkiye

Muhasebe Standartları Kurulu, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa 15.12.1999 gün ve 4487 sayılı Kanunla eklenen Ek-1'inci maddede öngörülen görevleri yerine getirmek üzere kanunla kurulmuş, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir. Anılan Kanun hükmü uyarınca Başbakanlığın ilgili kuruluşu olan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, halen Maliye Bakanlığı ile ilişkilendirilmiş bulunmaktadır.

3. BASEL II KRİTERLERİ VE AİLE İŞLETMELERİNE OLASI ETKİLERİ

Ülkemizde faaliyet gösteren ile işletmelerinin önemli bir kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Son yıllara muhasebe ve finans sistemlerinde düzenleyici otoriteler tarafından alınan kararlar KOBİ'ler ve dolayısıyla aile işletmelerini doğrudan etkilemektedir. Bildirinin bu bölümünde Basel II kriterleri hakkında bilgi verilmekte ve KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri üzerine olası etkileri tartışılmaktadır.

3.1. Basel II Kriterleri

BIS (Bank for International Settlements) ülkelerin merkez bankalarının bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası bir kuruluştur. Bankaların dünya çapında ortak standartlarda çalışmasını sağlamak üzere, 1974 yılında BIS bünyesinde "Basel Komitesi" oluşturulmuştur. Basel Komitesi tarafından 1988'de yayınlanan "Basel-1 Standartları" ile bankaların uymaları gereken çalışma kriterleri belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığını artırmak üzere, banka sermayelerinin, riskli aktiflere oranının yüzde 8'den az olamayacağını ifade eden sermaye yeterlilik rasyosu getirilmiştir. Zamanla mali piyasaların, daha da gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel-1 kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni standartlar için çalışma başlatılmıştır. Böylece "Basel-II Standartları" ortaya çıkmıştır (http://www.ebso.org.tr/tr/Konferans_KOBI_Kitapcigi.pdf).

1988 yılında yayımlanan ve halen yürürlükte olan Basel I uzlaşısından sonra gelişen ekonomik şartlara göre yeniden düzenlenerek açıklanan Basel II uzlaşısı, KOBİ'lerin bankalardan aldıkları kredilerle ilgili uygulamaları temelden değiştirmektedir. Yeni sermaye yeterliliği uzlaşısı olan Basel II, 2007 başında öncelikli olarak G-10 ülkelerinde uygulamaya başlanacaktır. Ülkemizde de BDDK tarafından 30.05.2005 tarihinde kamuya ilan edilen "Basel II'ye Geçiş İlişkin Yol Haritası Taslağı"nda Basel II'de yer alan standart yaklaşımların Ocak 2008 tarihinde, ileri düzeyde ölçüm yaklaşımlarının da Ocak 2009 tarihinde uygulamaya başlanacağı açıklanmıştır (Boyacıoğlu, 2005).

Basel-II ile, risk odaklı sermaye yönetimi, risk odaklı kredi fiyatlamasını beraberinde getirecektir. Risk odaklı kredi fiyatlaması doğal olarak KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarını/fiyatını olumlu/olumsuz etkileyecektir. Kullanılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma derecelendirmesine kadar çeşitli kriterler, kredilerin fiyatına yansıtacaktır. Mevcut uygulamada kredi riski, ileri tekniklerle ölçülmeden belirlendiğinden, aynı firma hakkında bankalar arasında farklı değerlendirmeler yapılabilmekte, farklı kredi fiyatları ortaya çıkabilmekteydi. Basel-II ile birlikte, riskin ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır; kredi kullananın (firmanın) risk seviyesi ve kredi işleminin risk seviyesi. Kredi kullananın riski, firmanın finansal verileri (bilanço, gelir tablosu vb.) ile niteliksel faktörlerinin (yönetici ve ortakların geçmişi, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, ithalat-ihracat, pazar payı vb.) değerlendirilmesi sonucu tespit edilen "firma derecelendirme notu" ile ifade edilmektedir.

3.2. Basel II'nin Muhtemel Etkileri

KOBİ'lerin finansman sorunlarının temelinde, özsermaye yapılarının zayıflığı yatmaktadır. Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin, değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi

gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır.

Basel II uzlaşısı KOBİ maliyetlerine ilişkin doğrudan düzenlemeler içermemektedir. Uzlaşının KOBİ'lere etkisi bankalar için minimum sermaye yükümlülüğüyle ilgili düzenlemelerden kaynaklanan dolaylı bir etkidir. Basel II içerisinde KOBİ'lere ilişkin hükümler incelendiğinde ilk olarak uzlaşıda kabul edilen KOBİ tanımı ön plana çıkmaktadır. Gerek AB mevzuatında gerekse Basel II içerisinde yıllık cirosu 50 milyon avroyu geçmeyen firmaların KOBİ olarak tanımlandığı dikkate alındığında, ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin %99'unun bu nitelikte olduğu görülecektir. Yeni uzlaşi genel olarak KOBİ'lerin rating gereksinimlerini arttıracak, bankalarca talep edilen verilerin kapsamında fazlalaşmaya neden olacak, kurumsal yönetim yapısını ve teminat türlerini değiştirecek, borçlanma maliyetlerinin seviyesinde ve oynaklığında değişikliklere yol açacak ve kredilerde fiyat farklılaşmalarını arttıracaktır (Boyacıoğlu,2005).

Basel II'nin getirdiği düzenlemelerin 2007 yılında yürürlüğe girmesi planlandığından, KOBİ'ler değişim amacıyla yatırım yapmaya başlamak için mutabakatın tamamlanmasını beklememelidir. Bunun yerine nerede eksiklikleri bulunduğunu analiz etmeli ve kritik iş planlarını hazırlamalıdır. KOBİ'lerin söz konusu hazırlık sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlara aşağıda değinilmiştir (http://www.ebso.org.tr/tr/Konferans_KOBİ_Kitapçigi.pdf).

Finansman Sorunları: KOBİ'ler faaliyetlerini öncelikli olarak özkaynaklarıyla finanse etmekte, yetmediği noktadan itibaren ticari bankaları kullanmaktadır. Diğer finansman araçlarını ise göreceli olarak daha az tercih etmektedirler. KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu finansman sorunlarının temelinde KOBİ'lerin özsermaye yapılarının zayıflığı yatmaktadır. Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin değerlendirilecek olan özelliklerinin en başında sahip olduğu işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilen kredilerin maliyetleri diğer KOBİ'lere verilen kredilerle karşılaştırıldığında daha düşük olacaktır. Bu yapı doğal olarak güçlü sermayeli KOBİ'lere avantaj sağlayacaktır. Yaşanan sermaye sorunlarıyla birlikte KOBİ'lerin yöneticilerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konuda yetişmiş elemanlar istihdam edilmemesi de sorunu derinleştirmektedir. KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip / yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama imkanları da sınırlı olmaktadır.

Şeffaflık Sorunları: Basel II'nin getirdiği yeniliklerin başında şeffaflık gelmektedir. Şeffaflık bankalar ve KOBİ'ler arasında sağlıklı bir işbirliğinin gerçekleşmesi için ön şart olarak görülmektedir. Şeffaflık gerek KOBİ gerekse kurumsal firmaların sağlıklı bir derecelendirme ve dolayısıyla verimli bir kredi süreci yaşayabilmesi için finansal ve niteliksel bilgilerden oluşan gerekli tüm bilgilerini bankalara ve bağımsız derecelendirme kuruluşlarına zamanında, güvenilir ve yeterli bir şekilde sunmasını öngörmektedir. KOBİ'lerimizin zaman zaman farklı merciler için farklı mali raporlar (bilanço, gelir-gider tabloları vb) üretmeleri söz konusudur. KOBİ bilançolarının kredilendirmeye uygun olmaması (Negatif sermaye, bilançodaki zarar), kayıt dışı işlemlerin bulunması KOBİ'lerin derecelendirme aşamasında yaşayacağı zorlukların başında gelmektedir. İyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde sunabilen KOBİ'ler potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle en iyi şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaklardır. KOBİ'ler şeffaflığı artırmak için daha fazla finansal bilgi ile daha kapsamlı niteliksel bilgilerini bankalara sunabilmelidirler. Finansal bilgilerin yanısıra niteliksel bilgi ve faktörler de derecelendirme sürecinde dikkate alınmaktadır. Daha iyi bir derecelendirme notu alabilmek için KOBİ'lerin dikkat etmesi gereken bazı temel faaliyet ve özelliklere aşağıda yer verilmiştir:

- Yönetim, yönetim yapısı ve personel
- Amaçlar ve ürün / hizmet gelişimi
- Muhasebe, kontrol ve risk yönetimi
- Finansal yönetim
- İç süreçler, ürün / hizmet ve teknoloji
- Satış ve pazarlama faaliyetleri, pazar konumu, rekabet
- Müşteriler ve tedarikçiler
- Güvenilirlik ve açık iletişim.

Tüm bu bilgiler ışığında KOBİ'lerin şeffaf bir yapıya ulaşması sürecinde finans, zaman ve moralite ihtiyaçları bulunmaktadır.

Risk Bazlı Fiyatlama ve Teminatlandırma: Basel II uygulamalarıyla birlikte bankaların maruz oldukları riskleri daha iyi ölçmeleri beklenmektedir. Bunun için bankaların risk bazlı fiyatlamayı da hayata geçirecekleri öngörülmektedir. Risk bazlı fiyatlama, bankanın daha çok risk aldığı ürünlerde ve düşük dereceli müşterilerde daha yüksek fiyatlama yapması olarak yorumlanabilir. Kredinin türü, vadesi, tutarı da risk bazlı fiyatlamayı etkileyen diğer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk bazlı fiyatlamada zorlayıcı bir diğer unsur da kullanılacak krediler için firmaların verecekleri teminatlardır. Basel II kapsamında kabul edilmesi öngörülen teminatlar aşağıda belirtilmiş olup, gerçek müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri teminat kapsamına alınmamıştır.

- Nakit para
- Altın
- Ana endekste hisse senetleri
- Mevduat veya mevduat sertifikası
- Yatırım fonları
- Borçlanma senetleri – (ratingine göre)
- Borçlanma senetleri – (rating yoksa; likit ve bankalarca çıkartılmış)
- Ana endeks dışında, fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler
- Ana endeks dışında, fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetleri de barındıran fonlar

Ayrıca Basel II uygulamaları kapsamında ticari emlak ipoteği karşılığı verilen kredilerin (fabrika, depo vb) teminat kapsamına alınması özel ve oldukça zorlayıcı şartlara bağlanmıştır. Diğer yandan teminatına ikamet amaçlı gayrimenkul ipoteği alınan kredilerin % 35 risk ağırlığıyla değerlendirilmesi planlanmaktadır. Kredi maliyetini etkileyecek anahtar faktörlerin başında KOBİ'lerin borçlu derecelendirme notu, bankaların içsel derecelendirme notu, kullandıkları kredi türü ile bankalara sunacakları teminatların kalitesi gelmektedir. Bu uygulamanın en önemli fakat KOBİ'ler için zorlayıcı özelliklerinden biri herhangi bir KOBİ'nin bankaların benzer risk ölçümleri nedeniyle her bankadan aynı kredi fiyatını alması olacaktır.

4. SONUÇ

Günümüzde aile işletmeleri ulusal sınırları aşarak uluslararası piyasaların önemli aktörlerinden biri haline gelmiştir. Uluslararası piyasalarda yer edinmeye çalışan aile işletmeleri uluslararası düzenleyici kurumların düzenlemiş olduğu standartlara uymalıdır. Özellikle KOBİ düzeyinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin hazırlamış olduğu mali tabloların muhasebenin genel kabul görmüş kavramlarına, bilanço ve gelir tablosu ilkelerine uygun bir şekilde hazırlanmadığı bilinmektedir. İşletmeler tarafından hazırlanan mali tabloların güvenilirliğini arttırmak ve mali tabloların temel muhasebe ilkelerine uygun bir şekilde hazırlanmasını sağlamak amacıyla çeşitli

düzenlemeler yapılmıştır. Yurt dışı piyasalarda faaliyet gösteren aile işletmelerinin özellikle uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun bir şekilde muhasebe sistemlerini oluşturmaları ve bu standartlara uygun bir şekilde finansal raporlarını sunmaları gerekmektedir. diğer taraftan Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinde kabul edilen Basel II kriterleri de aile işletmelerinde finansal raporların hazırlanma sürecinin daha şeffaf, doğru ve güvenilir olmasını gerektirmektedir.

KAYNAKLAR

Boyacıoğlu, M.A., "Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Basel II Kriterlerinin KOBİ'lerin Finansmanı Üzerine Etkileri", 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı, Sayfa:159-166 Aralık 2005
Türkiye Muhasebe Standartları kurulu, <http://www.tmsk.org.tr> 01.03.2006
Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (http://www.sistems.org/depo/meslek/UMS_v5.11.pdf, 01.03.2006).

AİLE İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARI ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Selçuk Üniv., İİBF, İşletme Böl.

Tel: (0332) 241 01 13

e-posta: simsek@selcuk.edu.tr

Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniv., İİBF, İşletme Böl.

Tel: (0332) 241 01 13

e-posta: takgemci@selcuk.edu.tr

Doç. Dr. Adnan ÇELİK

KSÜ, İİBF, İşletme Böl.

Tel: (0344) 219 10 84

e-posta: acelik@ksu.edu.tr

Doç. Dr.

Adem ÖĞÜT

Selçuk Üniv., İİBF, İşletme Böl.

Tel: (0332) 241 01 13

e-posta: ademogut@selcuk.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerindeki güç odakları boyutunun ortaya konabilmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmada, öncelikle aile işletmesi kavramı, kapsamı ve temel boyutları ile aile işletmelerinde güç odakları kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

Teorik bölümü oluşturan bir diğer başlık olan aile işletmelerinde güç odaklarının taraf oldukları çatışmalar bağlamında ise, "aile işletmeleri kurucu, sahip veya ortakları; aile işletmelerinde ikinci ve izleyen kuşaklar ile aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler boyutu" açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmı ise, "2004 Yılı Üretimden Satış Cirolarına Göre Kahramanmaraş'taki İlk Büyük 50 Sanayi Kuruluşu" nda yapılan anket çalışmasını içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Güç Odakları, Aile İşletmelerinde Güç Odakları

1. GİRİŞ

Gerek ülkemizde, gerekse dünyada olsun işletmelerin çoğunluğu, yola aile şirketi olarak çıkmışlardır. Özellikle ilk kuşak, işletmesini adeta kendi çocuğu gibi görmüş gelişmesi için elinden gelen gayreti göstermiştir. Ne varki özellikle ülkemizde, ikinci kuşakta sorunların başladığını, üçüncü kuşaktan sonra ise ortaklıklarda ayrışmaların yaşanıp, bölünerek küçülmelerin gündem oluşturduğu görülebilir. Bu sonu yaşamayıp işletmelerini dördüncü, hatta beşinci kuşağa kadar başarıyla taşıyabilen girişimcilerin ortak özellikleri arasında, başlangıçta veya ileriki dönemlerde profesyonel yöneticilerle çalışmaya yönelmeleri önemli bir yer tutar. Sermaye sahibi veya

ortaklar ile, profesyonel yönetici veya diğer yöneticiler arasında meydana gelebilecek olası güven bunalımları bu tür işletmelerde rahatlıkla giderilebilmiştir.

Kabul gören yaklaşım, patron, aile bireyi veya akrabaların örgüte dış müdahalede bulunmaktan kaçınmaları gereğidir. Böylece, işletmeleri kendi kuruluşları gibi görüp, bilgi birikimleri ve tecrübelerini özgürce örgütsel faaliyetlere aktarabilen yöneticilerden söz edilebilecektir.

Aile işletmeleri ve güç odakları kapsamında tartışma konusu yapılan hususlardan bazıları şunlardır (<http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>):

- Lider çok belirgin değilse, belirli büyüklükten sonra güç odaklarının değişebilmesi,
- İşlerin iyi gitmemesi, krizler vb. durumlarda güç dengelerinin daha da keskinleşebilmesi,
- Aile üyelerinin birbirlerinden çok başkalarını dinlemeye yönelmeleriyle, zamanla görüş ayrılıklarının derinleşmesi ve uzlaşma kültürünün yaratılamayarak çatışmaların yönetilememesi,
- Sahip ya da ortaklar arasında bir öncelik sırası belirlenememesi ve son karar vericinin kim olduğunun bilinmemesi,
- Yöneticilerin çalışanları idare mi ettikleri, yoksa çalışanlar tarafından mı idare edildikleri,
- İkinci kuşağın, birinci kuşağın ötesine geçebilecek bilgi ve donanımına sahip olup, olmaması,
- Genellikle daha rahat yetişme olanağı bulan son kuşağın yönelimlerinin, işin kendisine mi, yoksa patronluk sergilemeye mi yönelik olup, olmadığı.

Aile işletmelerindeki güç odakları boyutunun ortaya konmasını hedefleyen bu çalışmanın teorik kapsamında, aile işletmesi kavramı, kapsamı ve temel boyutları, aile işletmelerindeki güç odakları ve aile işletmelerinde güç odaklarının taraf oldukları çatışmalar ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı ise, "2004 Yılı Üretimden Satış Cirolarına Göre Kahramanmaraş'taki İlk Büyük 50 Sanayi Kuruluşu" nda yapılan anket çalışmasını içermektedir.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

Literatürde aile işletmesi kavramı birçok farklı ölçütler kullanılarak tanımlanma yoluna gidilmiştir. Çünkü "bir aile şirketi nedir?" konusunda oy birliği sözkonusu değildir (Craig, 2002: 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: 32); "aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillerine aktarılan bir şirket" (Craig, 2002: 418); "prensip itibarıyla soyadları beraber olan veya aile içi bağları olan kişilerin kurduğu işletmeler" (Erdoğan, 2002: 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: 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. 4-5; Bali, 199: 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 mevkisi onun aile içindeki yerini etkilerken aynı zamanda bireyin aile içindeki yeri de (yaş, cinsiyet vb.) onun şirketteki pozisyonunu etkiler”.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARI

Bu başlık adı altında; “aile işletmeleri kurucu, sahip veya ortakları, aile işletmelerinde ikinci ve izleyen kuşaklar ile aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler” ele alınmıştır.

Sanayi toplumlarında girişimcilik, farklı bir gelişme eğrisi çizmesine rağmen, kırdan kente göç sürecinin hızlı olduğu toplumlarda doğal bir zorunluluk olarak ortaya çıkar. Sanayi toplumlarında bireyler makine ve bilgi üretilen bunları sık sık yenileyip geliştirerek refah düzeylerini arttırmaya veya mevcut refah düzeylerini korumaya çalışırlar. Bu yüzden sanayi toplumlarında bireyler geçmişten getirdikleri bilgi birikimi sayesinde daha yaratıcı, daha yüksek gelir getiren alanlara yönelirler. Ayrıca bilgi toplumunda da hızlı değişimin yönünü iyi değerlendirebilen, bunu piyasaya yöneltip ürettiği mal ve hizmetle geçinebilen girişimci tipi de önemlidir (TÜSİAD, 1987: 6).

Ülkemizde ise girişimciliğin temelinde işletme sahipliği vardır. İşletme sahibinin, girişimcide bulunması gereken özelliklere sahip olup olmadığının çoğu kez değerlendirilmesi bile yapılamaz. Çünkü işletme sahibi için örgütün başı olmak tartışılmaz bir haktır. Aslında sağlıklı bir örgüt yapısında girişimcilik ruhu, işletme sahibi-yönetici konumundaki kişilikten daha önemlidir (Şimşek, 2003: 44).

İşletme sahibi bir çok işletmede girişimi başlatan kişi olarak başta bizzat kendisi olmak üzere eşi ve çocukları ile çalışır. Her türlü riske katlanır. Örgütteki her sorun ona iletilir. Örgüt içindeki ilişkiler ve kararların bir çoğu irrasyonel ve subjektif olabilir. İşletme sahibi girişimci özdeşleşmesi sonucu çoğu işletmelerde girişimci her şeyi bilen, her şeyi düşünen kişi konumundadır. Bu durum girişimciye esnek ve çabuk karar verme imkanı tanır. Girişimci, işletme sahipliği konumundan dolayı tek otorite ve denetime tabi olmayan tek yöneticidir. O verdiği kararlarda bağımsızdır. İşletmeyi ilk kuran sahip veya ortaklar, başlangıç riskini üstlendiklerinden, kendilerini girişimci-lider olarak görebilmekte, personeli ise kendilerine tabi olanlar olarak algılayabilmektedirler (Şimşek, 2003: 45).

Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Demir ve Acar, 1997: 142).

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile şirketlerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Profesyonel yönetici ve yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir." şeklinde tanımlanabilir. Yine bu kişi veya kişiler kar ve riski işletme sahip ve/veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönetilirler (Karpuzoğlu, 2001: 66-67).

4. AİLE İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARININ TARAF OLDUKLARI ÇATIŞMALAR

Bir örgütte çatışma genel itibarıyla, organizasyon içindeki çalışanlar arasında veya organizasyon ile müşteriler, tedarikçiler arasında veya organizasyon ile toplumun geneli arasındaki anlaşmazlıkları ifade etmektedir (http://www.businesslistening.com/conflict_resolution.php). İşletmelerde çatışmalar bir çok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak aile işletmelerinde çatışmalar genellikle güç odaklarının karmaşasından ve

bu doğrultuda ortaya çıkan belirsizliklerden kaynaklanmaktadır (<http://www.familybusinessstrategies.com/articles03/643h.html>).

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlardan birincisi görev çatışması, ikincisi süreç çatışması, üçüncüsü ise ilişki çatışması olarak tanımlanmaktadır. Görev çatışması örgütte hangi işlerin kimler tarafından yerine getirileceği ile ilgili çatışmalardan oluşurken, süreç çatışması yerine getirilmesi gereken işlerin yöntemleri ile ilgili yaşanan çatışmaları içermektedir. İletişim çatışmaları ise bireyler veya gruplar arasındaki husumetler ve uyuşmazlıklardan kaynaklanmaktadır (<http://www.allbusiness.com/periodicals/>). Burada daha çok "kurucu, sahip veya ortaklar, ikinci ve izleyen kuşaklar ile profesyonel yöneticiler boyutu" üzerinde durulmuştur.

4.1. Kurucu, Sahip veya Ortaklar Boyutu

İşletmeler, birer davranış düzlemidir. Bu düzlem içerisinde çok sayıda statü ve statülere bağlı olarak rol davranışı mevcuttur. Bu amaçla, etkinlik hedefleyen davranışların, düzlemin genel yapısına ters düşmeyip, düzlem ile uyumlu olmaları beklenir. Aksi halde, rol çatışması olabilir. Rol çatışması, "aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması" şeklinde tanımlanabilir. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğun sonucu görülen rol çatışması ise, "roller arası ilişki çatışması" olarak adlandırılmaktadır. Bu tür çatışma daha çok bir kişiden başkalarının bekleyişlerinin değişik olmasından doğabilmektedir. Rol çatışması, bireyin bir davranış düzlemindeki rolünü benimsememesinden veya düzlemler değiştiği halde rol davranışını aynı sürede değiştirememesinden de kaynaklanabilmektedir.

Gelişen ekonomilerde yönetim fonksiyonlarının daha karmaşık ve uzmanlık isteyen bir hale gelmesiyle işletme sahiplerinin yöneticilik görevini etkin bir şekilde yapmakta yetersiz kaldıkları görülmektedir. Ayrıca, küreselleşen iş dünyası, hangi ölçekte olursa olsun, işletme sahiplerini profesyonel yönetici istihdam etmek gibi bilinçli bir tercihe zorlamaktadır. Ne var ki, bir tür aile işletmesini elinde bulunduran bir girişimcinin; örgütü bir profesyonel yöneticiye teslim etmesi fakat, kendisini hala tek ve vazgeçilemez yöneticisi olarak görmesi uygulamada çok sık rastlanılan bir sorundur.

Dünyada ve ülkemizdeki aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi, şirketin dağılmasına kadar ciddi sorunlara neden olabilen "çatışma" konusudur. Aile işletmelerinde çatışma çok çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir: şirkette çalışan aile üyeleri arasında, kuşaklar arasında, kardeşler arasında, şirketi yöneten aile üyeleri ile şirkette çalışan akrabaları arasında, aileye sonradan katılan gelin ve/veya damatlarla diğerleri arasında. Çatışmanın neden olabileceği olumsuzluklardan en alt düzeyde etkilenmek için, çatışma hususunun çok iyi yönetilmesi gerekmektedir (Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları ve Çözüm Önerileri, 2005).

Aile işletmeleri bünyesinde barındırdığı güç odakları itibari ile çatışmaların ortaya çıkmasına daha yatkın bir ortam içinde faaliyet göstermektedir. Ortaya çıkan çatışmaların çoğunluğu ise örgütte çalışan aile bireylerinin profesyonel olmayan (duygusal) davranışları ile profesyonel eğitim alan çalışanlarının profesyonel tutum ve davranışları arasında ortaya çıkmaktadır (<http://www.businesslink>). Aile bireyleri ile profesyonel eğitim alan yöneticiler veya çalışanlar arasında ortaya çıkan bu çatışmaların ortaya çıkış nedenlerinin başında ise aile bireyleri ile çalışanların bakış açılarının amaç ve stratejilerinin farklı olması gelmektedir (http://www.familybizz.net/fam_bus_issue_rc.asp).

4.2. İkinci ve İzleyen Kuşaklar Boyutu

Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir. Fakat, bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki nesli "çağ dışı" veya "tutucu" bulurken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirebilmiştir (Rodoplu, 2003: 464).

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Nas, 2002, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr>, Erdoğan, 2002: 14-15; Akdoğan, 2000: 43; Sağlam, <http://www.eso-es.net>):

-Aile işletmelerinde "doğal organizasyon" sözkonusu 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.

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: 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 şu şekilde özetlemek mümkündür (Rodoplu, 2003: 472):

"Baby Boomers'ın (ilk 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](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, 2005](http://www.hurriyetim.com.tr/haber;Sağlam, 2005)).

Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli karakteristik özelliklerinden biri, iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile bireylerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır. Gerek organizasyon düzeyinde gerekse aile ilişkileri boyutunda kurumsal bir yapının, özellikle ülkemiz aile işletmelerinde henüz tam olarak sağlanamamış olması, işletme ve aile içi ilişkilerde bir çok çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır.. Aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen bu çatışmaların en önemlisi, aile içi 'çıkarcı çatışmaları'dır. Duygusallığın baskın olduğu aile işletmelerinde, aile değerleri gelir paylaşımı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Aile büyüklerinin kendilerine has 'eşitlik' anlayışı, özellikle işletmede aktif olarak çalışan ve hatta çalışmayan aile bireylerinin gelirlerini oluşturan faktörler(ücret ve maaşlar, kâr payı, hisse dağılımı vb.) üzerinde bir takım dengesizliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin aile bireylerine yönelik izlemesi gereken ücret politikaları, üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir konudur (Alayoğlu, 2004).

4.3. Profesyonel Yöneticiler Boyutu

Profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinde karar alandan çok, tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülürler. Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimlerini de beraberlerinde işletmeye getirirler. Dolayısıyla pek çok şirkette profesyonellere duyulan ihtiyaç, firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesine yöneliktir. Böylesine özellikli bir grubun, hakimiyetin tamamen girişimcinin tekelinde bulunduğu ve kendi fikir ve görüşlerinin çok fazla dikkate alınmadığı bir atmosferde uzun süreli çalışmasının mümkün olmadığı açıktır. Dolayısıyla bu noktada aileden olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerinin sağlanması önem kazanır. Bunun için ise söz konusu profesyonellere yetkinin devredilmesi ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun gösterilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarılarının ve çabalarının farkında olduğunun hissettirilmesi bir gereklilik halini alır. Başka bir deyiş ile, bu kişilerin şirketten sağlayacakları, maddi kazançların yanında işe motive olmaları için, ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri, şirkete devamlılıkları açısından önem taşır. Dolayısı ile tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarını ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişileri her fırsatta karar alma sürecine katmaları ve hatta mümkünse ortaklık hakkı tanımaları gerekebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus sahip, ortak veya aile üyelerinin yetki devri ile birlikte otoritelerinin azalmayacağı, yetki

devrinin sadece profesyonelin kendisine verilen sorumluluğu başarıyla icrası için gerekli olduğu gerçeğidir. Diğer taraftan profesyonellerin işlerini etkin şekilde yürütebilmeleri için işletmeye ilişkin pek çok bilgiye ihtiyaç duyacakları da gözden uzak tutulmamalıdır. Bu durum ise aile üyesi yöneticilerin profesyonel yöneticilere karşı açık olmalarını ve işletmeye ilişkin bilgileri paylaşmalarını zorunlu hale getirir (Karpuzoğlu, 200: 66-67).

Aile bireyleri ile profesyonel çalışanlar arasında yaşanan çatışmaların ortaya çıkardığı etkiler normal bir firmada ortaya çıkan etkilerden kat kat daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni ise aile bireylerinin firmadan ayrılma gibi bir olasılığının çok düşük olması nedeniyle yaşanan çatışmaların süresinin uzamasıdır (<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/764551-4.html>). Bir örgütte yaşanan çatışmalar çok sayıda olumsuz etkiyi beraberinde getirmektedir. Bu etkilerin başında yaşanan zaman kayıpları nedeniyle oluşan maliyet artışları gelmektedir. Yapılan bir araştırma yöneticilerin zamanlarının %42'sini örgütte yaşanan çatışmaları çözüme kavuşturmakla geçirdiklerini ortaya koymuştur (http://www.businesslistening.com/conflict_resolution.php).

Örgütlerde çatışmaların yaşanması aslında kaçınılmazdır. Bir çok yönetici ise ortaya çıkan çatışmaların bir an önce çözülmesi ve ortadan kaldırılması için çaba sarf etmektedir. Ancak bazı durumlarda yaşanan çatışmalar olumlu olarak değerlendirilebilmektedir. Yaşanan bu çatışmalar bazen örgütün kendini yenileyebilmesine imkan tanımaktadır (<http://scarecrowworkshops.com/b-conflict-management.html>). Yaşanan çatışmalardan olumlu gelişmeler ortaya koymak aslında yöneticilerin elindedir. Yaşanan çatışmaları örgütte bir anlamda geri besleme olarak da kabul edebilen ve bunları ortaya çıkan sapmaların ve yanlışların düzeltilmesinde etkin olarak kullanılabilen yöneticiler, aile işletmelerinin ayakta kalmasını sağlayabilmektedirler (<http://answers.google.com/answers/threadview?id>).

Sermaye sahipleri, profesyonel yöneticilerden örgütsel amaçlara ulaşmasını isterken; örgüt içi insan kaynakları ve örgüt dışı çevrede yer alanlar ise, çok farklı beklentiler içine girebilmektedirler. Doğaldır ki, bu tür bir ortamda gündeme gelen davranış düzlemi içinde oldukça farklı roller üstlenilebilmektedir. Rol çatışmasının bir boyutu olarak, geleneksel yönetim felsefesinin daha çok benimsendiği bir yapıda yetişmiş bulunan herhangi bir işletme sahibi, işletme yöneticisinden, işgörenlerin çalışmalarını kontrol etmesini ve etkin olmayanların kendisine bildirilmesini isteyebilir. Örgüt yöneticisi geleneksel bir yapıdan gelen birisi ise, bu isteği hemen yerine getirebilir. Fakat, profesyonel yönetim felsefesine sahip birisi ise, bu isteği uygun görmeyip; örgütün insan kaynakları yöneticisi olarak bu konunun kendi davranış düzlemi içinde bulunduğunu uygun bir yöntemle ilgiliye duyurabilir. Buradaki rol çatışması, rol bekleyişlerinin ve statü sınırlarının farklılığından ileri gelmiştir. Benzeri şekilde, işletmenin veya yönetimin temel fonksiyonlarında gündeme gelebilecek herhangi bir müdahale, profesyonel örgüt yöneticisi ile sermaye sahipleri arasında olası bir rol çatışmasına dönüşebilecektir.

5. K.MARAŞ BÜYÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARI ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Sınırlılıkları ve Metodolojisi

Bu çalışmanın temel amacı, aile işletmelerindeki güç odakları boyutunun ortaya konabilmesidir.

Bu amaçla, teorik kapsamda, aile işletmesi kavramı, kapsamı ve temel boyutları, aile işletmelerindeki güç odakları ve aile işletmelerinde güç odaklarının taraf oldukları çatışmalar ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı ise, "2004 Yılı Üretimden Satış Cirolarına Göre Kahramanmaraş'taki İlk Büyük 50 Sanayi Kuruluşu" nda yapılan anket çalışmasını içermektedir. Anket kapsamına giren denek sayılarının, "Örnek Kütle Üzerine Karar Verme Yöntemi" ne uygunluğu test edilmiştir.

Anket kapsamındaki 50 işletmenin 45'i tekstil ve konfeksiyon sektöründe, 2'si metal ve makine sektöründe, 2'si gıda sektöründe, 1'i ise kimya-kağıt ve kağıt ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmada, değişkenler ve hipotezlere dayandırılan toplam 30 adet açık ve kapalı uçlu sorunun yer aldığı anket formları kullanılmıştır. Anket, katılımcılara yönelik bilgiler, işletme ve genel yönetim yapısına ilişkin bilgiler ile ortaklar ve yöneticilerin güç odakları ve çatışmaya yönelik yaklaşımlarını ortaya koyan sorulardan oluşmuştur. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler "basit yüzde yöntemi" ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile hipotez testlerinin bir tek il yerine, öncelikle bölge işletmelerinde, ileriki dönemlerde ise ulusal düzeydeki büyük ölçekli işletmelerde yapılmasının yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu durum, çalışmaya ilişkin analiz ve ulaşılan sonuçların ihtiyat aralığını sınırlamıştır.

5.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket sonuçları, genelde, katılımcılara yönelik bilgiler, işletme ve genel yönetim yapısına ilişkin bilgiler ile ortaklar ve yöneticilerin güç odakları ve çatışmaya yönelik yaklaşımları olarak üç ayrı yapıda değerlendirilmiştir. Tablolar yardımıyla, "demografik özellikler, kuşaklar arasındaki farklılıklar, kriz ortamında örgütte gözlemlenen olumsuzluklar, çalışanların işletme yönetiminde tam yetki sahibi olmaması durumunda sergileyecekleri tutum ve davranışlar, yönetsel faaliyetlerde karşılaşılan sorunlar ve çalışanların işletme sahip ve ortaklarından beklentileri" ayrı ayrı gösterilmiştir. Tablolarda yer verilmeyen bir kısım değerlendirmeler ise sonuç ve öneriler bölümünde ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1'de ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ankete katılanların %62'sinin 30 ve 39 yaş arasında olduğu görülmektedir. %26'sının ise 40-49 yaş arasında olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında, %44'ü ön lisans, %46'sı lisans, %10'u ise lisans üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılanların bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında %30'nun 4-6 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olduğu, bunların %56'sının ise 6 yıldan fazla iş tecrübesi bulunduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların %68'nin daha önce başka bir işletmede çalıştıkları %32'sinin ise çalışmadıkları gözlemlenmektedir. Anketi yanıtlayanların %34'ü müdürlerden, %10'u idare müdürlerinden %22'si Genel Müdürden, %34'ü ise işletme sahibi ve ortaklarından oluşmaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Eğitim durumu			İşletmede çalışma süresi		
İlkokul/Ortaokul	0	0	1 yıldan az	0	0
Lise	0	0	1-2 yıl arası	2	4
Önlisans	0	0	2-4 yıl arası	5	10
Lisans	22	44	4-6 yıl arası	15	30
Lisans Üstü	23	46	6 yıldan fazla	28	56
	5	10			
Yaş			İş tanımı		
20'den az	0	0	Usta	0	0
20-29	4	8	Müdür	17	34
30-39	31	62	İdare Müdürü	5	10
40-49	13	26	GenelMüdür	11	22
50 ve üstü	2	4	İşletme Sahibi/Ortak	17	34
			Diğer	0	0
Başka işletmede çalışma			Birlikte çalışılan kişi/yönetici		
Evet	34	68	Genel Müdür	17	34
Hayır	16	32	İdare Müdürü	33	66

Anket kapsamında katılımcılara işletme ve genel yönetim yapısına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların çalıştıkları ticari işletmelerin %96'sının Anonim şirket, %4'ünün ise Limited şirket olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların %90'nı Tekstil, %4'ü Gıda, %4'ü Metal ve Makine, %2'si ise kimya-kağıt ve kağıt ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tekstil sektöründe çalışanların %34'ü iplik, %18'i dokuma sektöründe faaliyette bulunduğu dikkat çekmektedir. Anketi yanıtlayanların %30'u 250-499 arasında, %36'sının 100-249 arasında, %16'sının ise 50-99 arasında işçi çalıştıran bir iş yerinde çalıştıkları gözlemlenmektedir. Anketi yanıtlayan katılımcıların ortalama yaşı ise 38 olarak saptanmış, ortalama hizmet sürelerinin ise 14 olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin ortalama yaşının ise 35 olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin 2005 yılı verilerine göre, %64'ünün ciroları 1-9 milyon YTL arasında, %22'sinin 10-49 milyon YTL arasında %10'nun ise 50-90 milyon YTL arasına olduğu dikkat çekmektedir.

Anketi yanıtlayanların çalıştıkları kurumların %94'ünün aile işletmeleri olduğu gözlemlenmektedir. Söz konusu aile işletmelerinin %26'sı halen ilk kuşak ile çalışmakta iken %52'sinde ikinci kuşak, %22'sinde ise üçüncü kuşaktan izler görülmektedir. Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere kuşaklara, yönetimler arasındaki farklılığı ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiş ve sonuç olarak ikinci ve üçüncü kuşak yönetimlerde problemler yaşandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 2: Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

	Evet % n	Hayır % n
İlk kuşak, işletmesini adeta kendi çocuğu gibi görmüş ve gelişmesi için elinden gelen gayreti göstermiştir	94 47	6 3
İkinci kuşakta çeşitli yönetsel ve mali sorunlar gündeme gelmiştir	26 13	74 37
Üçüncü kuşaktan sonra işletmede ayrışmalar gündeme gelmiş ve bölünerek küçülmeler gündem oluşturmıştır	44 22	56 23
Yukarıda yer alanların hepsi gerçekleşmektedir.	26 13	74 37

Anketi yanıtlayanların %66'sının işletmede yönetim fonksiyonunu, %30'nun ise tüm fonksiyonları yerine getirmede yetkili olduğu dikkat çekmektedir.

Yaşanan krizlere yönelik sorulardan alınan yanıtlar, katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %90'ının kriz dönemlerinin herhangi birinde krize maruz kaldıklarına işaret etmektedir. Krizin ortamında oluşan olumsuzlukları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardan alınan yanıtlar, Tablo 3'deki gibidir.

Tablo 3: Kriz Ortamında Örgütte Gözlemlenen Olumsuzluklar

	Evet % n	Hayır % n
Ortak, sahip, aile üyeleri ve diğer yöneticiler arasında açık iletişim kurulamamıştır	24 12	76 38
Sahip veya ortaklar etkin liderlik veya işbirliği sergileyememiştir	14 7	86 43
İşletme sahibi yöneticiler arasındaki güç dengeleri oldukça fazla keskinleşebilmiştir	18 9	82 41
Sahip yada ortaklar arasında bir öncelik sırası belirlenmiş ve son karar vericinin kim olduğu bilinmiştir	54 27	46 23
İşletme sahipleri ve profesyonel yönetim işbirliği ve etkileşimi tam olarak sağlanmıştır	66 33	34 17

Genel veya profesyonel yöneticilerin, işletme yönetiminde tam yetki sahibi olamamaları durumunda nasıl davranacaklarına ilişkin yanıtlar, Tablo 4’de yer almıştır.

Tablo 4: Yöneticilerin, Tam Yetki Sahibi Olamadıklarında Sergileyecekleri Tutum ve Davranışlar

	Evet % n	Hayır % n
Her konuda olduğu gibi, nihai kararları işletmenin sahip veya ortaklarına bırakıyorum	58 29	42 21
Örgütün geleceğini yakından ilgilendiren stratejik kararlarda kısmen görüş bildirebiliyorum	22 11	78 39
Örgüt içi ve örgüt dışı çevre, beni, adeta bir memur gibi algılamaktadır	14 7	86 43
Aldığım mesleki eğitim ve edindiğim iş tecrübesinin yeterince değerlendirilmediğini düşünüyorum	26 13	74 37
Kendimi verimsiz ve etkinsiz görüp, bireysel stres ile birlikte örgüt Ortamına yabancılaşıyorum	38 19	62 31

Genel veya profesyonel yöneticilerin, “Yönetisel faaliyetlerinizde aşağıdaki sorunlardan hangisi/hangileri ile karşılaşılıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Yönetisel Faaliyetlerde Karşılaşılan Sorunlar

	Evet % n	Hayır % n
Ortaklar veya aile üyelerinin birbirlerinden çok başkalarını dinlemeleriyle, zamanla görüş ayrılıkları derinleşebilmekte ve bir türlü uzlaşma kültürü yaratılamamaktadır	16 8	84 42
Genelde daha rahat yetişme olanağı bulan son kuşak temsilciler, kimi zaman işin kendisine, kimi zamanda patronluk sergilemeye yönelim göstermektedirler	22 11	78 39
Sahip veya ortaklar, patron olarak kendilerini örgüt içi ve dışında tek ve vazgeçilemez olarak görmektedirler	18 9	82 41
Stratejik kararların alınıp-uygulanmasında yeterli yetki devri yapılmamaktadır	18 9	82 41
Yetki devrine gittikleri konularda bile, bizim görüşümüzü almadan uygulamaya gidebilmektedirler	26 13	74 37
Örgütün biçimsel olmayan yapısında, daha çok işletme sahip veya ortakları kabul görmektedir	54 27	46 23
Örgüt dışındakiler çoğu zaman işletme sahip veya ortakları ile muhatap olmak istemektedirler	66 33	34 17
Patron-işgören veya patron-örgüt dışı çevre arasındaki dost veya akrabalık ilişkileri, örgütün biçimsel yapısını olumsuz yönde etkilemektedir	50 25	50 25
İşletme sahip veya ortağı olmadığımndan, işgörenlerce gelip-geçici biri olarak algılanmaktayım	26 13	74 37

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin sahip ve ortaklarının örgüt içi sorunlarını belirlemek amacıyla sorular yöneltilmiş olup alınan yanıtlar doğrultusunda anketi yanıtlayanların %26’sının Profesyonel yönetici ile çalışma güçlüğü yaşadığı, %34’ünün mesleki ve teknik eğitim yetersizliği ile karşı karşıya kaldığı, %26’sının Üniversite – İş dünyası birlikteliğinin sağlanamamasından, %14’ünün ise internet ve elektronik ticaret gibi olanakların kısıtlılığından şikayet ettiği gözlemlenmiştir.

Bunun yanı sıra katılımcıların işletme sahip ve ortaklarından beklentilerini ölçmek amacıyla sorular yöneltilmiş olup, ulaşılan sonuçlar Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6: Çalışanların İşletme Sahip ve Ortaklarından Beklentileri

	Evet % n	Hayır % n
Profesyonel yönetim felsefesini ve profesyonel yönetici olgusunu kabul etmelidirler	74 37	26 13
Bizleri gerekli ve yeterli bilgi ve birikimle donanmış birileri olarak kabul etmelidirler	74 37	26 13
Örgüt içi ve dışındaki yeni yapılanmaların ,örgüte uyarlanması bizlere tam destek vermelidirler	74 37	26 13
İşletmenin fonksiyonları ile beraber insan kaynakları yönetimini bizlere bırakmalıdırlar	22 11	78 39
Örgüt içi kadar örgüt dışı çevreye de, bizlerin tam yetki sahibi olduğumuzu yansıtmalıdırlar	96 48	4 2

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, aile işletmelerinin farklı bir boyutu olarak, bu tür işletmelerdeki güç odaklarının araştırılmasına ilişkin olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın teorik kapsamında, aile işletmesi kavramı, kapsamı ve temel boyutları ile aile işletmelerindeki güç odakları ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı ise, "2004 Yılı Üretimden Satış Cirolarına Göre Kahramanmaraş'taki İlk Büyük 50 Sanayi Kuruluşu" nda yapılan anket çalışmasını içermektedir.

Araştırma hipotezlerinin işletme sahip, ortak veya yöneticileri açısından test edilmesi daha çok aşağıdaki sonuçları doğurmuştur:

1.Kuşaklar arasında dikkat çekecek düzeyde farklılıklar vardır. Çoğunlukla, ilk kuşak işletmesini adeta çocuğu gibi görmüş ve gelişmesi için elinden gelen gayreti göstermiştir. İkinci kuşakta çeşitli yönetsel ve mali sorunlar gündeme gelmiştir. Üçüncü kuşaktan sonra ise, kısmi oranlarda da olsa, işletmede ayrışmalar gündeme gelmiş ve bölünerek küçülmeler gündem oluşturmıştır. Kuşakların yönetim anlayışlarındaki değişimler, kuşak çatışmasından kaynaklanan çeşitli yönetsel sorunları doğurmuş ve önemli güç mücadelelerine yol açmıştır.

2.Olası kriz ortamlarında, "tarafar arasında açık iletişim kurulamaması, güç dengelerinin keskinleşebilmesi, öncelik sırası ve karar verme ortamlarında belirsizliğin artması, işbirliği ve etkileşim kayıpları" sözkonusudur.

3.Profesyonel yöneticilerde aranan özellikler arasında, "belirli bir eğitimi tamamlama ve konusunda sistemli bir bilgi sahibi olmak; uzmanlaşmış bir uygulama veya mesleki tecrübe; mesleki standartlara sahip olmak, iş ahlakını benimsemek ve sosyal sorumluluk" önemlidir.

4.İşletme sahipleri, yöneticiler ile bir anlaşmazlığa sürüklendiklerinde, sorun giderme veya çözümüne gereken oranlarda ilgi göstermemektedirler.Profesyonel yöneticiler, işletmenin tüm fonksiyonlarında tam yetki sahibi değillerdir. İşletme sahipleri, istihdam ettikleri yöneticilere, işletmenin tüm fonksiyonlarında tam yetki vermekten kaçınabilmektedirler. İşletme örgütlerinde profesyonel yönetici istihdam edilse bile, nihai karar alma işlevi, çoğunlukla sahip veya ortaklarca yerine getirilmektedir. Profesyonel yöneticiler açısından, "yetersiz bir memur gibi algılanabilmek, mesleki eğitim ve iş tecrübelerinin karşılığını yeterince görememek, işe yabancılaşma ve kısmi strese sürüklenmek" gibi sorunlar sözkonusudur.

Tarafların beklentileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.İşletmelerin kurucuları, sonraki kuşaklar ile yöneticilerin, kendilerine göre daha uygun koşullarda çalıştıklarını, ilk riskin kendileri tarafından üstlenildiğinin bilinmesini vurgulamışlardır. Ayrıca, her ortamda, kar veya zarar riskinin en çok patronla ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.Taraflar karşılıklı olarak, anlayış ve birbirlerinin konumlarına saygı istemektedirler. İşletme sahip veya ortakları, yöneticilerin kendi tecrübelerine değer vermelerini; profesyonel yöneticiler ise ortakların profesyonel yönetim olgusunu kabul etmelerini belirtmişlerdir.

3.Sermaye sahipleri, işletme içi ve dışındakilerin kendilerine çok değer vermelerinin bir sorun kaynağı olmayacağını; profesyonel yöneticiler ise çift başlılığın olmaması için kendilerinin tam yetki sahibi olduklarının çevreye yansıtılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

4.Yöneticiler, yeniliklerin örgüte uyarlanmasında kendilerine tam destek verilmesini, işletmenin genel fonksiyonları ile beraber insan kaynakları yönetiminin de kendilerine bırakılmasını istemektedirler. Ayrıca, genelde daha rahat yetiştirme olanağı bulan son kuşak temsilcilerin örgütsel yaşama uyumlaştırılarak yetkilendirilmeleri, etkin yetki devri planlarının hazırlanması, aile komisyonlarının profesyonelce oluşturulmaları, gerekirse dış danışmanlık hizmetlerinin alınması gerekliliği de vurgulanmıştır.

Araştırmanın bir tek il yerine, öncelikle bölge işletmelerinde, ileriki dönemlerde ise ulusal düzeydeki büyük ölçekli işletmelerde yapılmasının yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu durum, çalışmaya ilişkin analiz ve ulaşılan sonuçların ihtiyat aralığını sınırlamıştır.

KAYNAKLAR

"Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları ve Çözüm Önerileri", Ege Bölgesi Sanayi Odası-EBSO ve Milli Prodüktivite Merkezi-MPM, II. Aile İşletmeleri Sempozyumu İzmir, 16-17 Aralık 2005.

Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı.16, s.34.

Alayoğlu N. (2004). "Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi", İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 1.Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004.

Bali, N. (1995). "İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme" İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Çakmakçı, N. (2003), "Veliahtlara Şırmama Eğitimi", <http://www.hurriyetim.com.tr/haber/14.04.2003>.

Craig J., Noel J. L., 2002, "Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process", Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume.9, Number.4, s.416-430.

Denslow D. "Will You Be A Survivor", <http://www.fambiz.com/template.cfm?article>

Erdoğan, İ. (2002). "Çözüm Geliştirmesiz Aile Şirketiniz Dağılıbilir", Malatya'nın Sesi Dergisi, Sayı. 98.

Karpuzoğlu, E. (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık.

Nas A. (2002). "Aile Şirketine Doktor Lazım", 2002, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr>

Rodoplu, D. (2003). "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, s.37-42.

Sağlam, N. (2005). "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66>, 23.04.2005.

Şimşek M. Ş., T.A. ve A.Ç. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 3.b., Konya: Adım Matbaacılık..

Tuzcu, C. (2002). "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.

TÜSİAD. Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler. İstanbul:TÜSİAD Yay.,No.T/87,1987.

http://www.businesslistening.com/conflict_resolution.php, 26.01.2006.

<http://www.familybusinessstrategies.com/articles03/643h.html>, 26.02.2006

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId>, 06.02.2006

http://www.familybizz.net/fam_bus_issue_rc.asp, 14.02.2006
<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/764551-4.html>, 14.06.2006
<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/764551-4.html>, 21.06.2006
http://www.businesslistening.com/conflict_resolution.php, 22.06.2006
<http://scarecrowworkshops.com/b-conflict-management.html>, 27.06.2006
<http://answers.google.com/answers/threadview?id=501239>, 28.02.2006
<http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yönetim.doc>, 28.02.2006

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE CİNSİYET AYIRIMCILIĞI: NEDENLERİ VE BU KATEGORİDEKİ İŞLETMELER TEMELİNDE VE ULUSAL BAĞLAMDA SONUÇLARI

Mehmet Ali GÜROL

Danışman, Ahmet Yesevi Üniversitesi
Taşkent Caddesi 10. Sokak No:30, Bahçelievler-Ankara
Tel: (0312) 4272656
Faks: (0312) 4272371
e-posta: magurol@ttnet.net.tr

ÖZET

Cinsiyet ayrımcılığı uluslararası ve ulusal birçok düzenleme ile kural dışı bir uygulama olarak nitelendirilmiştir. Yine de gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede de karşılaşıldığı gibi, geleneksel kültürümüzün etkisi ile toplumumuzda kadına karşı fiili bir negatif ayrımcılık durumunun varlığı bir gerçektir. Bu çerçevede yerleşik kültürün bir yansıması olarak Türk aile işletmeleri genelinde bu işletmelerin hanım üyelerine karşı ayrımcılık yapıldığı/yapılması da olağan dışı bir durum olarak algılanmamalıdır. İşletmenin boyutu (küçük, orta, büyük), kuruluş yeri (büyük şehir-taşra), işletme sahibi ve aile fertlerinin eğitim düzeyi, faaliyet gösterilen ülkede hâkim ekonomik ve onun yansıması sosyal, politik, kültürel düzen, ailede kadın fertlerin bazı durumlarda baskın nitelikte olmaları, işletme faaliyet alanı (tarım, endüstri, hizmetler) gibi faktörler temelinde farklı düzeyde olabilen ayrımcılık olgusu, sonuçta gerek aile işletmeleri ve gerekse ulusal çıkarlar bazında birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir.

Anahtar kelimeler: aile işletmeleri, kadın, cinsiyet ayrımcılığı.

1. GİRİŞ: GELENEKSEL KÜLTÜRLERİN BİR YANSIMASI OLARAK KADINA KARŞI NEGATİF CİNSİYET AYIRIMCILIĞI

Kadın ve erkek olarak her iki cins için de söz konusu olabilmekle birlikte, yalnız ülkemizde değil, gelişmiş ülkeler de dâhil olmak üzere dünya genelinde cinsiyet ayrımcılığı denildiğinde, geleneksel yapılar ve birikim yanında bugüne kadar süregelen, sürdürülegelen uygulamanın bir sonucu olarak öncelikle kadının akla gelmesini doğal karşılamak gerekmektedir. Gerçekte, ne kadar ileri düzeyde, gelişmiş, kadın erkek eşitliği konusunda iddialı, kadınların iş

yaşamında tartışmasız bir yer edindikleri endüstrileşmiş ülkelerde de kadına karşı ayrımcılık olgusu ile karşılaşmakta, kadın dernekleri ve toplumun bu konudaki tepki ve eylemlerine karşın, örneğin bir cam tavan (glass ceiling) uygulaması iş yaşamında sırf cinsiyeti nedeniyle kadının profesyonel yaşamda yükselmesine, ilerlemesine ket vurmaktadır. Heller'in (1997) belki bir miktar abartarak da ifade ettiği gibi "İşyeri erkekliğin kanıtlandığı yer" olmaktadır. Bu nedenle sertliğe değer verilen işyerinde erkek yalnızca rekabetçiliğini değil, "tüm erkeksi özelliklerini" de sergilemekte, "Sert davranışların olaylara çözüm getirip, getirmediği, işletme için iyi olup, olmadığı düşünülmeden sertlik gösteril[mektedir]" (s. 37) ¹. Adler (2006) bugünün kültürel kalıpları içerisinde erkeğin öneminin geniş ölçüde artmasını, "imtiyazlı bir grup olan erkekler[in] bazı elverişli durumları ele geçir[mesi]" ile yaratılan işbölümü düzeni sonucu, mevcut bu düzen içerisinde kadınlardan üstün hale gelmeleri ve bu yolla onlara sözlerini geçimelerine bağlamaktadır. "Böylece, egemen durumda bulunan erkek, elverişli mevkileri ve yerleri ele geçirmiş, hayatın daha hoş, daa zevkli yanlarını hep erkeklere ayıracak şekilde kadınların faaliyetine yön vermiş, bunun sonucu olarak da erkeğin işine gelmeyen faaliyetler kadınlara bırakılmıştır" (s. 94). "İşyerinde ayrımcılık, dünyanın her tarafındaki kadınlar için belli başlı sorunlardan birisidir. Bu durum görevlerde ayrımcılık, ücretlerde eşitsizlik, eğitim ve işinde ilerleme olanaklarının tanınmaması veya belli başlı faaliyet alanlarından doğrudan doğruya dışlanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir." Gelişmekte olan ülkelerde kadının dışlanmışlığı, karşı karşıya kaldığı ayrımcılık olgusu daha da belirgindir. İnsanlığın yeni bir binyıl başlarında eskiye oranla birçok açıdan ileri bir aşamaya gelmişlik savına karşın, kadın günümüzde hala kendisine biçilen geleneksel rolden bir biçimde sınırlanamamış, toplumda erkeğe eşit durumda bir yer ve işlevi olduğu gerçeğini topluma [ne yazık ki bazı durumlarda kendisine de] kabul ettirememiştir: Günümüzde yoksulluk sınırı altında yaşamlarını sürdüren her on kişiden yedisi kadındır. Günlük çalışma süresi saat bazında erkeklerden %25 fazla olan kadın, yeryüzünde toplam gıdanın %50'sini üretmesine karşın, dünya çapında gelirin ancak 1/10'unu alabilmekte ve mal varlığının ancak %1'ini sahiplenebilmiş bulunmaktadır.

Kadının yüz yüze geldiği ve onu yıpratıcı bu adaletsiz duruma karşı uluslararası düzeyde kadın çalışanları koruyan yasaların tarihi 1900'lü yılların başlangıcına kadar gitmektedir. Bunlardan ilki niteliğindeki 1919 tarihli bir ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) konferansında kabul edilen Analık Koruma Konvansiyonu (Maternity Protection Convention), [aradan geçen yetmiş yıla karşın] 1990'lı yılların ortalarında yalnızca 32 ülke tarafından onaylanmıştır. Aynı kuruluşun kadınları ağır ve sağlıksız işler yapmaktan meneden hükümleri, bunları başlangıçta kabul eden ülkelerin "kadınların bu işlerde çalışmaktan alıkonulmalarının da ayrımcılık olarak nitelendirilmesi" sonucu yürürlükten kaldırılmış, dolayısıyla uygulanabilirliklerini, geçerliliklerini yitirmişlerdir. 1951 ve 1958 yıllarında ILO tarafından kabul edilen ve 120'yi aşkın ülkede onaylanan iki Konvansiyon sonucu ücretler ile istihdam ve mesleki konularda cinsiyet ayrımcılığına set çekilmeye çaba gösterilmiş, 1981 yılında aynı örgüt tarafından ortaya konulan bir diğer Konvansiyon ile de "çocuk bakımı, çalışma saatleri ve işe giren veya ayrıldıktan sonra tekrar istihdam edilen kadınlar konusunda uyulması gereken temel kurallar" belirlenmiştir.

Kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığının üstesinden gelinebilmesi amaçlı bütün bu çabalar kapsamında, "kadınların geleneksel olarak ayrımcılık nedeniyle sıkıntı çektikleri istihdam, eğitim, terfi ve diğer alanlarda tercihe konu olan uygulamaları [kadın lehine] özendiren bir politika olarak tanım[lanabilecek] olumlu yaklaşım (affirmative action)" konseptinin de unutulmaması gerekmektedir. Ancak, birçok ülkede yürütülen başarılı "olumlu yaklaşım

¹ Heller aynı eserinde, ünlü yönetim yazarlarından Bennis'in "Başarılı olmak için maço olmak gerekir düşüncesi sadece bir efsanedir" başlıklı çalışmada "kadınların söz sahibi olabilmek için maço değerleri benimsemeye çalıştığı dünyamızda, erkeklerin de değiştiğini ve farklı erkeklik sembolleri yaratmaya başladıklarını" vurguladığına işaret etmektedir.

programlarının" bir bölümüne günümüzde "eşit fırsat yasalarını ihlal ettikleri ve erkeklere karşı ayrımcılık yaptıkları" gerekçesi ile karşı çıkmıştır² (Gürol, 2000, ss. 216-220).

Bu alanda gerçekleştirilen kayda değer düzenlemelerden birisi de 1 Mart 1980 tarihinde Birleşmiş Milletler teşkilatı tarafından üye ülkelerin onayına sunulan "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi" (CEDAW) olmuş, bu anlaşma Türkiye'nin de aralarında bulunduğu yüzü aşkın ülke tarafından imzalanmıştır. Anlaşma genelde üye ülkeler tarafından her alanda kadın erkek arasındaki eşitliğin sağlanmasını hedef almakta, bu amaçla erkeğin kalıplaşmış rollerine ilişkin önyargı, kökeni geçmişe dayanan anlayış tarzı ve uygulamaların geçersiz kılınmasını sağlamak maksadıyla sosyal ve kültürel davranış kalıplarını değiştirmek üzere tüm geçici ve kendine özel önlemlerin alınmasını hükme bağlamaktadır.

Ülkemizde son yıllarda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması gayesiyle, yasalarda mevcut ayrımcılığa ilişkin hükümlerin kadın lehine değiştirilmeleri temelde önemli adımlar atılmıştır. Esasen yukarıdaki satırlarda da değinildiği gibi 1982 tarihli Anayasamızın 10. Maddesinin hükmü gereği, diğer bütün ayrımcılık türleri yanında cinsiyet ayrımcılığı da yasaklanmış bulunmaktadır. Bu çerçevede, Anayasa'ya göre hiyerarşik olarak bir alt kademede bulunan bütün yasalarda da ayrımcılığa ilişkin hükümlerin bulunmaması ve şayet varsa geçersiz kılınması gerekmektedir. Bu konuda iyi bir örnek, kadının çalışabilmesi için eşinden izin almasını elzem kılan eski Medeni Yasa 159 Maddesi I. Bendi³, Anayasa Mahkemesi'nin bir hükmü ile (1990 tarihli) geçersiz kılınmış bulunmasıdır. [Ancak yine de], günümüz iş yaşamında "zaman kaybindan başka bir şey" olmamakla birlikte "kadın ve erkek kıyaslaması" yapılarak "cinsiyete dayalı zayıflık ve üstünlük teorileri üretilme[si]" sonucu "işyerlerinde insanlar cinsiyetlerine göre tanımlanmakta", bu durumdan en fazla uygulama sonucu engellenen ve zarar gören kadınlar etkilenmektedir (Barutçugil, 2005, s. 121).

Özellikle son bir çeyrek yüzyıllık dönemdeki bütün olumlu değişim ve çabalar sonucu kâğıt üzerine geçirilen kural ve yaklaşımlar ne olursa olsun, uygulamadan da açık olarak görülebileceği, anlaşılabilceği üzere ülkemizde kadına karşı ayrımcılık uygulamasının yadsınması mümkün değildir. Geleneksel kültürümüz temelde kadının genelde çocukların bakım ve yetiştirilmesi, evin idaresinden sorumlu addedilen bir aile ferdi olarak algılandığı toplumumuzda, ücret karşılığı çalışma ve evin geçiminin sağlanmasının erkeğin yükümlülüğü olduğu inancı hâkim bulunmaktadır. Kırsal kesimde yaşamını sürdüren ve bu kesimden şehirlere göçmüş kent çevresindeki band üzerinde yerleşik insanlarda daha baskın ve kemikleşmiş bu yaklaşımın, kent insanının zihninde tamamen yitmiş ve bitmiş bir anlayış biçimi olduğu savı da gerçekçi olmamaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde, birçok aile şirketinde ailenin hanım üyeleri konusundaki düşünce tarzının toplumun genelindeki düşünce biçiminden büyük çapta farklı olmasını da doğal karşılamak gerekmektedir.

2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI VE AİLE İÇİ İLİŞKİLER

"Pek çok kişi için hayatın en önemli unsuru ailesi ve işidir." Bu iki unsuru içeren aile şirketleri içerdikleri duygusal boyut nedeni ile kamusal-ortaklı şirketlerden oldukça farklı nitelikte kuruluşlardır. "Bu farklı unsurlar aile şirketlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır" (Kırım, 2003, s. 1). Kaba hatlarıyla "Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve [hiç değilse kuruluş aşaması ve ilk dönemlerde] ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket" olarak tanımlanabilecek aile şirketlerinin sayı ve önemi

² Avrupa Adalet Mahkemesi 1995 yılında Almanya'nın olumlu yaklaşım ile ilgili yasal düzenlemesini Avrupa Birliği'nin "eşit fırsatlar yasası"na aykırı bulmuştur. Adı geçen mahkeme kararlarının Birlik üyeleri tarafından uyulması zorunluluğu bulunmamakla birlikte, Birlik içerisinde bazı kadın grupları "eşit fırsatlar yasası"nın değiştirilmesi yolunda girişimlerde bulunmuşlardır (Neft & Levine, 1997, ss. 54-60).

³ Bu kural 1926 tarihli eski Medeni Yasa'mıza temel teşkil eden İsviçre Medeni Yasası eski Md. 167/I ile aynı içeriği taşımaktaydı. Alman Medeni Kanunu'nun da da (BGB 1356) benzer bir hüküm sonradan yürürlükten kaldırılmıştır.

her geçen gün fazlalaşmakta, "1997 yılı itibarıyla Kuzey Amerika'da (ABD, Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin % 60'ının, bütün işletmelerin % 92'sinin; ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin % 95'sinin; Şili'de % 90'ının; İtalya'da % 99'unun; İspanya'da % 71'inin aile şirketi" olması bunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde 1996 yılı rakamları temelinde KOBİ'lerin % 94,1'i de aile şirketi statüsünde bulunmaktadır. Pek çok önemli özel banka aile şirketi gruplarına aittir (Abmankara, 2004). Söz konusu şirketlerin önlerindeki engellerin ise: "aile-işletme dengesinin kurulamaması, varis belirleme ve gelecek için hazırlamaya yönelik sistematik bir politikanın mevcut olamaması, kurumsallaşmada etkili olan faktörlere yeterince önem vermeme ve aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin işletme sistemine bakış açılarının birbiri ile çelişmesi" olarak [genelde] dört başlık altında toplanabilmesi mümkündür (YTÜ, 2006).

Ailenin servetinin saklı kalması amacı ile kurulan aile şirketlerini belirleyen temel öğelerden bir diğeri "çalışan işgücünün kanbağı" olmakta, bu konuda bazı görüşlere göre "bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması" yegâne gerekli unsur olarak kalmamakta, şirket yönetimindeki hâkimiyet unsurunun (üye sayısı ve hisse oranının) yeterli olması ile de bir kuruluş aile şirketi olarak nitelendirilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2002, ss. 11-17). Zimmerer ve Scarborough (1998) ise bir ailenin iki veya daha fazla üyesinin mali kontrolü elinde bulundurduğu, kurucularından büyük bir kısmının sürekli olarak ailenin elinde kalmasını arzu ettikleri ve kökünde ailenin ortak değerleri sisteminin yattığı bir şirket türü olarak nitelendirdikleri aile şirketinin, gereği gibi yönetildiği takdirde bütün diğer ortaklık türlerinden daha mükemmel sonuç vereceğini vurgulamaktadırlar (ss. 17, 450). Coulter da (2003) benzer bir tanım vermekle birlikte, buna aile mensuplarının işle doğrudan ilgilenmesi yanında "faaliyetin büyük bir bölümünün mülkiyetini elinde bulundurmaları" koşulunu da eklemektedir. Yazara göre yüz yüze geline karmasık ilişkiler ağı ve yönetimin devri aile şirketlerinin karşı karşıya bulundukları iki büyük sorun olmaktadır (s. 346). Başarılı bir faaliyetin meşalenin el değiştirmesi yoluyla çocuklarına intikali birçok girişimcinin rüyası olmakla birlikte, kıskançlık, ilgisizlik ve yeteneksizlik gibi pek çok nedenlerle bu durum ne yazık ki her zaman gerçekleşmemektedir. Girişimi devralabilecek, aile işini üstlenmeyi arzu eden potansiyel kişinin, örgüt içerisinde kabul görmesi ve güven kazanması gerekmekte, her aile üyesinin işi devralma durumunda genelde aile üyesi olmayan işgörenler tarafından hemen kabullenilmesi mümkün olmamaktadır (Hatten, 1997, ss. 170, 171). Benzer şekilde aile çıkarlarının ve şirket gereksinimlerinin karşı karşıya gelmesi ve aile içerisindeki rekabet ve kıskançlık faktörlerinin su yüzüne çıkması türünden olumsuzluklara hazırlıklı olunması gereğine dikkat çeken Beaver (2002) ise her şeye karşın aile sahipliğindeki şirketlerin, başka pay sahiplerine danışma zorunluluğunun bulunmaması nedeniyle kararlarda [dolayısı ile uygulamada] hız ve esneklik gibi avantajlarına işaret etmektedir (ss. 8, 9).

Aile şirketlerinin yukarıda değinilen sakıncalı ve problemleri yönlerine rağmen, genelde ortaklıkların yürümediği veya çoğunlukla sorunlu olarak yürüdüğü ülkemiz koşullarında göz ardı edilmeyecek bir avantajı (tüm olası aile içi çekişmelere karşın) işletme sahipliğinin aile üyelerinin elinde bulunmasıdır. Eski bir Roma atasözünde de dile getirildiği gibi "müşterek mülkiyet[in] ihtilafların anası" olması nedeniyle aile dışından yabancı kişi veya kişilerle ortaklık, başlangıçtaki olumlu hava ve iyimser beklentilerin zaman içerisinde yitilmesi ile karmasık bir ilişkiler ağı ve sonuçta bitirilmesi gereken bir birlikteliğe dönüşebilmektedir. Bozkurt (1997) Türkiye'de başarılı olamamış birçok kuruluştaki başlıca nedenlerden birisinin "ortaklararası kavga" olduğunu belirtmektedir (s. 22). Bu durum aynı ortaklık olgusunun aile fertleri arasında da çatışmalara neden olmayacağı anlamına gelmemekle birlikte, ailenin herşeye karşın kanbağı nedeniyle bir bütün ve kişilerin birbirlerine hısımlık sebebiyle yakınlıkları biçiminde bir birliktelik olması nedeniyle sorunlara daha az yıkıcı ve sonuçta sisteme daha az zarar verici çözümler getirilebilmektedir.

Mülkiyetin müşterek olması, kaçınılmaz olarak aile içerisinde şirket yönetiminin ilk kurucunun (birinci neslin) ⁴ ardından kimler tarafından üstlenileceği gibi bir sorunu da beraberinde getirmektedir. Üstlenecek kişinin kimliğinin belirlenmesi yalnızca kanbağı, hısımlık derecesi, yaşı, evlatlar arasından doğum sırası gibi faktörler yönünden değil, aynı zamanda cinsiyeti açısından da sorun olabilmektedir. Bir diğer anlatım şekli ile ailenin erkek olmayan fertlerinin “bir sonraki söz sahibi kişi” olup, olamayacağı açıklık getirilmesi, karara bağlanması gereken çetrefilli bir konu olarak kendini gösterebilmektedir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KADINA KARŞI CİNSİYET AYIRIMCILIĞINDA ROL OYNAYAN OLASI FAKTÖRLER

Toplumumuzda hanımların en üst görevlerde bulunmalarının beklenmediğine işaret eden Baykal (2002), bunun nedeninin “belki de ailede kadının çok yoğun olarak iş hayatına girmesiyle, evliliklerinin, varsa çocuklarının bundan zarar görece[ğinin] düşünül[mesi]” olduğunu belirtmektedir. Aile şirketlerinde kadınlardan çok şey beklenmemesi “onların aile içi çekememezliklere daha ufak bir hedef teşkil etmeleri” nedeniyledir. “Durum böyle olunca, aile fertlerinin kendi aralarında veya diğer çalışanlarla ortaya çıkabilecek gerginliklerde, aile ferdi hanımların devreye girmeleriyle sorunların daha kolay çözülebilmeleri mümkün” olmaktadır. Bunun nedeni diğer aile fertleri tarafından rakip olarak görülmemeleridir (ss. 75, 76). Aile şirketi yöneticilerinin % 20’si işi erkek çocuğuna devretmek isterken, ancak % 2’si kız çocuğuna devretmek istemektedir (Kumkale, 2005). Yine de Dünyada ve Türkiye’de endüstride aile şirketleri kadın yöneticilerin en yoğun olduğu şirket türü olmaktadır (Hablemitoğlu, 2005).

Aile şirketlerinde kadına karşı negatif cinsiyet ayrımcılığı yapılmasında aşağıda açıklanan dört unsurun etken olma olasılığı fazla bulunmaktadır:

- a. İşletmenin boyutu: İşletme boyutunun küçük veya büyük olması bu konuda etkili olabilmektedir. Her şart ve durumda geçerli olmamak koşulu ile, olayın genelinde, küçük işletmelerde kadına karşı olumsuz ayrımcılık uygulaması büyük işletmelere oranla daha belirgin ve yoğun bulunmaktadır. Küçük işletmeler, orta ve büyük işletmeler temel alındıklarında nispeten daha geleneksel yapıda oldukları ve dolayısı ile eski yargı ve değerlere bağlı bulunduklarından bu durumu doğal kabul etmek gerekmektedir.
- b. Kuruluş ve faaliyet yeri (mekân): İşletmenin kırsal kesim (taşra) ve kentte konulanmış bulunması da kadına karşı ayrımcılık konusunda etken bir öğedir. Kırsal kesimdeki aile işletmeleri daha geleneksel yapıda oldukları, kadın ve erkeğin toplumdaki konum ve fonksiyonlarına ilişkin daha köktenci değerler ve dolayısıyla düşünce yapısına sahip bulunduklarından bu konuda daha az toleranslı olacaklardır. Kentlerde kurulmuş bulunan ve faaliyet gösteren aile şirketlerinde kadınların şirket yönetimlerinde rol almaları veya bu şirket yönetimlerinin başlarına gelebilmeleri bu nedenle daha fazla olabilmektedir. Özellikle taşrada faaliyet gösteren aile şirketlerinde “Aile şirketlerinin çoğu kez aile içerisinde kadınların rekabeti yüzünden parçalandıkları” inancı hakim bulunmaktadır (Fındıkçı, 2005, s. 286).

⁴ “Girişimcinin iş başında bulunduğu aile şirketlerine ‘birinci nesil’, ondan sonra şirketin devam etmesi halinde ‘ikinci nesil’, girişimcinin torunlarının sahip olduğu şirketlere de ‘üçüncü nesil’ aile şirketleri denil[mektedir]” (Baykal, 2002, s. 90). Tüm ekonomilerdeki önemli konumlarına karşın, aile şirketlerinin ömürleri kısıtlı kalmakta, çoğunluğu birinci kuşak içerisinde yok olmakta veya el değiştirmekte, üçüncü kuşağa dek yaşayanların sayısı sınırlı (ABD’de %3,4) olmaktadır (Kırım, 2003, s. 5). Dördüncü kuşak konusunda ise Alfred Marshall’ın ‘Bir İşletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur’ deyişi ile de dile getirildiği gibi pek ümitvar olunmamaktadır “Türkiye’de... üçüncü jenerasyona devreden aile şirketi sayısının %2 civarında olduğu tahmin edilmekte” (YTÜ, 2006), Sabancı Topluluğu ikinci kuşak, Yaşar ve Koç Toplulukları ise üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

- c. İşletme sahibi ve aile fertlerinin eğitim ve kültür düzeyi: Gerek işletme sahibi, gerekse aile fertlerinin aldıkları eğitimin seviyesi ve kültürel birikimleri de ailenin kadın bireylerinin yönetimde yer almalarını etkileyebilecek önemli bir faktördür. Eğitim ve kültür düzeyleri toplum ortalamasına göre yüksek fertlerden oluşan aile şirketlerinde, daha geniş ve toleranslı bir dünya görüşüne sahip bulunulması nedeniyle kadının yönetimde yer alma şansı daha fazla olacaktır.
- d. İşletme faaliyet alanı, yer aldığı sektör (tarım, endüstri, hizmetler): Şirketin bağlı olduğu sektör de ailenin bayan fertlerine karşı olumsuz cinsiyet ayrımcılığı konusunda bir etken olabilmektedir. Tarım alanında faaliyet gösteren aile şirketlerine oranla, endüstri ve hizmetler alanında yer alan aynı nitelikteki kuruluşlarda ailenin kadın fertlerinin benzer bir durumla yüzyüze gelebilme riski daha düşük bulunmaktadır.

Açıklanan bütün bu olumsuz, kendilerine karşı koşullara karşın, ailenin kadın üyelerinin kendilerine yöneltilen ayrımcılık kalkanını aşarak yönetimde yer alma olasılıkları aşağıdaki koşullarda daha fazla olmaktadır:

- a. Ailenin kadın fertlerinin baskın nitelikte olması: Aile şirketlerinde bazı durumlarda yönetimde bulunan kişi ve aile üyelerinin arzu ve isteklerinin bu konuda belirleyici olmadığı, *de facto* durumlarla da karşılaşıldığı bir gerçektir. Olayların doğuş akışı sonucu ailenin baskın karakterde olan kız evlat veya kadın bireyleri etkin ve yetkin nitelikte olmayan erkek üyeleri ekarte ederek ön plana çıkabilmekte, önceden planlanmadan, kendi beceri ve yetileri ile yönetimde söz sahibi olabilmektedirler.
- b. Aile fertleri içerisinde yönetimi devralacak erkek evlat bulunmaması: Aile fertleri arasında erkek evlat bulunmaması, kız evlatların yönetim konusunda gerekli özelliklere sahip olmaları koşulu ile yönetime katılma veya yönetimi devralmaları ile sonuçlanabilmektedir. Deneyim erkek kardeşlere oranla kız kardeşlerin içlerinden birinin liderliğine daha olumlu ve ılımlı baktıklarını göstermektedir. Kız kardeşler bu konuda karşılıklı anlayış ve işbirliği, "aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkinin doğru kon[ulması]" ve bir aile anayasasının oluşturulması⁵ yanında kişisel arzuya göre değil, "işe göre eğitim al[ma]...başarıyı sürekli kılabilmek için kurumsallaşmaya önem ver[me]" faktörlerinin başarıdaki önemini vurgulamışlardır⁶ ("İkinci kuşak eğitim", 2006, s. 11).
- c. Aile fertleri içerisindeki erkek evlatların yönetimi devralma konusundaki ilgilerinin azlığı veya bu konuda yetersizlikleri: Yönetimi devralma konusunda aile şirketlerinde karşılaşılan rekabet her zaman olası bir durum değildir. Zira bazı durumlarda ailenin aday niteliğindeki erkek bireyleri yönetimi ebeveynlerinden devralmak konusunda isteksiz olabilmektedirler. İstekli olmakla birlikte şirket yönetimini başarı ile sürdürebilecek beceri, bilgi birikimi, deneyim ve yeteneklere sahip olmamaları da mümkündür. Bozkurt (1997) küçük bir ayrıntı gibi gözükmekle birlikte, KOBİ'lerde "sahip-yönetici çocuklarının çoğunun

⁵ Kardeş ortaklığının mülkiyetin evriminde bir sonraki aşama olduğunu ifade eden Kırım (2003), şirkette kardeşler arasında "kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı[nın]" ileride ciddi sorunlara yol açmaması için "kardeşler ve onların aileleri arasında 'çok iyi bir iletişim' mekanizması kurulması gerektiğini, bunun en iyi çözüm yolunun da "üzerinde anlaşmaya varılmış olan konuları[n] yazıya dök[ülmesi]" [bir aile/şirket magna cartası oluşturulması] olduğunu vurgulamaktadır (s. 22).

⁶ Kültür Okulları ve Doğuş Okullar Grubu, Akingüç ve Gözaçan aile şirketlerinin yönetimlerinde yer alan kız kardeşlerin açıklamalarından alıntı yapılmıştır.

işe ilgi duymamaları” olgusunun önümüzdeki yıllarda ülkemizde küçük ve orta işletmelerin gündemini belirleyecek bir nokta olduğunu vurgulamaktadır.

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE AİLENİN KADIN ÜYELERİNİN ŞİRKET FAALİYETLERİNE KATILIM OLANAKLARI

Araştırma sonuçları, aile şirketi sahip ve yöneticilerinin %35’inin çocuklarına yurt dışında eğitim aldıklarını, %60’ının yurt dışında eğitime yollamayı planladıklarını, halihazırda bu şirketlerde görevli bulunan aile mensuplarının %68’inin üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Bu durum günümüzde Türk aile şirketlerinde eğitime, özellikle yüksek öğrenime büyük önem verilmesi şeklinde yorumlanabilir. Ancak yine elde mevcut veriler çalışan aile üyelerinin % 90’ının ailenin erkek üyesi olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçta kendilerine eğitim alma konusunda genelde bir kısıtlama getirilmeyen aile şirketlerinin hanım üyelerinin ailenin karşı cinsten üyeleri kadar şirket/şirketler bünyesinde görev alma olanakları yönünden şanslı olmadıkları görülmektedir. Aile şirketleri genelinde çalışan aile mensuplarının yalnızca %10’unun hanım olması, girişimci bir aileden gelmeleri nedeniyle deneyim, birikim ve eğitimlerine karşın ailenin erkek olmayan üyelerinin negatif bir cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya olduklarının bir kanıtı olmaktadır.

Bu ayrımcılığın temelinde kadının aile şirketinde görev almasının çeşitli olumsuzlukları, çatışmaları da beraberinde getireceği gibi bir öngörü yatmaktadır. Birçok aile şirketinde kural olarak ailenin hanım fertlerinin, özellikle eşlerin iş konularına müdahale etmemeleri ailelerin “yazılı olmayan anayasaları”nın temel, öncelikli kurallarından birisi niteliğindedir. Fındıkcı (2005) aile şirketlerinde kadınların rol ve bu rolleri gereği yapabilecekleri konusundaki tespitlerini ortaya koyarken, ailenin bu grupta yer alan fertlerinin genellikle ailenin iç işleri ile ilgili olmalarına karşın, babaların daha çok aile ortamının dışındaki işler üzerinde yoğunlaştıklarını, şehrin yoğun yaşantısının kadının iş hayatı içerisinde yer almasını sağlamasına karşın, “cinsiyetlerin geleneksel rol algıları ve uygulamaları[nın] önemli ölçüde aynı” olduğunu belirtmektedir (s. 280).

Günümüzde şirketlerin hatırı sayılır bir bölümünün aile şirketi olduğu ülkemizde, ulusal/uluslararası yoğun, acımasız rekabet koşulları temelinde ailenin deneyimli kadın fertlerinin, özellikle iyi tahsil almış genç hanım üyelerinin iş yaşamının dışında bırakılmış olmaları öncelikle girişim açısından büyük bir kaynak israfı anlamına gelmektedir. Her zaman dile getirildiği gibi işletme bilançolarının aktiflerinde yer almamakla birlikte entellektüel sermaye (intellectual capital) girişimlerin en değerli varlığı olmaktadır. İyi okullarda büyük paralar sarfedilerek yetiştirilmiş ailenin hanım fertlerinin şirket bünyesinde istihdam edilmemesi yalnızca şirket yönünden değil, ulusal açıdan da bir kaynak israfı olarak nitelendirilmelidir. Ancak fiiliyatta bunun genelde, sık karşılaşılan bir durum olmasını, birçok aile şirketinde kurumsallaşmanın halen gerçekleşmemiş, gerçekleştirilmemiş bulunmasının bir göstergesi olarak da açıklamak olası bulunmaktadır. Fleming, “değişim sırasında ailenin kadın üyelerinin, ‘her şeye boyun eğen’ insan konumundan çıkmaya başlamaları” ve ailenin, aile fertlerinin “şirketteki rol ve yönetim gücünü, doğum tarihi ve cinsiyete göre belirlemesi (Büyük erkek çocukları güçlü, kızları ise etkin olmayan görevlere atamak gibi) olgularını “Aile Şirketlerini Yıkan Yedi Ölümcül Günah” arasında saymaktadır (Kalafatçılar, 2005).

“Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması sözkonusudur” (Kobifinans, 2004). Aile şirketinde yer alacak fertlerin seçiminde nesnel ve profesyonelce olması, bu çerçevede cinsiyet ayrımına yer verilmemesi gerekirken, gelenekler ve göreneklerin etkisi ile duygu ve zaafıların (babanın erkek evlada olan tutkunluğu türünden) ağırlıklı olduğu kararlara yer verilmesi işleyen sisteme sekte vurmakla kalmayacak, aile mensupları arasında güven

unsurunu da zedeleyerek uzun vadede daha da olumsuz sonuçlara (aile birliğinden kopmalar, özellikle genç neslin ayrılarak kendi yarınını kendi olanaklarıyla kendisinin belirleme çabaları, sermayenin dağılması, sonuç olarak önceki nesil veya nesillerin büyük çaba ve özveri ile oluşturmuş ve geliştirmiş bulunduğu girişimin kan kaybına uğraması) yol açacaktır⁷.

Bir diğer yönü ile aile şirketlerinin hanım üyelerine karşı uygulanan negatif ayrımcılık etik yönden de kabul edilebilir nitelikte olmamaktadır. Şirket yönetimi ve kuralları bu açıdan saydam, dürüst, yasal, şirket ve toplum yararını gözeten nitelikte olmalı, bu konuda alınan kararların ve uygulamaların nedenleri açıklanabilmelidir. Günümüzde çok sayıda şirketin, girişim içerisinde uygulanması beklenen etik kuralların yer aldığı bir "şirket etik kodu" bulunmaktadır⁸. Ailenin tüm fertlerini bağlayıcı bir kural olarak kadın üyelere karşı ayrımcılık yapılmayacağına ilişkin bir kuralın etik kod içerisinde yer alması bu konuda atılabilecek isabetli bir adım olacaktır.

Farklı yönetim stilleri nedeniyle kadınların girişime pek çok katkıları olabilir. Araştırmalar kadının yeni fikirler ve yeni ürün geliştirme konularında sahip oldukları yenilikçi itki (innovative impulse) nedeni ile mükemmel bir beceriye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Erkek yöneticinin otoriter yönetim tarzına yatkın olmasına karşın, yönetim olgusuna daha "bütüncül" yaklaşan kadın, personel eğitimi, takım çalışması, şirket yapısında hiyerarşinin azaltılması ve kalite konularında daha yetkin, başarı olgusunu erkeklerden farklı ele alması sonucu çalışanların kariyerlerinde gelişmelerinin sağlanması ve müşterilerin beklentileri konularında daha duyarlıdır (Gürol, 2001, ss. 234, 235). "Üstelik kadınlar güçlü yöneticiler[dir]. *Business Week*'de yayınlanan [sharpe'nın refere edildiği] bir çalışmaya göre arzu edilen yöneticilik davranışları ölçülerinde kadınlar erkeklere göre daha iyi sonuçlar tutur[maktadırlar]." Durum böyle olmakla birlikte kuruluşların "cinsiyetçi doğası" kadın yöneticinin işi bırakmasının ciddi nedenlerinden birisi olmaktadır (Ruderman & Ohlott, 2005, s. 29).

Aile şirketlerinin kadın bireylerine karşı uygulanan negatif ayrımcılığın girişimsel ve ulusal bazda "maliyeti" üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu maliyetin belirlenebilmesi açısından aile şirketleri ile ilgili bazı donelere erişilebilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak tahmin edilebileceği üzere ne aile şirketlerinin sayı olarak hatasız belirlenebilmesi, ne de bu gruptaki şirketlerde mevcut aile üyesi ve şirket içerisinde fiilen çalışanların cinsiyetlerine göre ayırım ve sayısının tespiti bu alandaki araştırma yetersizliği nedeniyle hemen hemen olanaksız bulunmaktadır. Türkiye'de müteşebbis sayısının az olması ve şirketleşmenin geç başlaması nedeniyle işletmelerin tamamına yakını aile işletmesi olarak kurulmuş, "belli bir ailenin yönetimine hakim olmadığı işletmeler maalesef başarıya ulaşamamıştır" (Uras, 2005).

"Yurdumuzda şirketleşmenin Cumhuriyetin kuruluşundan ancak 30 yıl sonra ve 1950 li yıllardan sonra başladığı görünmektedir. Sermaye birikiminin ve örgütlenme olgusunun ancak çok partili hayata ulaşmamızdan sonra başlamış olmasından dolayı şirketleşmede bu yıllardan sonra hız kazanmış", siyasi iktidarların vergi yasalarına getirdikleri şirketleşmeyi cazip hale getiren ve getirmeyen hükümler şirketleşmede olumlu veya olumsuz rol oynamışlardır. Dünyada

⁷ White (1999) Türkiye'de kentsel alanda kadın emeği ile ilgili bir çalışmada, babanın oğlu ile ilişkinin duygusal olarak mesafeli olmasına karşın, kız evlatla bu ilişkinin "adap ve hizmet ilişkisi" temelinde olduğundan söz etmektedir. Kızlar yedi sekiz yaşından sonra babalarına karşı daha dikkatli davranmaya başlamakta ve babaları da onlara baskı yapmaya başlamaktadır. Ancak bu ilişkiler köy ve kentte farklı düzeyde gelişmektedir. "Bir kızın babasına karşı dikkatli olması, onun ileride erkeklere nasıl davranması gerektiğini öğrenmesi anlamına gelir. Kızlar babaları ile ilişkilerinde erkeklere karşı daha ağır davranmaları gerektiğini öğrenirler." Yazar "bu tür aile dinamiklerinin sadece Türk toplumuna özgü" olmadığını, "ataerkil aile ilişkilerinin yakın zamana kadar Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde de yaygın olduğunu, hatta bunların günümüzde de[kendi] dini geleneklerine yansıdığını" vurgulamaktadır (ss. 104, 105).

⁸ Etiğe uygun olmayan davranışlar halinde yönetici soruna çözüm getirmek amacıyla "şirketin resmi düzenlemelerine veya endüstri normlarının[i]" temel almaktadır. "Böyle bir durum ise, etik ile ilgili sorunların çözümünde yeterli değildir. Çünkü etik ile ilgili düzenlemenin olmaması şirketlerin bu konuda politika eksikliğine neden olmaktadır." Etik koduna gerek duyulmasının bir başka nedeni de "yargıların yeniden şekillendirilme" ihtiyacıdır (Yurtsever, 2000, s. 1).

ortalama yaşam süresi 24 olan aile şirketlerinin ülkemiz genelindeki yaşam süreleri bu ortalamanın çok altında olmaktadır (Kumkale, 2005).

Ülkemizde kayıtlı şirketlerin [yaklaşık] %95'i aile şirketi olmaktadır (Sağlam, 2002; Yelkikalan & Aydın, 2006). Aile şirketleri ile ilgili araştırmalarda değerlendirmelerde kişi sayısı baz alınmakta, "Örneğin, 4-12 kişiden oluşanlara 'Küçük Aile', 12-30 kişi arasına 'Orta Boy Aile', daha kalabalık olanlara da "Büyük Aile" tanımı" yapılmaktadır. Aile fertlerinin sayısının fazlaşması sorunların da artması anlamına gelmekte, özellikle kalabalık ailelerde bazen ailenin bütün bireyleri şirkette görev almak istemektedirler. "Son dönemde Anadolu'daki şirketlerin yaşadığı bu sıkıntı, bazı durumlarda 20-30 aile bireyine uygun iş bulma çabasına dönüş[mektedir]. Aile üyelerinin sayısının 1200'e ulaştığı aile şirketlerinden bile söz edilmesi olasıdır (Çoban, 2003). Ancak aile bireylerinin şirkette görev alma sayı ve yüzdesi konusunda bir genelleme yapabilmek oldukça güç, hemen hemen imkansız olmaksızın. Ancak bu konuda gerçekleştirilen bazı araştırmalar bir fikir verebilecek niteliktedir. Erdemir ve Karasioğlu (2003) tarafından Karaman ilinde "aile bireylerini işyerinde çalıştırma yoğunluğu" üzerine gerçekleştirilen bir araştırma, bu konuda düzenlenen anketi cevaplandıran 26 firma içerisinde 24'ünün 1-10 kişi, 2'sinin ise 10-20 kişi çalıştırdığını ortaya koymuştur.

Aile şirketlerinde ailenin hanım üyelerine karşı geleneksel nedenlerle süregelen negatif ayrımcılığa son verilmesinin (ki bu aynı zamanda bir yönü ile CEDAW Anlaşması'nın da bir gereği olmaktadır) hem bu tür şirketlerin gelişimine, hem de yurt çapında istihdama, özellikle "nitelikli" kadın istihdamına küçümsenemeyecek bir katkısı olacaktır. Bu amaçla geliştirilen bir formül ile⁹ Türkiye genelindeki şirketlerin belli bir yüzdesi temelinde aile şirketlerinin sayısına ulaşılmış, mevcut bilgilerden yararlanılarak bu şirketlerde bugün görev alan ve yarın görev alması olası olan kadın aile üyelerinin sayısı kabaca belirlenilmeye çaba gösterilmiştir. Bu amaçla temel alınan katsayılar ise, 0,95 (aile şirketlerinin genel şirket sayısına yüzdesi); 0,90 (aile şirketinde çalışan aile üyesi erkeklerin oranı); 0,10 (aile şirketinde çalışan aile üyesi kadınların oranı); 30, (ortalama aile şirketi ferdi) ve 0,10 (bu kategorideki şirketlerde görev alan aile ferdi oranı) olarak belirlenmiştir.

2004 yılı bazında girişimlerin hukuki statülerine göre sayıları aşağıdaki gibi olmaktadır¹⁰:

Şirket Türü	Şirket Sayısı
Adi Ortaklık	34.187
Kollektif Şirket	2.911
Eshamli Komandit	31
Limited Şirket	332.669
Anonim Şirket	48.819
Kooperatif	21.068
Diğer	34.082
Toplam Şirket Sayısı	473.767

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi kadın sayısının belirlenmesi amacıyla mevcut veriler çerçevesinde aşağıdaki biçimde bir formülasyona gidilmiştir:

$$n - m = (0, p - 0, 10) \cdot (0, 095) \cdot x \cdot z$$

Bu denklemde x, z ve p olarak üç değişken temel alınmıştır. x, Türkiyedeki şirket adedini, z aile şirketlerinde aileye mensup kişilerin ortalama adedini, 0, p ise, $0, p \leq p \leq 100$ arasında herhangi bir değer alabilmek koşulu ile, aile şirketlerinde görev alan aile üyesi

⁹ Yazar formülün geliştirilmesine katkısı nedeniyle Dr. Toma Albu'ya teşekkür borçludur.

¹⁰ DİE. 14.02.2006 tarihli istatistiki bilgi talebine verilen 22.02. 2006 tarih ve B.02.1.TÜİ.0.78.01.01/907/47A22I-1251 sayılı cevabi yazı eki.

kadınların görev alan her iki cinsiyetten aile mensuplarına oranını vermektedir. "m" halihazırda aile işletmelerinde görev alan, "n" ise gelecekte görev alması beklenen aile üyesi kadın adedini, n-m ise bu iki sayı arasındaki farkı simgelemektedir.

Dolayısı ile p=50 ise, (ailenin kadın üyelerinin erkek üyeler oranında şirkette görev alması durumu) sonuç,

$$(0,40).(0,095).x.z = (0,038).x.z,$$

p=40 ise,

$$(0,30).(0,095).x.z = (0,0285).x.z$$

olmaktadır.

Günümüz aile işletmelerinde görev alan kadın aile üyesi (m), kabaca

$$m = (0,010).(0,95).x..z$$

$$m = (0,010).(0,95).(473.767).(30)$$

$$m = 135.024$$

düzeyindedir. p'nin (aile şirketinde istihdam edilen ailenin kadın fertlerinin yüzdesinin) oranındaki artışlar genelde toplum ve aile yapısındaki geleneksel değerlerde bir değişime, yeni birtakım değerlerin benimsenmesi ve kabulüne bağlı bulunmaktadır. Dolayısı ile aile şirketlerinde istihdam edilen aile üyesi kadın sayısındaki artış gibi kantitatif bir değişim, sosyo-kültürel bazda kalitatif (niteliksel) bir değişimin gerçekleşmesi ile mümkün olabilecektir ki kısa vadede bu tür bir durum olası görülmemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki şirketlerin yüzde doksanının üzerindeki büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olması nedeniyle bu kategorideki girişimlerin uygulama, strateji ve politikalarının iş yaşamındaki yansıma ve etkileri büyük olacaktır. Şüphesiz gerek boyut, büyüklük düzeyinde, gerekse hukuksal statü ve daha pek çok farklılıkları itibarıyla aile şirketlerinin homojen bir yapı içerisinde düşünülmesi olanaksız bulunmaktadır. Ancak globalleşmenin getirdiği dışı açılım olgusunun zorunlu kıldığı uluslararası arenada rekabet (ve işbirliği) yanında, iç sosyo-kültürel yapıdaki, geleneksel yapının zorunluluk ve olmazsa olmazlarını aşındıran değişimlerin küçüklü büyüklü birçok şirketi uluslararası standartlara uyum göstermeye zorlaması, birçok aile şirketini ayakta kalabilmek, sürdürülebilirliklerini yitirmemek için "kuralları yeniden belirlemeye" itmiş, aralarındaki türlü farklılıklara karşın benzer nitelikte birtakım prensip ve politikaları benimsemeye yöneltmiş bulunmaktadır. Daha sağlam, güvenilir, uzun vadede ayakta kalabilir ve sonuçta rekabetçi bir şirket yapısı geliştirilebilmesi ise öncelikle geniş anlamda iyi bir örgütlenme ve kıt kaynakların rasyonel kullanım ve değerlendirilmesini elzem kılmaktadır.

Ülkemizde birçok aile işletmesinde ailenin erkek olmayan fertleri yalnızca cinsiyetleri nedeniyle negatif ayrımcılığa maruz kalmakta, birçok durumda üstün niteliklerine karşın girişimin faaliyetlerine katılım şanslarını yitirmektedirler. Daha önceki paragraflarda da belirtildiği gibi toplumda kadına karşı geleneksel ayrımcılığın bir yansıması olan bu durumun aşılama ve bugün ailenin erkek fertleri düzeyinde öğrenim alan kadın bireylerin şirket sistemi içerisinde gereği gibi değerlendirilmemesi birçok aile girişiminin faaliyet ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Genelde aile şirketinde kurumsallaşmanın gerçekleşmemiş olması, etik bir altyapının oluşturulma ve geliştirilememesi, şirkette söz sahibi olan kişi veya kişilerin mantıkları yerine duygu ve zaafı ile hareket etmeleri ailenin kadın fertlerinin ayrımcılığa, dolayısı ile sonuçta girişimin kan kaybına uğramasına neden olmaktadır. Kadın bireyler kendilerine has yönetim özellikleri, uzlaştırıcı ve personel üzerinde olumlu etki bırakan ılımlı tavırları ile daha mükemmel bir örgüt ikliminin geliştirilmesini sağlayabilir, mesleki bilgileri, becerileri ve deneyimleri ile girişime çok fazla katkıda bulunabilirler. Bu durum şirketlerin ulusal ve uluslararası imajında da onların lehine bir görünüm verecek, iş bağlama fırsatlarını ve kadınların iletişim becerileri ile başarılı bir ögesi olabilecekleri bir ağ içerisinde yer alma olasılıklarını

arttıracaktır. Genelde iyi bir tahsil almış bulunan aile şirketi üyesi hanımlar girişimdeki başarıları ile özellikle yeni yetişen ailenin diğer hanım fertleri ve toplumdaki hemcinsleri için de iyi birer rol modeli olacaklardır. Günümüzde sözlü ve yazılı basında isimlerinden sürekli söz ettiren başarılı iş kadınlarının yönetimindeki veya yönetiminde yer aldığı birçok şirket kendisine artı bir değer sağlamış görünmektedir.

Ulusal açıdan bakıldığında, aile şirketlerinde ailenin kadın üyelerine karşı sırf karşı cinsten olmaları nedeniyle negatif bir ayrımcılık uygulamasının geçersiz kılınmasının, öncelikle işgücü genelinde kaliteyi, özellikle "entelektüel sermaye"yi artırıcı bir etkisi olacaktır. Yukarıda verilen formülden hareket edildiğinde aile şirketlerinde kadın aile üyelerinin oranındaki her artış ulusal kaliteli işgücünde azımsanmayacak bir yükselişi de beraberinde getirecektir. Aile üyesi hanımlar genelde ailenin maddi olanakları nedeni ile hiç değilse toplumun diğer üyelerine nispetle daha iyi bir tahsil almaktadırlar. Bu öğrenim için yapılan harcamalar aile için olduğu kadar kıt kaynakları kısıtlı olan toplumumuz için de bir maliyet unsurudur. Bu nedenle toplum genelinde bu uygulamanın bir yararı da bu maliyet unsurunun bir şekilde bir katkı, bir kazanım olarak sisteme geri dönmesi olmaktadır veya olacaktır. Yine aynı uygulamanın, anayasamızın cinsiyet ayrımcılığını da içeren ayrımcılığa karşı 10. maddesi ve CEDAW anlaşması gibi uluslararası sözleşmelerinin amir hükümlerine karşı kayıtsız kalınmadığının da bir kanıtı niteliğinde düşünülmesi, dış dünyaya verilecek olumlu bir mesaj olarak da nitelendirilmesi mümkün bulunmaktadır.

Kadına karşı olumsuz ayrımcılığa toplum genelinde karşı çıkılması şüphesiz aile şirketleri genelinde de yankılar uyandıracak, daha fazla sayıda aile şirketi hanım üyesinin istihdamına zemin hazırlayacaktır. Bu alanda yapılan araştırma ve dolayısıyla veri tabanının yetersizliğinin, çalışmamızda elde edilen sayısal sonuçların sağlamlık ve güvenilirliği konusunda şüpheleri çağrıştıran nitelikte olması dolayısıyla, aynı konuda daha detaylı ve kantitatif ağırlıklı çalışmalar yapılması daha gerçekçi sonuçlara varılması olasılığını arttıracaktır.

KAYNAKLAR

- Abmankara. 2004 Yılı Türkiye İlerleme Raporu Siyasi ve Ekonomik Kriterler Geniş Özeti.
[http://64.233.179.104/search?q=cache:dzK3SH9ISskJ:www.abmankara.gov.tr/ab/ILERLEME%2520RAPORU%25202004%2520\(siyasi-ekon%2520kriterler\).doc+ayr%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1k+etik+aile+%C5%9Firketleri+kad%C4%B1n&hl=tr&gl=uk&ct=clnk&cd=11](http://64.233.179.104/search?q=cache:dzK3SH9ISskJ:www.abmankara.gov.tr/ab/ILERLEME%2520RAPORU%25202004%2520(siyasi-ekon%2520kriterler).doc+ayr%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1k+etik+aile+%C5%9Firketleri+kad%C4%B1n&hl=tr&gl=uk&ct=clnk&cd=11) internetten 12.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Adler, A. (2006). Sosyal Roller ve Kişilik. (Türkçesi T. Yörükan). İş Bankası Kültür Yayınları 486. 2. Baskı. İstanbul: Sena Ofset.
- Barutçugil, İ. (2005). Kişisel Gelişimde Kapıları Açmak. Kariyer Yayınları: 86/37. İstanbul: Çaliş Ofset.
- Baykal, A.N. (2002). Babalar, Oğullar ve Kızlar. Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları. Sistem Yayıncılık Kişisel Başarı Dizisi: 351. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.
- Beaver, G. (2002). Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development. Gosport: Prentice-Hall.
- Bozkurt, R. (1997). İşletme Odağı. Girişimci Sorunları. Der Yayınları: 222. İstanbul: Başak Ofset.
- Coulter, M. (2003). Entrepreneurship in Action. NJ: Prentice-Hall.
- Çoban, F. (2003). Ailedeki Yeni Sendrom. Capital. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=564 internetten 13.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Erdemir, N.K. & Karasioğlu, F. (2003). Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, İİBF. http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=487 internetten 13.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Gürol, M. Ali. (2000). Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler. Atılım Üniversitesi Yayın No: 2. Ankara: Ünal Ofset.
- Hablemitoğlu, Ş. (2005). Bilgi ve İletişim Çağında Kadının Görünmezliği: Beyinlerdeki Talibanizm. Yeni Hayat Dergisi. Sayı 124-125. <http://www.Yenihayatdergisi.Com/124125.Htm> internetten 12.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Hatten, T. S. (1997). Small Business. Entrepreneurship and Beyond. NJ: Prentice-Hall.

- Heller, T. (1997). Yönetimde Kadın Erkek. (Women and Men as Leaders in Business, Educational and Social Service Organizations). (Türkçesi: I. Tuzcular). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- İkinci kuşak eğitim patronları. (2006, Ocak 15). İK. Hürriyet.
- Kalafatçılar, A.N. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Anayasa. HSC Küresel. http://www.hsckuresel.com/makale_oku.asp?id=17 internetten 12.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Hayat Yayınları: 114. Yönetim Dizisi: 16. İstanbul: Çalış Ofset.
- Kırım, A. (2003). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayıncılık: 293. Yönetim Dizisi. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.
- Kobifinans. (2004). Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları Nelerdir? <http://www.kobifinans.com/article/view/59984/1/222> internetten 10.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Kumkale, R. (2005). Aile Şirketleri ve Müesseseseleşme. http://www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm internetten 02.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Ruderman, M.N. ve Ohlott, P.J. (2005). Kaderini Kontrol Et. Çalışan Kadının Başarı Formülü. (Standing at the Crossroads). (Türkçesi S. Özer). Optimist Yayın No. 28. İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş.
- Sağlam, N. (2002). Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma. Eso-es.net. <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66> internetten 13.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Uras, G. (2005). Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik! Kobifinans. http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=470&Where=danisma_merkezi&Category=020603&Topic=2 internetten 13.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- White, J.B. (1999). Para ile Akraba. Kentsel Türkiye’de Kadın Emeği. (Money Makes Us Relatives. Women’s Labor in Urban Turkey). (Türkçesi A. Bora). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yelkikalan, N. & Aydın, E. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. <http://64.233.179.104/search?q=cache:hwYZF1vo-IJ:biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf+aile+%C5%9Firket+orta+k%C3%BC%C3%A7%C3%BCK+b%C3%BCy%C3%BCK+12&hl=tr&gl=uk&ct=clnk&cd=24> internetten 13.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- YTÜ. (2006). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. <http://195.87.83.106/courses/courseDetail.kariyer?cid=2473> internetten 06.02.2006 tarihinde indirilmiştir.
- Yurtsever, G. (2000). Şirket Etik Kodu. Hazırlanışı, Uygulanışı ve İçeriği. Ankara: Barış Yayınevi.
- Zimmerer, T. W. & Scarborough, N. M. (1998). Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. NJ: Prentice-Hall.

AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEK KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN LİDERLİK SORUNLARININ AŞILMASINDA “LİDER-YÖNETİCİ” ÖNERİSİ

Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü

MALATYA

Tel: (0422) 341 00 10

e-posta: mtikici@inonu.edu.tr

Osman ULUYOL

İnönü Üniversitesi Rektörlüğü

Yabancı Diller Bölümü

MALATYA

Tel: (0422) 341 00 10

e-posta: ouluyol@inonu.edu.tr

ÖZET

Dünyada ve ülkemiz ekonomisinde aile şirketlerinin ağırlığı önemli bir boyutta olmasına karşın bu işletmelerin yaşamlarının oldukça kısa olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin yaşam sürelerini etkileyen liderlik sorunlarının aşılmasında yönetici aile bireylerine lider yönetici özelliklerinin kazandırılması hususu irdelenmektedir. Kuramsal içerikli bu çalışma; aile işletmelerinin tanımı ve önemi, Türkiye’de aile işletmeleri, aile işletmelerinde başarıyı ve sürekliliği sağlayan faktörler üzerinde liderliğin etkisi, yöneticilik ve liderlik kavramları ile aile işletmelerinde lider yöneticilerin yetiştirilmesi başlıklı kısımlardan oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, lider-yönetici.

ABSTRACT

Although the importance of the family businesses in both Turkish economy and world economies reached an important extent, it is known that the survival rate of those businesses is quite limited. In this study we discussed the acquiring of the leadership characteristics by family-member-managers to tackle leadership problems affecting the sustainability of family businesses. This theoretical study consists of the following titles: The definition and the importance of the family businesses; The family businesses in Turkey; The effect of leadership on the factors supplying achievement and sustainability in family businesses.

Keywords: family businesses, leader-manager

GİRİŞ

Aile işletmeleri farklı özelliklerinden hareketle değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak, aile işletmesi kavramındaki temel belirleyici, çoğunluk hisselerine sahip olmaktan ziyade, yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ve bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır.

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında aile işletmelerinin ağırlıklı bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Fakat toplam işletmelerin yüzde 80'den fazlasını aile işletmelerinin oluşturduğu ABD'de ilk kuşak aile işletmelerinin yalnızca yüzde 30'u ikinci kuşakta yaşamını sürdürebilmekte ve bunlardan da yalnızca yüzde 13'ü üçüncü kuşağa devredilmektedir. Türkiye'deki durum da ABD'den veya diğer ülkelerden farklı değildir. Aile işletmelerinde bu tablonun oluşmasına yol açan faktörlerden birisi; yönetime gelecek olan kişilerin belirlenmesinde yönetim kariyer planının ihmal edilmesi ve bir sonraki liderin kim olacağının kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmiş olmasıdır (Erdil, 2004; 67). Aile işletmelerinde aile üyesinin beceri ve ilgilerine uygun bir yönetsel pozisyon bulunmamasına rağmen sadece bu kişiye yönetsel statü vermek amacıyla bu kadrolara yerleştirilmesi bu kişinin başka bir seçeneği olmadığı (Buchholz, 2000; 59) anlamını da içerir ki bu tutum kişisel ve duygusal faktörlere önemli bir örnektir.

Bu çalışmada; bir sistem içerisinde profesyoneller ile çalışacak olan "yönetici aile üyelerine", "lider-yönetici" özelliklerinin kazandırılması hususunun gerekliliği irdelenecektir.

1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı: Aile fertlerinin ve aile unsurlarının işin içine girmesiyle birlikte aile işletmeleri özel bir şirket türü haline gelmektedir. Ancak literatürde aile işletmelerinin tanımlanması konusunda görüş birliği söz konusu değildir. Bundan dolayı literatürde aile işletmelerinin tanımı farklı şekillerde yapılmıştır. (Astrachan, 2002; 45)

En çok kullanılan aile işletmesi tanımlarından birisi, "tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türü" (Bernard, 1975; 42-60) şeklindedir. Aile bireylerinin yönetimdeki etkinliğini esas alan bir tanıma göre aile şirketi, "politikası ve yönetimi önemli ölçüde bir veya daha fazla aile bireyi tarafından etkilenen şirket türüdür. Bu etki sahiplik veya bazen aile elemanlarının şirkete katılmasıyla ortaya çıkar" (Davis, 1983; 47-56). Yine aynı şekilde aile ile yönetim arasındaki ilişkiyi vurgulayan benzer bir yaklaşımı benimseyen Donnelley'e göre aile şirketi; bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşur (Donnelley, 1964; 93-105).

Ailenin şirket hisseleri üzerindeki kontrolünden hareket eden Handler'e göre de aile işletmesi; bir tek ailenin hisselerin çoğunluğuna veya tüm kontrole sahip olduğu işletme türüdür (Galio, 1991; 181-190). Oliver ise aile şirketini; önemli işletme kararlarının ve liderlik devir teslimi ile ilgili kararların yönetim kurulundaki aile üyeleri tarafından etkilendiği bir örgüt (Handler, 1989; 257-276) olarak tanımlarken yine aile bireylerinin şirket üzerindeki kontrolüne vurgu yapmaktadır. Holland ve Oliver ile Lyman da aile şirketlerini tanımlarken mülkiyet hakkı ve yönetim arasındaki bağlantıyı esas almaktadırlar. Buna göre Holland ve Oliver aile şirketini; sahiplik ve yönetim kararlarının aile veya ailelerle olan akrabalık ilişkilerinden etkilendiği işletme türü (Holland, 1992; 27-38) olarak tanımlamaktadırlar. Lyman ise aile şirketini; Sahipliğin tamamen bir aileye ait olduğu ve en az bir aile üyesinin işveren pozisyonunda bulunduğu ve bir başka aile üyesinin de ya işveren pozisyonunda ya da işveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türü (Lyman, 1991; 303-324) olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda verilen tanımların hepsi de aile şirketini açıklamaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulacak olan asıl konu aile şirketinin nasıl yönetildiğidir. Uygulamada, aile şirketlerinin profesyonel yönetim ilkelerine göre değil de daha çok aile üyelerinin tecrübelerine göre yönetildiği görülmektedir. Aile işletmelerinde hisselerin dağılımı, şirketin profesyonel bir

şekilde yönetilmesi halinde herhangi bir sorun oluşturmaz. Aile işletmeleri dikkatle incelendiğinde bu işletmelerin yöneticilerinin kimlerden oluştuğu hususu ön planda tutulmaktadır. Yani, yönetim ekibinde görev alan kişilerin; profesyonel yetkinlikleri yerine aile bağlarından kaynaklanan ilişkiler nedeniyle yönetici konumuna getiriliyor olması bu işletmelerin bir aile şirketi olduğunun göstergesi kabul edilmektedir. Aslında aile üyelerinin profesyonel yönetici olarak görev almaları yadırganmamalıdır. Aile şirketlerinin yönetim kademelerinde oturanların kimliklerinden ziyade niteliklerinin ön planda olması önemlidir. Bu da yönetsel düzeylerde görev alacak kişilerin belirlenmesinin objektif kriterlere bağlanmasıyla mümkündür. Böylece şirket yönetimi kişilere bağımlılıktan kurtularak bilimsel kurallara göre yönetilir hale gelecek ve buna bağlı olarak da yöneticilerin kimlikleri önemini kaybedecektir.

1.2. Aile İşletmelerinin Önemi: Aile işletmeleri özellikle yerel ekonomilerde önemli bir katkıya sahip olup küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Genellikle girişimci aile yeni iş kurmada girişimciyi desteklemektedir. Aile işletmelerinin olmaması durumunda ekonominin yeterince esnek olması ve etkili bir şekilde büyümesi söz konusu olamaz (Cox, 2003). "Ülkemizde ve dünyada tüm şirketler arasında aile işletmelerinin oranı oldukça yüksek olmasına rağmen bu şirketlerin yaşamlarının oldukça kısa olduğu yapılan çeşitli araştırmanın sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan bir araştırmaya göre üçüncü kuşağa kadar faaliyetlerine devam edebilen aile işletmelerinin oranı sadece yüzde 12, dördüncü kuşağa ulaşabilenler ise yüzde 3 oranında kalmaktadır." (Beem, 2003).

Yapılan araştırmalara göre, aile işletmeleri, şirket sahibinin ölümü ile batma, iflas ya da krizle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin gelişim süreci, girişimcinin atılımlar yaptığı ve daha fazla risk aldığı gençlik yıllarında yaşanmaktadır. Üretim ve işletme aşamasında profesyonel kadrolarla güçlendirilmesi durumunda büyük hedeflere de ulaşabilirler. Fakat, genellikle işletme sahibinin emekli olması ya da ölmesi durumunda bu gelişimin, aynı hızla geriye gittiği görülmektedir. (www.milliyet.com.tr; 2002).

2. TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

Geçmişte faaliyete başlayıp nesilden nesile geçerek günümüze kadar faaliyetlerine devam eden aile işletmesi sayısı oldukça azdır. Bu işletmeler de özellikle geleneksel gıda alanında faaliyet göstermektedirler. Bunlar arasında Hacı Bekir Lokumları, Vefa Bozacısı, Çöğenler Helva, Teksima Tekstil gibi az sayıdaki aile işletmesi örnek verilebilir. "Bilindiği gibi, Türk ulusal özel sektörü ancak Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra oluşmaya başlamıştır. Cumhuriyetin ilanı ile başlayan bir özel sektör yaratma çabası, İkinci Dünya Savaşı nedeniyle kesintiye uğramış ve Türk ulusal özel sektörü ancak son 50 yılda ekonomide sahne alabilmiştir" (Naipoğlu, 2006; 29). Osmanlı döneminde Türkler ekonomik ve ticari hayata fazla önem vermedikleri için bu faaliyetler ağırlıklı olarak azınlıklar tarafından yürütülmüştür. Bu nedenle sanayi ve ticari faaliyetlerin gelişmesi gecikmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında da bu faaliyetler devlet tarafından yürütülmüştür.

Çok partili hayatla birlikte 1950'lerde başlayan sanayileşme hareketi ile birlikte işletmecilik 1980'li yıllara kadar önemli bir problem yaşamadan devam etmiştir. Çünkü bu dönemde üretim tüketimi karşılamadığı için herkes ne üretirse satabiliyor, rekabet fazla önem taşımıyordu.

1980'li yıllar ekonomik hayatta tam bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda ekonomide liberalleşme dönemi başlamış, Türk ekonomisi dışa açılmış, ithalat ve ihracat faaliyetleri büyük bir artış göstermiş, çok sayıda işletme ekonomik hayatta yerini almıştır. Bu dönemde kurulan çok fazla şirket ve dış ticaretin de gelişmesi ile birlikte artan şiddetli rekabet sonucunda firmalarda yönetim önem kazanmıştır. Çünkü bir taraftan çok sayıda yeni firma kurulurken diğer taraftan da çok sayıda firma iş hayatından çekilmek, başkalarına devredilmek ya da iflas etmek zorunda kalmışlardır.

Çeşitli araştırmalara göre Türkiye'deki aile şirketlerinin oranı yüzde 90-95 civarındadır (Fındıkçı, 2005; 2). Bu oranı daha yüksek gösteren araştırmalar da vardır. Sonuç itibarıyla iş dünyasında faaliyet gösteren şirketlerimizin tamamına yakını aile işletmesi ya da aile işletmesi niteliği taşımaktadır.

1950'li yıllardan sonra kurulan aile işletmelerinin ilk yöneticileri işletmelerini ikinci kuşağa devretmeye başlamışlar veya büyük bir kısmı yakın bir gelecekte devir sorunu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu süreci yaşamakta olan aile işletmeleri önemli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin; geçtiğimiz yıllarda çok önemli markalara sahip olan bazı aile şirketleri profesyonel olmayan yönetim nedeniyle çeşitli sarsıntılar yaşamak zorunlu kalmışlardır. "Has, Karaca, Elginkan, Çingilioğlu, Bezmen, Komili, Vefa, Tamek gibi aile işletmeleri çeşitli sorunlarla karşılaşarak dağılmış, bölünmüş ya da zarar görmüş işletmelerdir" (Karcioğlu, 2005; 45). Şirketlerin dağılmasıyla birlikte aile içi kavga ve hesaplaşma dönemi başlamakta ve aile birliği de parçalanabilmektedir. Bütün bu yaşananların nedeni geleceğin planlanmaması ile ilgilidir. Geleneksel, sistem olamayan, profesyonelleşmeye ve ilkelere yeterince önem vermeyen, aile ve işletme yönetimini birbirinden ayırmayan yönetim tarzı ve anlayışının kaçınılmaz sonucu arzu edilmeyen bu durumlar ortaya çıkmaktadır. Belirtilen olumsuzlukların yaşanmaması ve şirketlerin nesilden nesile gelişerek devam edebilmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemleri alanlar sürekli olmayı başarabileceklerdir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE BAŞARIYI VE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER ÜZERİNDE LİDERLİĞİN ETKİSİ

Araştırma sonuçları, gözlemler ve tecrübeler genel olarak aile işletmeleri arasında nesilden nesile devam eden başarı sağlayanların oranının düşük olduğunu göstermektedir. Zira kurulan her 100 işletmenin 70'i birinci nesilde ya da ikinci nesle devir sürecinde sona ermektedir. Sürekli olmayı başarabilenler, geriye kalan % 30 oranı ile sınırlı olup bunların da sadece bir kısmı istenen başarıya ulaşabilmektedirler. Dünyada aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de ise bu durum dünya ortalamasının daha da altındadır. (Kumkale, 2005; 1).

İşletmelerin uzun ömürlü olması genellikle ilk kurucuların oluşturduğu yapıların ve sahip oldukları vizyonların bir sonucu olmaktadır. Yani ilk kurucuların geniş ufuklu olmaları ve işi günlük düşünmemeleri, iş kadar işletmenin yapısını, kurumsallaşmasını önemsemeleri ve kişisel gelişime önem vermeleri, yani yeni nesillere yatırım yaparak ailelerini unutmamaları çok önemlidir. (Fındıkçı, 2005; 64). Sürekliliği sağlayan aile işletmelerinin başarısında belirleyici olan temel karakteristikler arasında aile üyelerinin birlik, beraberlik ve dayanışması, ilkelerin geçerli olduğu bir sistem anlayışına dayanan organizasyon yapısı, ailede ve dolayısıyla işletmede geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetismeleri nedeniyle işi iyi bilmeleri, profesyonel bir yönetim ekibi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi faktörler sayılabilir.

Dünyada şirket yöneticilerinin tanımladığı sorunlar arasında yüzde 58,4'lük bir oranla liderlik gelişiminin yer alması ve insan kaynakları departmanlarının yüzde 82'sinin yönetici adayı bulamamaktan şikayetçi olmaları (Türkmenoğlu, 2006; 1); vurgulanması gereken asıl konunun liderlik olduğunu göstermektedir. Çünkü sayılan bütün başarı faktörlerini bir araya getirmek ve onları kurumun amacı doğrultusunda örgütleyerek yönlendirmek liderin görevidir. Çünkü; Çağımızda değer oluşturma en önemli girdisi insan sermayesidir ve bu sermayenin en değerli unsuru da liderliktir (Bozkurt, 2004; ss.78-79). Dolayısıyla bu konu üzerinde liderliğe özel bir önem verilmesi başarı açısından kilit faktör olarak değerlendirilmelidir. Buna ilave olarak; "Aile şirketlerinde liderlerin sorumluluğu hem stratejik planlamayı hem de işletmenin liderlik devir planının yapılmasını kapsamaktadır" (Ward, 1993; 1). Aile işletmelerinin yönetiminde liderliğin rolünü ve liderden beklentileri vurgulama açısından bazı araştırma sonuçlarına göz atmak yararlı olabilir: Örneğin; Kanada aile işletmeleri üzerinde uygulanan bir ankete göre gelecek on yıl

içinde bu şirketlerin büyük bir bölümü liderlik değişimine maruz kalacak olmasına rağmen değişime hazır değildir. Çünkü, gelecek planlanmamış, şimdiki liderlere bağımlılık söz konusudur ve bu liderler emekli olarak işi bırakacaklardır. Bu üç faktörün bileşimi bir felaket için yeterlidir. (www.allbusiness.com, 2006; 25). Milli Prodüktivite Merkezi tarafından ülkemizdeki aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre aile işletmelerinin en önemli kapanma nedenleri arasında; aile liderinin işi zamanında terk edememesi ve bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması da yer almaktadır (Sağlam, 2003; 4.). Yine yapılan bir başka araştırmaya göre aile işletmesi liderlerinin geleceği planlamama nedenleri arasında aşağıdaki gerekçelerin yer aldığı belirtilmektedir:

1. Liderlerin hiçbir zaman öleceğini düşünmek istememeleri,
2. Çocuklarından birisini diğerlerine üstün tutmaktan kaçınmaları,
3. Şirketin kurucusuna aşırı bağlı olması (Donna, 1994; 36).

Aile şirketlerimizin yöneticilerinin yüzde 68'i henüz kendinden sonra yönetimi kime devredeceğini düşünmemiştir. Aile şirketi yöneticilerinin yüzde 39'u şirketin başarısı için en kritik konunun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma olduğuna inanırken, yüzde 20'si, en önemli faktörün bir sonraki patronun kim olacağının daha büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Her şeyden önce gerek kurucu, yani birinci neslin, gerekse çocukların, sahip oldukları kuruluşu ileri senelere taşımaya ve kurumsallaştırmaya niyetlerinin olup olmadığıdır (Kumkale, 2005; 2).

4. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Organizasyonların mekanik yapısına canlılık veren ve onları başarıya götüren ruhu aşılayan kişiler yöneticilerdir (Hatipoğlu, 1993; 220). Yani rotayı tayin eden kişi konumundaki yönetici; "kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi" şeklinde ifade edilmektedir (Hicks, 1978; s.249, Mucuk, 1989; s.18). Yönetici ile çok fazla sayıda ve çeşitlilikteki tanımların ortak noktası yöneticinin gerçekleştirdiği faaliyetin temelinde "yönetimsel iş" olduğudur.

Bazen yöneticilikle karıştırılarak onunla aynı anlamda kullanılan fakat özünde farklılıkları bulunan önemli bir kavram da liderliktir (Alayoğlu, 2003; 45). Liderlik, insanın kendi yapısından ve içten gelen bir yeteneği ifade ederken, yöneticilik, öğrenilen bir davranış içermektedir (www.rizasonmez.com, 2006; s.1). Lider ve yönetici arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında ortaya çıkmaktadır. Yönetici, kurumun belirlediği ve kendisine verdiği resmi yetkileri kullanırken, lider kişisel özelliklerine dayanarak izleyenleri etkiler.

İşletmelerde yönetici ve lider aynı kişi olabilirler (Akın, 2002; 23). Kişilerde yöneticilik özellikleriyle liderlik özellikleri bir arada bulunabilirlerken; bir liderin yönetici ünvanına kavuşmadığı ya da yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olamadığı durumlar söz konusudur. Buna rağmen yöneticilik ve liderlik birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değil, kendilerine has fonksiyonları olan ve her ikisi de vazgeçilmez unsurlar olarak karşımıza çıkan kavramlardır (Yalçın, 1993; 21). Yönetici ve liderin "sinerjik olma" zorunluluğu "lider-yönetici" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bir işletmenin özellikle zor zamanlarda hem yöneticiye hem de lidere duyduğu gereksinim, "lider-yönetici" kavramıyla karşılanmaya çalışılmaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, yönetim ve liderlik stillerini de değiştirmiştir. Günümüz bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Örgütlerin bilgi tabanlı, yönetimlerin insan merkezli hale gelmesi sonucu liderlik daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirebilecek şekilde yeniden düzenlenmektedir (Gül, 2006; 11). Bilgi çağında liderlik yaratıcılık ile, sürekli gelişme için öğrenme ile, bilgi ve bilginin paylaşımıyla ve toplumsal güveni kalıcı kılmak için gösterilen tutarlılık ve titizlikle kazanılır (Argüden, 2003,1).

Aile işletmelerinde liderlik daha geniş kapsamlı olup daha fazla sorumluluğu kapsamaktadır. Buna göre, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde gözü kara bir biçimde cesur

kararlar verebilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir (Fındıkcı, 2005; s.229).

5. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDER-YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ

Geleceğin liderlerinin hazırlanması ve yetiştirilmesi aile işletmelerinin sürekliliğine stratejik açıdan önemli bir katkı sağlayacaktır. Çünkü aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi yetenekli lider adaylarının geliştirilmesidir (Kabrera-Suaraz, 2005; 72-73).

Aile işletmelerinde lider yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda öncelikle iki türlü yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birisi erken seçim, diğeri ise geç seçim stratejisidir (Karpuzoğlu, 2001; s. 48) Birinci yaklaşıma göre; aday veya adaylar küçük yaşlarda tespit edilerek eğitilmelerine ve yetiştirilmelerine ağırlık verilecektir. İkinci yaklaşımda ise adaylar öncelikle belli bir yetkinlik kazanıncaya kadar eğitilir ve bazı performans değerlendirme testlerine tabi tutularak en uygun adaylar belirlenir.

Lider-yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda bu yaklaşımların avantaj veya dezavantajları, içinde bulunulan şartlara göre değişiklik gösterebilir. Potansiyel adayların sayısı, yetenekleri ve zaman içindeki eğilimleri de belirleyici olacağından seçim konusunu bir zamanlama ile sınırlamanın çok doğru bir yaklaşım olmayacağı ileri sürülebilir. Bu nedenle her işletme için önerilebilecek standart bir yaklaşım söz konusu değildir. Hangi yaklaşıma öncelik verileceğinin tartışılması yerine lider yöneticilerin yetiştirilmesinde uyulması gereken ilkelerin tartışılması daha yararlı olacaktır. Bu süreçte izlenmesi gereken aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

5.1. Lider Adaylarının Taşınması Gereken Özelliklerin Belirlenmesi: Adayların, "uzun dönemli ve bütüncül bakış açısına sahip olma, analitik ve sentezci bir yaklaşımı benimseme, karizmatik ve değişimci liderlik tarzı geliştirebilme, yaratıcılık becerilerine sahip olma ve kullanabilme" (Karpuzoğlu, 2001; 51-52) gibi temel özellikler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. "Çünkü liderlik devamlılık arz eden bir süreçtir. Lider ancak izleyenleri etkilediği sürece lider olarak kalabilecektir. Özellikle aile işletmesinde liderlik yapacak bireylerin özgüvene sahip olması önemlidir. Liderlerin özgüveninin azalması izleyenlerin de özgüvenlerinin sarsılmasına yol açabilir" (Fritz, 1992;40). Bu nedenle lider adaylarının taşınması gereken özelliklerin belirlenmesinde psikolog, eğitimci, yönetici gibi uzman ve danışmanların yardımıyla kişilik özelliklerinin, davranışlarının gözlenmesi ve bilimsel metotlarla analiz edilmesi gibi yöntemlerden yararlanmak önemlidir.

5.2. Lider Adaylarının Eğitim Süreci: Yukarıdaki özelliklere sahip olan adayların, liderlik eğitim sürecinde aşağıdaki aşamaların izlenmesi önerilebilir:

a. Adayların yeteneklerine uygun yüksek öğrenime yönlendirilmesi: Akademik eğitim belirli bilgi, problem çözme ve sistem becerilerini geliştirmede sistematik donanım kazanılması açısından gereklidir (Cabrera-Suaraz, 2005; 74). Morris ve diğerlerine göre lider adayının eğitimi ile başarılı bir devir ve devir sonrası performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Goldberg de en başarılı lider adaylarının üniversite bitirenler olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde Dyer'e göre de üniversite bitirmek potansiyel lider adaylarının aşması gereken en önemli engeldir (Le Breton-Miller, 2004; 310).

b. Üniversite eğitimi esnasında aralıklı olarak aile işletmesinde staj türü bir çalışmaya tabi tutulması suretiyle işin ayrıntıları üzerinde tecrübe kazandırılması: Bu süreç lider adaylarının işletme normlarını, kurallarını ve örgütün öncelikli vizyonunu kavraması ve özümsemesi açısından önemlidir (Cabrera-Suaraz, 2005; 75).

c. Üniversite eğitimi tamamlandıktan sonra, başka bir işletmede çalışmaya yönlendirilmesi: Eğer potansiyel lider adayları tecrübelerini geliştirmek için diğer şirketlerde çalışmayı denerlerse aile şirketini yönetme becerilerini önemli ölçüde geliştirebilirler. Aynı şekilde anne ve babanın da potansiyel lider adaylarına tecrübelerini geliştirmeleri için aile şirketi dışında çalışma fırsatı vermeleri ve onların potansiyellerini, yeteneklerini kanıtlama olanağını tanımaları

yararlıdır (Cabrera-Suaraz, 2005; 75). Ancak, lider adayının aile şirketi dışında tecrübe kazanması için görev alacağı işletmenin faaliyet alanının aile işletmesinin faaliyet alanı ile uyumlu olması önemlidir (Paisner,1999; 20).

d. Başka işletmelerde kendini ispatlayan adayların aile işletmesi bünyesine dahil edilmesi: Genel müdürlüğünü yaptığı Linens'in cirosunu 17 milyon dolardan 27 milyon dolara çıkarmayı başaran Şule Zorlu bu sürecin tipik bir örneğini oluşturmaktadır. Ahmet Nazif Zorlu'nun kızı olan Şule Zorlu 14 yaşından itibaren grubun tekstil fabrikasında çalışmış, çaycılıktan ip çekmeye kadar her kademede görev yapmış ve üniversiteden mezun olduğunda Denizbank'ta staj yaparak kariyerine ilk adımını atmıştır. Stajını bitirip bordrolu olarak işe alındığı Denizbank'ta dört yıllık tecrübesi ve başarı grafiği nedeniyle Ahmet Nazif Zorlu'dan Linens'e genel müdürlük teklifi almıştır (www.milliyet.com.tr; 2005).

e. Yönetmel düzeylerde görev alacak yöneticilerin belirlenmesi. Adayların gerek aile işletmesinde gerek diğer işletmelerdeki gelişim trendlerinin izlenmesi suretiyle değerlendirmeler yapılması, yönetmel düzeylerde görev alacakların belirlenmesinde daha isabetli kararların verilmesine yardımcı olabilir.

Handler bu süreci üç adımda özetlemektedir (Yalçın, 2004; 75).

1. Lider adayının şirkette çalışmadan önceki kişisel gelişimi.
2. Lider adayının işletmeye katılımı.
3. Liderliğin devri.

Handler aile üyelerinin bu süreçte spesifik rolleri dolduracağını ve bu rollerin zaman içinde değişeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca bu süreçte başarı için karşılıklı rol ayarlamasına gereksinim duyulmaktadır. Bu ayarlama lider adayı "hiçbir rolü olmamaktan" "yardımcılığa", oradan da "liderliğe" doğru gelişen rollerini üstlenecektir (Yalçın, 2004; 75).

Ward, aile bireylerinden bir lider yönetici adayının zaman içindeki kariyer gelişimini aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır (Ward, 1997; 190-198):

1. 0-18 Yaş Arası Evdeki Yetişme Dönemi: Bu dönemde işletme problemleri ile ilgili bilgilendirme ve iş alışkanlıkları kazandırılması amaçlanmaktadır.

2. 18-28 Yaş Arası Aile İşletmesi Dışındaki Eğitimin Yer Aldığı Genç-Yetişkinlik Dönemi: Bu dönemde üniversite eğitimi ile kişisel yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüt ile ilgili tecrübelerin kazandırılması temel hedeftir.

3. 25-35 Yaş Arası Aile İçinde Bir Üst Düzey Yönetici Nezaretinde Eğitimin Yer Aldığı Dönem: Bu dönemde de fonksiyonel uzmanlık ve karar verme konusundaki tecrübenin kazandırılması düşünülmektedir. Lider adayı formal yönetim analiz tekniklerinden işletme etiketlerine kadar her konu hakkında bilgi sahibi olmak zorunda kaldığı için bunu kazanmanın en uygun yolu olarak görülen mevcut liderlerle bir süre birlikte çalışmaları önerilmektedir.

4. 30-40 Yaş Arası Lider Yönetici Adaylığının İlan Edildiği Dönem: Bu dönemde genel yönetim ve kar merkezli sorumluluğu verilmektedir.

5. 35-45 Yaş Arası Aile Üst Yönetim Ekibine Katılma Dönemi: Motive ederek yönlendirme için dış kaynaklara yönelim ve sürekli eğitimin esas alındığı dönemdir.

Bu süreçlerde adayların öncelikle izleyenleri etkileme başta olmak üzere diğer liderlik vasıflarının uygun düştüğü yönetmel düzeylere yerleştirilmelerinde aşağıdaki kriterlerin de dikkate alınması önem kazanmaktadır:

- 1.Adayların istekliliği,
- 2.Yetistirme sürecindeki bulgular,
- 3.Eğitimci, psikolog ve danışmanları gibi profesyonel görüşleri,
- 4.Aile meclisinin görüşleri.

Geleceğin liderinin belirleme sürecinde izlenecek yöntemin aile meclisinde karara bağlanarak kurumsallaştırılması amaç olmalıdır. Buna göre her aile üyesinin kendini bu kurallara bağlı hissetmesi, geleceğini planlaması konusunda izlenecek prosedüre kendisinin uyması

gerektiğinin bilincinde olması zorunluluk haline gelecektir. Bu amaçla aile içinde oluşturulacak aile meclisinde bu konuların görüşülerek herkesin katılımıyla yasalar haline dönüştürülmesi gerekir.

Ünlü iş adamı Vehbi Koç'un aile işletmelerinde lider yönetici yetiştirilmesine ilişkin şu görüşleri manidardır: "Bizde varlıklı ailenin çocukları genellikle iyi okumuyorlar. İyi yetişmedikleri için de aile hayatı bozuk oluyor. Bu gençler devraldıkları kuruluşları iyi yönetemedikleri için büyük emeklerle kurulmuş olan nice firmalar çöküp gidiyor. Bundan dolayı da hem aileler hem memleket zarar görüyor. Bu bakımdan aileye, ana ve babaya çok büyük görevler düşüyor. Ne kadar varlıklı olursanız olunuz çocuklarınızı yetiştirirken çok dikkatli davranmanız gerekir" (Koç, 1993; 169-176).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada; "aile şirketlerinde lider yönetici olarak aile bireylerinden birinin veya birkaçının yetiştirilmesi ve yönetsel kademelerde görev almasının" irdelenmesi bu pozisyonlarda yönetici aile üyelerinin profesyonel yöneticiye alternatif olarak değerlendirilmemelidir. Aile şirketlerinde "profesyonel yönetici" ile "aileden bir lider yöneticinin" aynı zamanda yönetsel kademelerde görev almaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ancak bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Bilindiği gibi profesyonel yönetici; yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetlerin karşılığı maaş alan kimsedir" (Koçel, 1989; 9). Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışırken karşılaştıkları önemli sorunlardan birisi; yönetsel kademelerde görev alan aile bireylerinin yeterli yönetsel bilgiye sahip olmamaları durumunda anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır. Yönetsel kademelerde görev alacak aile bireylerinin lider yönetici vasıflarına sahip olması, profesyonel yöneticilerle bu kişiler arasında çıkabilecek uyumsuzlukları azaltacaktır. Dolayısıyla lider yönetici vasıflarına sahip olan aileden bir yönetici ile profesyonel yöneticiler bir bütünün parçası olarak düşünülmektedirler.

Ayrıca üst düzey profesyonel yönetici bulmanın hiç de kolay olmaması aile şirketlerini, "aileden birini veya birkaçını lider yönetici olarak yetiştirmeye" zorlamaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar tepe yönetimine şirket dışından transfer edilenlerin yüzde 45'inin üç yıl sonra başarısız olarak şirketten ayrıldıklarını göstermektedir. "Ayrıca aileden olmayan profesyonel yöneticilerin fırtınada gemiyi terk edebilecekleri düşünülmektedir. Aileden olan bir yönetici ise kendi gemisini kullanan bir kaptan edasıyla gemiyi terk etmez/edemez" (Baykal, 2002; 87). Bu yüzden şirketlerin aile bireyleri arasında lider yöneticileri bulup çıkartma ve kendi yöneticilerini geliştirme yoluna gittikleri görülmektedir. Örneğin; bir aile şirketi olan Shell'de yöneticilerin yüzde 95'i şirket içinden yetişmektedir (Türkmenoğlu, 2006; 1).

Bir sistem içerisinde profesyoneller ile çalışacak olan aileye mensup lider yöneticilerin varlığı aile şirketlerine şu avantajları sağlayacaktır (Kalkan, 2004; 133, Çelik, 2004; 191).

1. İşletmeye bağlılığın daha güçlü olması.
2. Ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması.
3. Uzun vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olması.
4. Aile kültürünün olumlu yansımaları.
5. İşletmeyi daha yakından tanıyor olmaları.
6. Ailenin çevrede tanınmış ve itibarlı olmasının işletmenin karşılaştığı engelleri aşmada önemli

bir rol oynaması.

7. Yönetimin sık değişmemesi nedeniyle yönetsel politikaların devamlılığı.

Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorununun aşılmasında aileden bir lider yönetici yetiştirme sürecinin kurumsallaştırılması ve bu sürecin aile anayasasına yerleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olunmasını sağlar. Bu sürecin aile anayasasına yerleştirilmesi de; aile

üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması halinde belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler haline getirir.

KAYNAKLAR

- Akın, B., "Küçük İşletmelerde Büyüme Ve Örgütsel Sorunlar" S.Ü.Karaman İİBF Dergisi, Sayı 3, 2002, ss. 13-27.
- Alayoğlu, N., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma , MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.
- Argüden, Y., "Geleceğin Liderleri", Dünya Gazetesi, 4.1.2003.
- Astrachan, J. H., "The F-PEC Scale of Family Influence. A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem." Family Business Review, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1.
- Baykal, A. N., Babalar, Oğullar ve Kızlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Beem, K., "Who Will Take Over When Pop Retires?", http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/StartupJournal_2002043005.htm&Keywords=financial%20problems&Button=fambiz, (Erişim Tarihi: 24.07.2003)
- Bernard, B. (1975), "The development of organization structure in the family firm". Journal of General Management, Autumn, ss. 42-60.
- Bozkurt, R., "Etkin Liderlik Etkin İnsan Kaynağını Yönetmektir", Ekonomik Forum, Ekim 2004, ss. 78-79.
- Buchholz, B. B., Margaret Crane and Ross W. Nager, Arthur Andersen Answers the 101 Toughest Questions About Family Businesses, Prentice Hall Pres, New Jersey, 2000.
- Cabrera-Suaraz, K., "Leadership Transfer and Successor's Development in the Family Firm", The Leadership Quarterly, 16 (2005), ss. 71-96.
- Cox, E. S. "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox_family_firm.asp (Erişim Tarihi: 24.07.2003).
- Çelik, A., Soysal, A., Alıcı, S., "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss. 189-201.
- Davis, P. (1983). "Realizing the potential for the family business". Organizational Dynamics, 12(1), ss. 47-56.
- Donnelley, R.(1964). "The family business". Harvard Business Review,42(4), ss. 93-105.
- Erdil, O., Erşan Cığırım, M. Şahin Gök, "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss. 64-71.
- Fenn, D., "Are Your Kids Good Enough To Run Your Business?" Inc., August, 1994, Vol., 16, Issue 8.
- Fritz, R., Family Ties and Business Binds, Second Edition, Unlimited Publishing., LLC, Bloomington, Indiana, 2001.
- Fındıkçı, İ., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma , Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, İstanbul.
- Galio, M. A. & Sveen, J. (1991). "İnternationalizing the family business. Facilitating and restraining factors". Family Business Review, 4(2), 181-190.
- Gül, H., "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?" , www.bilgiyonetimi.org. (Erişim Tarihi: 01.02.2006).
- Handler, W. C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses". Family Business Review, 2 (3), ss. 257-276.
- Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon , Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, No: 2, İstanbul, 1993.

- Hicks G. H., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çeviren: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978.
- Holland, P. G. & Oliver, J. E. (1992). "An empirical examination of stages of development of family business". Journal of Business & Entrepreneurship, 4 (3), 27-38.
- Kalkan, V. D., "Aile İşletmelerinde Performans Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss. 128-139.
- Karcıoğlu, F., Genç, N., "Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi, Kasım-Aralık 2005, 9. Sayı, ss. 42-52.
- Karpuzoğlu, E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- Koç, V., Hayat Hikayem, İstanbul, 1973.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 205, İstanbul, 1989.
- Kumkale, R., "Aile Şirketleri Ve Müesseseleşme", www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm. (Erişim Tarihi: 01.02.2006).
- Le Bteron-Miller, İ., Miller, D., Steier, L P., "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", Entrepreneurship, Theory & Praxis, Summer 2004, ss. 305-329.
- Lyman, A. (1991). "Customer service: Does family ownership make a difference?", Family Business Review, 4 (3), ss. 303-324.
- Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, Der Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1989.
- Naipoğlu, S., "Aile Şirketi – Kurumsal Şirket", Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi, Ocak-Şubat 2006, 10. Sayı, ss. 27-30.
- Paisner, M. B., Sustaining the Family Business, Perseus Books, New York, 1999.
- Sağlam, N., "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc (Erişim Tarihi: 29.03.2003).
- Türkmenoğlu, İ., "Liderlere Enderun Mektepleri", <http://kigem.com/content.asp?bodyID=2057>, (Erişim Tarihi: 25.01.2006).
- www.rizasonmez.com, (Erişim Tarihi: 10.02.2006).
- www.milliyet.com.tr, 08.01.2005 (Erişim Tarihi: 01.03.2006).
- www.milliyet.com.tr, (Erişim Tarihi: 21.10.2002).
- Ward, J. L., Keeping The Family Business Healthy, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California, 1997.
- Ward, J. L., Aranoff, C. E., "Two Laws For Family Business", Nation's Business, Feb93, Vol. 81, Issue 2.
- Yalçın, A., "Yöneticilikten Etkin Liderliğe", İktisat ve İş Dünyası, Yıl:2 Sayı:9, 1993, ss.17-21.
- Yalçın, A., Günel, R., "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss. 72-78.
-, "Aile Şirketlerini Yaşatma Yolu", İş Fikirleri Dergisi, Sayı. 43.
-, "Leadership Crisis", CMA Management, Jun99, Vol.73 Issue 5, ss. 25-28.
- <http://www.allbusiness.com/periodicals/article/279673-1.html>.

BEST PRACTICES OF SUCCESSFUL AMERICAN FAMILY-OWNED BUSINESSES

Mike TRUEBLOOD

Director, Family Business Council
College of Business & Economics
California State University, Fullerton
Fullerton, California 92834-6848
U.S.A.

The purpose of my talk is to provide you information on what strategies, tactics and practices seem to be effective in America (the United States) in helping family-owned businesses grow, prosper, and pass ownership to future generations.

Best practices: This means they are the fundamental principles of family businesses that are done to differentiate from competition and generate wealth and continuity.

I define family business to be two or more members of the family owning the business, actively working in the business, and controlling the strategic direction for the future.

Estimates of the current scope and impact of Family Business vary due to differing definitions of family business and to the fact that most are privately held and secretive about their affairs (Shanker & Astrachan, 1996). The most commonly cited figures are that 90-98% of business in the US are family controlled (File & Prince, 1996) and account for 40-60% of US GDP (Shanker & Astrachan, 1996). Most research on family business has focused on their long term failure. Estimates are that only 30 % of family businesses survive through the 2nd generation and of those, only 10% of make it through 3rd generation.

Family businesses face the same hurdles as any other business but special risk factors for family businesses have been identified. Understanding and responding to those unique challenges requires integrating perspectives on family dynamics, organizational theory and business management (Kepner 1983 Lansberg 1983: Whiteside & Brown 1991).

Since the 1980's most theorists view family business as an amalgam of two or three subsystems: the family system, and either the environment or ownership system (Bechard & Dyer, 1983 Davis & Stern, 1980: Gersick, Davis Hampton & Lansberg, 1997: Kepner, 1983: McCollum 1990). In this perspective, each subsystem is viewed as fairly separate and it's often

implied that business success is increased by keeping family out of it (Shulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz 2001) or making family a secondary concern (Murphy, 2005). Success of a family business is usually defined in business-economic terms. A company that survives beyond five years is often considered successful. (Ian MacNaughton, Ph.D., and Gervase R. Bushe, Ph.D, Simon Fraser University, Burnaby, British Columbia, Canada.)

In the U.S., family businesses are a major part of the economy. 80% of all businesses are family-owned.

I suspect, from what I've learned, that family businesses in Turkey also constitute a major part of your country's economy.

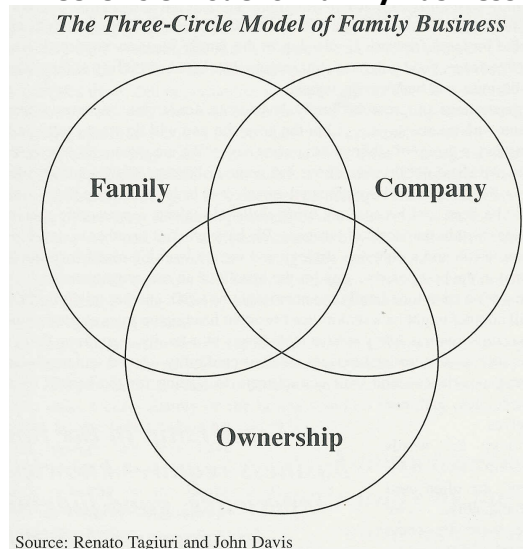
65 % of America's GDP (Gross Domestic Product) is accounted for by family businesses.

Many of our large corporations are family owned, or at least family controlled. Ford Motor Company's stock is publicly held, but management is controlled by the Ford family. That's also true of Nordstrom's, Wal-Mart, Hallmark. Estee Lauder and S.C. Johnson are multi-million dollar companies completely privately held by families. Wrigley Gum is public, but controlled by the Wrigley family. Sales of Wrigley are over \$4 Billion. Just recently, it was disclosed that this company founded 130 years ago and now world wide, is now run by the 4th generation, "Bill" Wrigley Jr. who not too long ago wrote down on a piece of paper while attending a wedding, that "Wrigley brands are woven into the fabric of everyday life around the world." He purposely left out the word "gum" so that the vision of the company could include candy and other related products, including chocolate.

Family businesses in the U.S. account for 62 percent of the workforce and provide over 50 percent of all new jobs.

I'll now address "best practices" of these family-owned businesses, concentrating on the ones that have been successful. There could be as many as twenty-five or more best practices, but I'll talk about only ten of them. I'll provide you some of the principles for each of the ten, and for three of them, I'll go into more detail with cases and examples.

Three-Circle Model of Family Business



*** Shared Values and Activities**

- Recognize Change
- Teach Leadership Skills
- Marketing: leverage family connection

*** Employment Practices**

- Practice Communication Often
- Outside Boards of Directors
- Mentoring and Stewardship, for the Next Generation
- Succession Planning

The Three-Circle Model of Family Business

You are probably already familiar with the three-circle model of family business. (Effective Leadership in the Family Business by Craig E. Aronoff Ph.D and Otis W. Baskin, Ph.D) The model illustrates family business as three overlapping systems---the business, the family and ownership. People can fit into any one of these systems or into all three. You might be a family member but not a shareholder or an employee of the business. Or you might be both an owner and a family member but not work in the business. You might be a non-family executive in the business and also own a small stake in the company. One of the great features of this model is that it demonstrates how complicate life can be in a family business. If, you are in the center segment---meaning you are a family member and an owner and you work in the business---you will find yourself playing many roles. Sometimes you will be asking yourself which is the appropriate role in a given situation. "Do I act as an uncle here? Or as my niece's boss?" The model can help you focus on the proper role. The circles make it clear that there are three systems needing leadership talent, not just the business. The ownership system and the family also need good leaders.

The business needs a CEO and other senior management to develop strategy and grow the business.

The family needs leadership too, not just a "head of family" but multiple leaders who can focus on meeting the family's needs as family.. Your role is to advance the family. This requires building family unity by nurturing relationships among the family members.

Ownership needs leaders in the form of a chairman of the board and other directors who bring the needs of all three systems together and who guide the business in accordance with the wishes of the owners and the values of the family. I'll touch on this later in my talk, but a good board provides strategic oversight, evaluates corporate and top-executive performance, represents and relates with shareholders, serves as a resource to top management, protects and enhances the company's assets and fulfills legal requirements. (Source: Letting Go: Preparing Yourself to Relinquish Control of the Family Business, by Ward & Aronoff). Ideally, a board will not only consist of some key family members but will also include at least two or three talented business leaders from outside the family and its business.

The family, the company, the ownership...all three require good leaders. We'll talk more in a few minutes about how to create effective leaders.

Shared Values and Activities

Success depends on creating and sustaining shared values about people, work, money. Tradition is what sets a family apart as special. (David Bork) It's important to create conditions in childhood in which your children develop healthy self-esteem. (Joe Astrachan)

Families that maintain their sense of humor, demonstrate ability to have fun, and play together are putting "relationship currency" into the family bank so there a reserve to draw upon during times of disagreement (David Bork)

Recognize Change.

Acknowledge the need for change and address issues of change in a timely manner to achieve a healthy balance between ownership, management and family roles and responsibilities. There needs to be a willingness to learn and to grow. The family that is open to new ideas and approaches, is one that, as a group, can solve any problem.

Examples: the computer age, relished by the younger generation is dramatic change, some times resisted by the founder/owner. Wal-Mart had to set up an outside consultant to get computerized.

Teach Leadership Skills, to the three circles, and to the Next Generation.

Leadership

Leadership is not	Leadership is
Telling everyone what to do	Gaining Support for one's ideas
A Specific "type" personality Management	Flexible: meet needs of situation
Holding a title position	Visionary (the most prominent attribute!)
Self-interested	Good planning for the future
Saying "Trust me"	Other-oriented, good of the whole
Talking To people	Being trustworthy
Insisting on respect	Making sure everyone is heard
	Giving respect to those led/served

7 Ways to Prepare Young People for Leadership

- Be an exemplary leader yourself
- Demonstrate honor and respect for family members who are leaders
- Provide young people with small opportunities to lead. Coach them and give feedback
- Encourage their involvement in leadership activities at school and community
- Put them on Family Council committees or "junior boards."
- Encourage the attitude of "What do I want to accomplish for all?"
- Help them learn to identify leadership opportunities

Marketing: Leverage the family connection

Research conducted by Northwestern University confirms that family businesses in the U.S. are perceived by consumers as being of higher quality and more trustworthy. Note the word "Trust." It is part of what the current love affair with "Brands and Branding" is all about. If you can get prospective customers of your company's products to trust your brand, you are on the way towards making a sale and probably getting a better price, than your competition.

I propose that you consider using "Family owned" as a "Reason Why" in your marketing and advertising, on the package, on your websites , on your stationary letterhead, business cards, brochures ...whatever you use to communicate to the marketplace about your products or services. Family-owned communicates quality and service.

S.C. Johnson

An example of this strategy carried out very professionally and successfully, is the S.C. Johnson Company, a \$5 Billion Company, headquartered in Wisconsin, U.S., now in its fifth

generation. The television commercial you'll be seeing in just a moment feature the old man himself, Samuel Johnson, the great grandson of the founder.

Another easy but effective way to utilize the family in your communications is to include information about the family in your website. The internet is becoming the # 1 source for information, so it's a good vehicle to tell the family story and history of the company, and to reinforce your quality/service benefits. See the one here for S.C. Johnson

Employment Practices

Hold family members to the same accountability and job performance reviews as non-family management (Lee Hausner)

It also seems appropriate and a best practice to require a family member to work outside the family business for two years and earn at least one promotion.

Practice Communication often.

Contents:

- family meetings
- retreats
- one-on-one,
- avoid "triangulation."

T. Christy Enterprises, California

I'll start the discussion on Outside Boards, by referencing a case of a mid-sized company in California, T. Christy Enterprises Company. They started utilizing the strategy of bringing in outside experts in the form of an outside Board of Advisors.

I notice that family businesses are often reluctant to "bring in outsiders." It is estimated that only about 15% of mid-sized family businesses in the United States have an outside board. Family businesses are frequently started by the kinds of entrepreneurs who aren't exactly known for soliciting or taking advice.

Here's their product line, chemicals and products geared for the water irrigation industry. It was a \$20 million business three years ago.

Here's Jon and his sister, Jenny. There are five siblings all together. Mom and Dad Christy started the business 50 years ago. They manufacture as well as distribute throughout the United States. Jon, the big brother on the right, is the oldest of the five kids, about 40 years of age, and is the President, succeeding his Dad. Jon has a general college education, and after several years of working, he figured he needed more education and went for his Masters' degree at the University of Chicago, a truly fine, outstanding university, especially in financial management.

Three years ago, the revenues of the company were stagnant at \$20 million. The company and the family were just treading water. Partly through TEC (The Executive Committee) and partly through an outside Coach, Jon determined that his siblings were not market-oriented enough, did not stay up to date on competition, were not very cost conscious and failed to recognize the opportunities for increasing revenues through gaining new distribution.

Jon's first task was to convince his brothers and sisters to be more competitive and to sharpen up strategically, but he knew he could not do it alone, and needed outside help.

So, he retained a "Coach" as an outside Board consultant.

The process took two years. Jon's first task was to convince his siblings to build an outside board of advisors. He and the siblings and the "Coach" identified three areas of need, not met by inside employees, put the word out through the Coach and soon had 150 resumes for three advisory positions, one in marketing, one in distribution and the other to be Chairman.

It has taken two years to complete filling the outside advisory positions but the Advisory Board is now functioning very well.

It is a non-statutory board, meaning they are not elected by the stockholders and do not report to the shareholders, nor does the CEO report to them, but they provide advice on key issues. They meet every two months and each is compensated \$1,500 per meeting.

The financial impact is about \$50,000 per year.

That may sound like a lot of money, but the return on investment for the company and the family has been significant.

Family members now buy into the importance of ownership

They have become more market-oriented.

The company has experienced much improved employee professionalism and better overall governance, and decision-making.

Revenues have soared from \$20 million to over \$40 million.

Juanita's Foods

A related case is Juanita's Foods, a \$100 million dollar family owned business headquartered in Los Angeles California, but which markets through out the United States. The company was started by George Del La Torre's father in 1946. George is now in his 60's has two sons and a daughter in the business. Wanting to keep the business in the family he appointed his daughter, Gina, to be the next president because she had worked there for 20 years. George made a deal with her that she would take over as CEO in 2000, but two years from that take-over date, she told her dad that she wanted to retire and become a full time mom.

George's options were to retake the office of the President, promote Mark the son in Production into President (the top job and the son's skills didn't match up) hire an outside CEO or sell the company.

The next step was to bring in an outside Advisory Board. Gina stayed on to help manage the business until the advisors could come up with a succession plan and advise George what to do. The advisors told George he needed to hire an outside, non family CEO to run the company.

A new CEO was hired with extensive experience both in large family run Production Company and a company functioning successfully in selling Mexican food products to the general market.

As soon as the new CEO was in place (he increased revenues 15% and added new products and new distributions), George decided it was time to move ahead with a statutory, legally organized Board of Directors. He kept one of the outside advisors but appointed two other Directors with experience in governance and management. Their charge was to make the company run on a more formal mode of business. The new CEO reports to this Board.

Juanita's results

Better management practices

Costs of the Board are \$100,000 per year. This may sound like a lot of money, but note how much more it would cost to hire full-time executives to fulfill the roles played by the Board of Directors people.

Several owners of family businesses have commented to me that they are amazed to have discovered that numerous well-qualified executives are available and very interested in becoming outside Directors on a Board of Directors, because they thrive on being able to pass along their skills and experiences, to younger, smaller companies in need of help. And, they are not looking for big compensation for their skills; they just yearn to feel involved and to be helping others in need.

Another way to attract good outside directors is to make part of the director's compensation a donation to a favorite philanthropy or charity; many desirable director candidates like that idea a lot. Several well-known public companies use that policy...General Electric, IBM, and McDonalds, to mention a few.

Juanita's now has new products, expanded distribution and increased revenues. This reference to Juanita's was just to reinforce the wisdom and practice of using outside skills when those are needed but not available within the structure of the family or employees. And doing so without giving up ownership.

Freedom Communications

Here's a visualization depicting the struggle for control and ownership of a family business. Note how they all want control and possession of the key that unlocks the vault.

Freedom is a \$2 billion company, family owned by the Hoiles family. They own 8 TV stations, 27 Daily Newspapers, 37 Weekly papers, they employ 7,000 workers. There are 80 shareholders representing four generations.

An important background piece of information is the philosophy and family values expressed as "Libertarian Beliefs." This term means minimal involvement of government in individuals' and business activities, self-responsibility, respect for individual freedom, and low taxation.

Here is a picture of the original Hoiles family, in Alliance, Ohio, in the middle of the United States. The founder and the original Libertarian is Raymond Cyrus Hoiles.

Next we see Tim Hoiles, the Grandson and third generation. They owned about 10 % of the shares. In 2003, Tim led a revolt of the third generation; they wanted their money out of the company at fair market value.

Fortunately, Freedom had in place an independent Board of Directors, consisting of family members and outside professionals. The Board stepped in and retained Morgan Stanley to get bids for outsiders possibly buying the company. Large media and newspaper organizations (Gannett, Hearst, and Media New Group) submitted bids.

The Board then went to outside Equity firms, Blackstone-Providence in New York. They raised \$1.8 billion

This enabled the company to buy out Tim Hoiles and the third generation. Yet, the Hoiles family, some 60 shareholders, kept ownership and control. One of the lessons learned was that family values are more important than money in driving continuity.

The following story spells out the details of the negotiation and the internal family fights that went on, but finally concluded in a happy outcome for all the invested family members. This story would not have ended the way it did, if there wasn't a strong, functioning outside Board of Directors, in place.

THE STORY BELOW APPEARED IN *THE DEAL*, A WEEKLY TRADE MAGAZINE EDITED FOR WALL STREET INVESTMENT BANKERS AND PRIVATE EQUITY FIRMS

Let freedom ring

by Richard Morgan Posted 04:40 EST, 22, Jul 2005

The two-day liquidity forum in August 2002, during which shareholders of family-owned Freedom Communications Inc. met in a Southern California hotel to consider strategic options, did not end well.

"Some of the family was literally fighting on the sidewalk outside of the meeting room," recalls Christopher Shaw, a newspaper banker who's now a senior partner with London-based SP Merger Group. "I'm not going to say who, but the fighters even included a middle-aged lady."

If Shaw, who has helped 51 private enterprises resolve conflicts threatening to tear their founding families apart, sounds taken aback by the hostilities, he was. But in the three

years since, things are dramatically different.

For starters, descendants of Freedom founder Raymond Cyrus Hoiles are no longer grappling with one another. A May 2004 acquisition—a recapitalization, really, that brought private equity firms Blackstone Group LP and Providence Equity Partners Inc. into the family business--has made everyone civil again.

"The biggest surprise is that there have been no surprises," says Tom Bassett, a great-grandson of "R.C.," as Freedom's founder was universally known. "Everything is going very well and exactly as was proposed."

R.C. established the Hoiles newspaper dynasty in 1935 by buying the Orange County (Calif.) Register. Since then, as the number of his share-owning descendants rose to 90 over four generations, Freedom's media holdings have expanded to include 28 dailies, 37 weeklies and eight television stations.

The war that broke out among those scions is hardly surprising. As Freedom itself put it in its 2003 annual report, citing no less an authority than family-business expert John Ward, 95% of U.S. businesses are family-owned. Yet only 10% of these survive into the third generation, and less than 4% make it to the fourth.

"Nothing's more incendiary than family disputes," says Alan Bell, who became Freedom's president and CEO just before the infighting among the Hoiles clan became public. "They're far worse than business disputes because the past is always very much alive. ... You never get ahead because, with families, you never leave the past behind."

Yet defying all odds, Freedom has gotten ahead. Bell, who spent 13 years running Freedom's TV division before taking charge of the entire company, confirms an Ebitda increase of more than 20% for calendar 2004. He also predicts "another nice doubt-digit increase" for 2005. And though guarded about divulging too much about the privately held company, Bell further reveals that Freedom's cash flow margins are approaching 25%, having widened by eight to nine percentage points over the past five years.

The results, boosted by what Freedom's chief calls "the sweet spot" of weekly community newspapers, are remarkable in light of the weak advertising environment challenging most media companies. But they're near miraculous for having been realized when, as Bell goes on to explain, "everyone in the world knew how it was going to end for us and was writing reports of our death."

How Freedom not only avoided its predicted demise but has gone on to thrive offers a promising alternative for the 95% of family-owned businesses still awaiting those multigenerational squabbles that so often force a sale. And for those hoping for a fairytale ending, Freedom may have that, too. The 40 or so Hoiles who remain Freedom shareholders, according to sources both inside and outside the family, are fully committed to reclaiming 100% ownership by 2011.

While Freedom's controlling family moves into its fifth generation with renewed optimism, both it and banker Shaw know just how fortunate it was to get past the second. The company's original agitator, Harry Hoiles, was one of three surviving R.C. progeny who, when his older brother died in 1981, felt unfairly denied the role of Freedom's CEO. A year later, with Shaw as his financial adviser, Harry attempted to break up the company. But his efforts succeeded only in polarizing the family for the next couple of decades.

Tim Hoiles, who is Harry's son, reprised the role of company agitator in July 2002 by assembling a high-profile team of lawyers and advisers. The team, which called itself the Posse, included San Francisco antitrust lawyer Joseph M. Alioto, former Freedom COO Joseph Barletta and -- back for another round -- Shaw the dynasty buster. The protests staged by this team, in private and in public, led to the brawl-ending Freedom Family Shareholders Liquidity Forum a month later.

As with other family businesses, the conflict between Hoiles factions concerned money. But this one had a philosophical dimension as well: survival of the libertarian values espoused by founder R.C., who died in 1970, that were instilled not only on every Freedom newspaper's editorial page but also within the corporate culture. As Freedom's most recent annual report says of the company's purpose: "We stand for human liberty and are the indispensable partner in the growth and vitality of every community we serve."

Since 1982, when Harry Hoiles first tried to break up Freedom, the family's more libertarian-minded members have feared selling out the company would mean selling out the philosophy. Even Tim Hoiles, the grandson who led that most recent crusade to cash out his 8.6% stake, has been capable of remorse about abandoning the family's editorial quest. Hence the conflict that festered for two decades before erupting anew in 2002.

By early 2003, however, Tim's desire to sell had become so strong he wrote his fellow shareholders: "I told you in plain language that I wanted a divorce. I also told you that I hoped that this could be accomplished on a mutually acceptable and amicable basis without the need to resort to litigation."

So it was that, in the summer of 2003, Freedom found itself deep into an auction managed by Morgan Stanley and Evercore Partners Inc. The company's 250-page "book," sent to qualified interested parties, had already generated 26 indications of interest for all or parts of the newspaper operation -- the country's 12th largest—and would soon elicit 10 formal offers.

Lone among those 10 was a Hoiles family offer advanced by Bassett. A St. Louis-based CPA and attorney who's now 41, Bassett had already spent a year pursuing what he considered the family's last chance to maintain ownership. His bid didn't take shape, however, until J.P. Morgan Chase & Co.'s Mitch Scherzer rounded up Blackstone and Providence Equity.

The two private equity firms were cast not as white knights but as ready providers of liquidity to any and all Hoiles family members wishing to redeem some or all of their Freedom shares. Specifically, Scherzer got an agreement from the firms to put up \$200 million to \$580 million to buy back any and all tendered shares. His own company, meanwhile, agreed to back the plan with a \$1 billion debt facility.

More important, though, was the firms' agreement on an artfully constructed contingency plan: Should a majority of Freedom stock be tendered, the transfer of voting shares to the private equity firms would stop at 49.9%. Anything in excess of that threshold would be turned into nonvoting stock.

The so-called Blackstone/Providence proposal also advanced three key dates: On the third anniversary of a deal's closing, Freedom would be allowed to buy back shares at a price determined through a formal appraisal process; between the fifth and sixth anniversaries, the private equity firms could exercise a put requiring Freedom to buy back their outstanding interests in two years; and on or after the sixth anniversary, the private equity firms could demand the buyback of their interests in one year, potentially forcing Freedom to add debt, sell select assets, go public or even undertake another recap.

The customized appeal to Freedom's family values worked, resulting in a definitive agreement with Blackstone/Providence in October 2003. The deal would ultimately value the company at \$2.1 billion, or \$220 per share, allowing exiting shareholders to net \$212.71 per share after the repurchase of minority interests in partnerships for several of Freedom's community newspapers.

The agreement did leave some money on the table—Gannett Co. and MediaNews Group Inc. offered \$235 per share, for instance—but a source close to the auction recalls there being "a lot of questions" about leading strategic bids. In fact, Freedom's independent directors, charged with selecting offers for the family to consider, elected to put but one of them on the ballot.

"They went with the Blackstone/Providence bid," the source explains, "because they wanted the most competitive offer with the highest probability of closing."

Banker Shaw was among the many initially skeptical that such a deal could prevail. "The genie's already out of the bottle," he told *The Deal* as the auction moved into its final phase. "One choice that'll be in front of shareholders is no company but lots of cash or stock; the other choice will be continued company ownership but with debt and risk and, most likely, private equity participation."

Shaw also noted, revealing his preference for a strategic winner in doing so, that private equity players like to exit within five years and take with them what "normal folk" think is an exorbitant payout. Yet even he would become a convert after being apprised of the deal's actual terms.

"The price obtained by shareholders who sold a minority of the company was more than 90% of the price obtainable had the company been sold whole," Shaw says in retrospect. "That's unique. Normally, the discount for a minority stake is between 30% and 40%."

That this less-than-10% discount was so small helps explain why Hoiles family members wound up tendering 57.8% of their shares when the deal finally closed May 18, 2004. And while that clearly represents a majority sale, Freedom's customized recap nonetheless managed to leave the Hoiles family with a 60% controlling interest. (The Hoiles' new Blackstone/Providence partnership started out with the remaining 40% interest.)

Equally significant was the resolution the recap brought to decades of family conflict. Even Tim Hoiles, who would cash out completely for more than \$100 million, said at the time of the deal's announcement: "The flexibility provided by the new investment of Blackstone and Providence gives all shareholders the choices they have been seeking. This is a great outcome for all Freedom shareholders." Meanwhile, Freedom chief Bell calls it "a great relief not having to see mommy and daddy fight anymore." Then, speaking on behalf of the 7,000 workers he calls the Freedom family, he says, "The only solution in this case was divorce." Not to extend the metaphor too far, but Bell also praises the abilities of Freedom's new backers as surrogate parents.

"They're partners instead of occupiers," he says, citing as an example the firms' decision to motivate Freedom management by vesting them with stock appreciation rights.

It helps, no doubt, that Bell has gotten to know Blackstone co-founders Peter Peterson and Stephen Schwarzman and now considers Providence CEO Jonathan M. Nelson a friend. And while he continues to talk to all three, Bell acknowledges the "heavy lifting" by these firms is done by the pair of investor directors each has placed on Freedom's reconstituted 13-member board: Mark T. Gallogly and David M. Tolley for Blackstone; Michael J. Dominguez and Mark J. Masiello for Providence.

The trust Freedom has placed in its private equity partners appears fully reciprocated. Requests to all four of Freedom's investor directors for a take on their firm's investment in the media company are deflected for the same reason: Speaking through a press officer, each reports back he would rather let Freedom CEO Bell do all the talking.

As for Bassett, whose dogged pursuit wound up keeping Freedom in the family and its libertarian values in editorials, the recap officially designated him board chairman. And though he declines to elaborate much beyond his the-biggest-surprise-is-no-surprises comment, his circumspection is understandable.

Bassett, after all, knows as well as anybody that whoever has to deal with an extended family can't please everybody all of the time. And when the stakes rise above \$2 billion, as Freedom's finally did, he knows you're lucky to please some of the family just some of the time. It's a self-determining practicality of the same sort that allowed one faction of the once-hostile Hoiles clan to cash out but at the same time respected the rights of those in the family who

wanted Freedom and its libertarian values to carry on unchanged.

Richard Morgan covers media for The Deal. MIDDLE MARKET CHANNEL Find stories about private equity and M&A deals less than \$750 million.

JoAnne Norton, Vice President of Stockholder Relations at Freedom, commented that Freedom is truly a success story, and having a Board of Directors with outside directors made a big difference.

Mentoring and Stewardship

- Invest time and money to mentor promising family members
- Incorporate the philosophy of "stewardship", meaning to maintain and harvest the values, traditions of the family to project the family and the business into the future, for following generations.
- Consider assigning younger family members positions of importance on your charitable-giving or non-profit foundation organizations as a means of training and assuming responsibility as well as planning skills
- Open expression of feelings of concern for other family members

The Six Transitions

"Balanced" Succession in Family Businesses

FOUNDER

Business Management Ownership Estate

FAMILY

(Input to come from Ernie Doud)

Conclusions and Summary:

Successful family-owned businesses...those which are growing and have survived at least five years, utilize most, if not all, of the ten "Best Practices."

Examples include well-known family companies such as Wrigley, Estee Lauder, S.C. Johnson Hall Mark, but also hundreds, in fact thousands of family-owned enterprises. Among California family businesses, I've mentioned Freedom, Juanitas' Foods, and T. Christy Enterprises. Others are Hill Brothers Chemical, Cascade Pump, and The Robert Mayer Corporation, In & Out Burgers, and Orco Block.

Closing quotes from owners of U.S. family businesses regarding the best practices they have utilized.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ VE ÇANAKKALE İLİNDE KURUMSALLAŞAN AİLE ŞİRKETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

*Aile şirketlerinde temel mesele 'şirketin kurumsallaşması' değildir.
Bundan daha önemlisi, 'aile ilişkilerinin kurumsallaşması'dır.
Arman Kırım*

Mukaddes ÇELİK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.(COMU), İşletme
COMU/Yenice Meslek Yüksekokulu
Tel: (0286) 474 28 68-69
Faks: (0286) 474 37 15
e-posta: mcelik@comu.edu.tr

Nevriye AYAS, İbrahim KOÇ Fisun ÖZTÜRK

COMU, Pazarlama COMU/Bayramiç MYO
Tel: (0286) 773 25 12
Faks: (0286) 773 25 13
e-posta: ikoc@comu.edu.tr,
nayas@comu.edu.tr-funal@comu.edu.tr

ÖZET

Türkiye’de kurulu bulunan aile işletmelerindeki yönetim fonksiyonlarının oldukça karmaşık olması, aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Aile şirketleri ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu bu şirketlerde insan faktörünün en önemli unsur olduğu noktasında toplanmaktadır. Burada önemli olan gerek kurucu yani birinci neslin gerekse çocukların sahip oldukları kuruluşu ileri yıllara taşımaya ve kurumsallaştırmaya niyetlerinin olup olmadığıdır. Bu niyet yok ise aile işletmelerinin geleceğe taşınmasından ve kurumsallaştırılmalarından herhangi bir ümit yok demektir. Bu çalışmada Çanakkale ilinde kurumsallaşan aile şirketlerinin geçmişinden günümüze gelinceye kadar yaşamış oldukları faaliyet süreçleri görgül araştırma yoluyla ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Yönetim, Aile ilişkileri, Aile şirketleri, Faaliyetler

1. GİRİŞ

Pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda içerebilen 'aile şirketleri', kamusal-ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir ve o nedenle de ayrı bir inceleme konusudur. Zira, içinde barındıracağı 'duygusal' boyut nedeniyle sıradan bir işletmeden çok farklı bir unsurları vardır. Bu farklı unsurlar, aile şirketlerinin başarı faktörlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır.

Önemi yüksek olan ve ülke ekonomisi içerisinde önemli bir paya sahip olan aile şirketlerini farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Basit bir tanım yapılırsa; 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 şeklinde tanımlanabilir.

Diğer bir tanıma göre ise aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.

Bu tanım ışığında bakıldığında, konumuzun başında yer verildiği kamusal-ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir. Ayrıca, her ne kadar bir ortaklık/şirket türü olarak da görülsün de, aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir takım özellikler söz konusudur. Söz konusu özellikler tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Diğer özelliklere bakıldığında ise aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından oluşur. Ve aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişiden oluşmaktadır. Bu özellikleri uzun bir liste halinde sıralamak mümkündür. Ancak, biz tanımlama ışığında tespit ettiğimiz özellikleri ortaya koyduk.

Bütün dünyada şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketleridir. Türkiye’de de bu tür şirketlerin oranı çok yüksektir. Bazen bu şirketler dünyanın veya ülkenin en büyük şirketleri arasında yer almaktadırlar. Amerika’da Ford, Türkiye’de Koç ve Sabancı Şirketleri gibi.

Örnekte yer verilen Koç ve Sabancı Şirketlerinin kurucularının hayatlarını anlatan eserleri incelediğimizde dikkatimizi çeken önemli ifadeler yer almaktadır. Vehbi Koç, ‘hayatta başarılı olmanın sırları arasında belki de en önemlisinin başkalarının tecrübelerinden yararlanmak, verilen öğütleri can kulağı ile dinlemek, ilgili yayınları dikkatle okumak ve kazanılan bilgileri değerlendirmek’ derken, Sakıp Sabancı ise ‘otuzbeş yıllık iş hayatındaki birikimlerin başkalarının ilgisini çekeceğini ümit ettiğim bölümleri yazmakta yarar gördüm. Sabancı topluluğunun gelişme hikayesi, bir bakıma Türkiye’de özel sektörün, özel sektör sanayiinin gelişme çizgisini de ortaya koymaktadır’ ifadesini kullanmıştır.

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 şirketler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar.

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte ulusal hatta uluslar arası şirketler haline gelmektedir. Örneklem kitledeki aile şirketlerin zamanla işlem hacimlerini büyüttüklerini ve değişik sektörlere de atılım yaptıklarını görüyoruz. Yalnız bu şirketlerin ömürleri kısa olmakta, sonraki kuşaklara devredilen şirket sayısı çok azdır.

Aile şirketlerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve yenilikçi-değişimci değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın bu yeni ekonomide işletmenin başarı şansı da pek olmaz. Dolayısıyla uzun ömürlü olmaları ve sonraki kuşaklara devir güçleşir.

Başarılı şirketler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Değişen dünyada, şirketler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler. Böylece, değişime direnir başarısızlığa düşebilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir. O nedenle, süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri gerekir.

Aile şirketlerinin devamlılığı, sağlıklı büyümesi ve gelecek kuşaklara devri için sağlıklı kurumsal yapının olması gerekiyor. Alışılmış yönetim yapısından farklı bir yönetim yapısına geçiş nedeniyle aile şirketlerinin kurumsallaşması hep sancılı olmuştur.

Her ne kadar aile şirketi olmak bir noksanlık ya da dezavantaj değilse de aile ile şirket ilişkileri iyi düzenlenemediği takdirde bir takım yönetim zafiyeti ortaya çıkmakta bu ise şirket kaynaklarının verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır.

İşletme yönetimi konusunda duayen bilim adamlarından biri olan Tamer Koçel aile şirketleri konusunda en fazla çaba gösterenlerden biridir. Tamer Koçel, özellikle aile şirketleri gündeme geldiğinde son yıllarda ilk akla gelen 'kurumsallaşma' 'profesyonelleşme' tavsiyelerini çok fazla dikkate alınmaması ve onları hantallaştıracak boyutlara taşınmaması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca, aile şirketlerinin en önemli ögesi olan 'duygusal zekası yüksek liderlere' sahip olma avantajını dumura uğratmak, diğer bir deyişle 'kurucu babaları ve ilerlemenin engeli gibi gösterip, genç aile fertleri ve profesyonellerle onların arasında bariyerler kurmak' şeklinde anlaşılan kurumsallaşma anlayışları bırakılmalıdır. Bunun yerine ülkemizin yıllardır içinde bulunduğu olumsuz şartlar dolayısıyla aşırı temkinli davranmaya alışmış 'babalarla' değişimin fanatik taraftarları olarak yetişen 'oğullar' ve 'managerler'in aralarını bulmak; özet olarak 'tecrübe ile enerji' yi bir araya getirip sinerji oluşturacak makul ve mantıklı barış planları yapılmak zorundadır. Tamer Koçel'in değindiği gibi konuyu bu bütünlük içerisinde almayıp bütün ümitleri 'şirket anayasası'na bağlayıvermek çözüm değildir.

Bunun yanında 'kurumsal' bir yapı, sürekli başarı için zorunluluktur. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulması gerekir.

Kurumsallaşma şirketin bir 'sistem' haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde 'şirketin' kurumsallaşması anlaşılmalıdır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların çok iyi kurulması ve bunu ileriye taşınması noktasında ciddi çalışmaların yapılması gerekmektedir. Eğer gerek kurucu neslin gerekse çocukların sahip oldukları şirketi ileri yıllara taşıma ve kurumsallaştırma niyetleri yoksa; bu şirketlerin kurumsallaştırılmalarından bir ümit yok demektir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsallaşma olgusunun ortaya konulması kapsamında Çanakkale ilinde faaliyetlerini sürdüren aile şirketleri ve bu şirketlerdeki kurumsallaşma süreçleri inceleyerek ortaya koymaktır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada Çanakkale ilinde faaliyetlerini sürdüren aile şirketlerinin kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreçleri görgül araştırma yoluyla ortaya konulmuştur.

Bu çerçevede araştırma sonuçlarının ortaya konulmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları dışında kurumsallaşma konusunda alanında duayen isimlerin ortaya koydukları bulgular ile tespitleri de yer verilerek tezimizi daha güçlü bir temel üzerine oturtmaya çalıştık.

Çanakkale ilinde faaliyetlerini sürdüren 25 limited aile şirketi örneklem kapsamına alınmıştır. Örneklem kapsamına alınan aile şirketlerinin sahipleriyle birebir görüşme yoluna gidilerek anket soruları cevaplandırılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çanakkale ilindeki aile şirketlerinin sahipleri ile yapılan görüşmelerde anket bulguları ortaya konulmuştur. Ankete katılan 25 limited şirketin % 100 katılımı sağlanmıştır.

Çizelge-1 Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri

Değişken	Sayı	%
1-6	8	32
7-12	7	28
13-18	6	24
19+	4	16
Toplam	25	100

Ankete katılan 25 şirketin faaliyet sürelerinin dağılımı şöyledir: 1-6 yıl % 32'si, 7-12 yıl % 28'si, 13-18 yıl % 24'ü ve 19 yıl ve üstü % 16'inin faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Çizelge-2 Aile Şirketlerinin Sermaye Büyüklüğü

Değişken	Sayı	%
10-100	3	12
101-250	7	28
251-500	8	32
501+	7	28
Toplam	25	100

Çizelge-2'de şirketlerin sermaye büyüklükleri görülmektedir. 10-100 bin arası % 12'si, 101-250 bin arası % 28'i, 251-500 arası % 32'si ve 501 bin ve üstü sermaye büyüklüğüne sahip şirketlerin oranı % 28 olarak belirlenmiştir.

Çizelge-3 Aile Şirketlerinde Çalışan Personel Sayısı

Değişken	Sayı	%
1-10	8	32
11-20	6	24
21-30	6	24
40+	5	20
Toplam	25	100

Ankete katılan şirketlerde çalışan personel sayısı şöyledir. Şirketinde 1-10 kişi bulunan % 32, 11-20 kişi bulunan % 24, 21-30 kişi bulunan % 24 ve 40 ve üstü bulunan çalışan oranı % 20 olarak belirlenmiştir.

Çizelge-4 Aile Şirketlerinde Aile Bireylerinin Çalışma Yoğunluğu

Değişken	Sayı	%
1-5	15	60
6-10	9	36
11+	1	4
Toplam	25	100

Ankete katılan şirketlerin aile bireylerini işyerinde çalıştırma yoğunluğu şöyledir. Aile bireylerini iş yerinde 1-5 kişi çalıştıran % 60, 6-10 kişi çalıştıran % 36 ve 11 ve üstü çalıştıran % 4 olarak belirlenmiştir.

Çizelge-5 Aile Şirketlerinde Organizasyon Şemasının Varlığı

Değişken	Sayı	%
Evet	12	48
Hayır	13	52
Toplam	25	100

Çizelge-5’de görüldüğü üzere ankete katılan 25 firmanın % 48’inin örgüt yapısının olduğu, % 52’sinin ise örgüt yapısına sahip olmadığı görülmektedir. Örgütsel yapı açısından bakıldığında şirketleşme olmasına rağmen örgüt hiyerarşisinin çoğunlukla oluşmadığı görülmektedir.

Çizelge-6 Şirket Müdürlerinin Aileden Olup Olmadığı

Değişken	Sayı	%
Evet	19	76
Hayır	6	24
Toplam	25	100

Anket kapsamındaki şirketlerin yöneticilerinin % 76’sı aile bireylerinden oluşurken, % 24’ü ise aile bireylerinden oluşmadığı görülmektedir.

Çizelge-7 Aile Bireylerini Kararlara Katılımı

Değişken	Sayı	%
Katılıyorum	13	52
Kısmen	9	36
Katılmıyorum	4	12
Toplam	25	100

Ankete katılan şirket sahipleri ile yapılan görüşmede aile bireylerinin kararlara katılımı % 88 iken, kararlara katılmayan aile bireylerinin oranı % 12 olarak tespit edilmiştir. Kararlara katılan aile bireylerinin % 52’si alınan kararlara tam katılırken, % 36’sı ise kararlara kısmen katıldığı görülmektedir.

Çizelge-8 Şirket Sahiplerinin İşletmedeki Görevleri

Değişken	Sayı	%
Yönetici	9	36
Ortak	5	20
Aile Ferdi	4	16
Hepsi	7	28
Toplam	25	100

Çizelge 8’de katılımcıların işletmede üstlendikleri sıfatların öncelikli dağılımları görülmektedir. Şirkette üstlendikleri görevler, yönetici sıfatı ile çalışanlar % 36, şirket ortağı sıfatı ile çalışanlar % 20, aile ferdi sıfatı ile çalışanlar % 16 ve bütün sayılanları şirket yönetirken üstlenenler % 28 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge-9 'Aile şirketlerindeki duygusallık kurumsallaşma sürecinde yerini rasyonelleşme ve bilimsel sevk ve idare bırakmaktadır?' görüşüne katılım düzeyi

Değişken	Sayı	%
Evet	22	88
Hayır	3	12
Toplam	25	100

Ankete katılan şirket sahiplerinin büyük çoğunluğu % 88'i 'aile şirketlerindeki duygusallık kurumsallaşma sürecinde yerini rasyonelleşme ve bilimsel sevk ve idareye bırakır' görüşüne katılım göstermektedir.

Çizelge-10 'Kurumsallaşma yönetimi sürecinde profesyonelleşme gerektiğinden işletmenizde yeterince kaliteli insan kaynağı bulunmaktadır?' görüşüne katılım düzeyi

Değişken	Sayı	%
Evet	23	92
Hayır	2	8
Toplam	25	100

Ankete katılan şirket sahiplerinin % 92'si işletmelerinde yeterli sayıda nitelikli insan gücüne sahip oldukları görüşünde birleşmektedirler.

Çizelge-11 Yönetim Anlayışı Olarak Öncelik Sıranız

Değişken	Sayı	%
İşletmenin önceliği kar elde etmektir	25	100
Satışları arttırmaktır	19	76
Topluma hizmet etmektir	19	76
Devamlılığı sağlamaktır	21	84

Ankete katılan şirket sahiplerinin tamamı yönetim anlayışı olarak öncelik sırasının kar elde etmek olduğu yönde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Yüzdelik dilimlerine göre kar elde etme dışında önceliklerinin sırasıyla süreklilik ve topluma hizmet ile satışları arttırmak olarak değerlendirmişlerdir.

Çizelge-12 Yetki ve Sorumluluk Devrinin Kriterleri

Değişken	Sayı	%
İşletme yöneticisinin kararına göre	25	100
Aile meclisinin takdirine göre	7	28
Çalışan ile bireysel ilişkiye göre	25	100
Uzmanlaşmaya göre	13	52

Ankete katılan şirket sahipleri yetki ve sorumluluk devrinin öncelikli kriterlerinin işletme yöneticisinin kararına ve çalışan ile bireysel ilişkiye göre şekillenebileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Diğer kriterlerin önem sıralaması ise şöyledir. Uzmanlaşma ve aile meclisinin takdirine göre de yetki ve sorumluluk paylaşımı gerçekleştirilmektedir.

Çizelge-13 Aile Şirketlerinin Kısa Ömürlü Olmaları

Değişken	Sayı	%
Aile büyükleri tarafından kurulan şirketin işlerinin üzerinde kalması	22	88
Aile fertlerinden yardım alamama	19	76
Adama göre iş prensibince hareket etmeleri	18	72
Düzenli bir kayıt sistemi kuramama	17	68
Yeni stratejiler geliştirememe	23	92
Profesyonel kişiler ile aile fertleri arasındaki sürtüşme	17	68
Aile bireylerinin ben bilirim düşüncesine sahip olmaları	25	100

Ankete katılan şirket sahipleri aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmalarında öncelik faktörlerin ben bilirim temel felsefesine sahip oluşları, yeni stratejilerin geliştirilmesinde yaşanan olumsuzluklar ve tıkanmalar ile kurucu nesilden işleri devralma şeklinde ortaya koymuşlardır. Diğer faktörlerin önem sırası ise şöyledir. Aileden yardım görememe, işi uzmanına verilmemesi, düzenli kayıtların gerçekleştirilememesi ile profesyoneller arasında yaşanan sürtüşmeler aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarında belirleyici kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge-14 Kurumsallaşmanın Olmazsa Olmaz İlkeleri

Değişken	Sayı	%
Devamlılık	24	96
Güven	25	100
Belirsizliğin ortadan kalkması	17	68
Verimliliğin artması	20	80
Profesyonelleşme	22	88
Şeffaflık	23	92
Yatırımcı ilişkilerinde pozitif yaklaşım	16	64
Şirketin sosyal sorumluluk ve iş etiği ile yaklaşmanın sağlanması	19	76
Yetki devri	13	52

Ankete katılan şirket sahipleri güven, devamlılık, şeffaflık, profesyonelleşme kriterlerinin kurumsallaşmanın öncelikli olmazsa olmaz ilkeleri olduğunu belirtmişlerdir. Diğer ilkeler ise sırasıyla; verimlilik, sosyal sorumluluk ve iş etiği ile yaklaşmanın sağlanması, belirsizlik, yatırım ilişkilerinde pozitif yaklaşım ve yetki devri kurumsallaşmanın olmazsa olmaz ilkeleri olarak sıralanabilir.

Çizelge-15 Kurumsallaşma Sürecinde Ortaya Çıkan Engeller

Değişken	Sayı	%
Aile bireylerinin şirketle ilgili farklı ve zıt beklentilerinin olması	17	68
Yönetim hissedar ve aile kavramlarının iç içe geçmiş olması	20	80
Organizasyon yapısına ilişkin sorunlar	23	92
Kurumsallaşma bilincinin yerleşmiş olmaması	25	100
Yetki devri	17	68
Şirketi aileden bağımsız bir varlık olarak görememe	18	72
Örnek teşkil edecek ve başarılı bir şekilde kurumsallaşmış aile şirketlerinin az olması	18	72
Girişimcinin değerlerinin diğer aile üyelerince yeterince benimsenmemesi	15	60

Ankete katılan şirket sahipleri kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan engelleri öncelik sırasına göre; kurumsallaşma bilincinin yerleşmemesi, organizasyon yapısında sorun yaşanması, yönetim hissedar ve aile kavramlarının iç içe geçmesi, şirketi aileden bağımsız görmeme, örnek olacak kurumsallaşmış şirketlerin az olması, şirketle aile bireylerinin zıt beklentiler içerisinde olması, yetki devri ve girişimcinin değerlerinin diğer aile üyelerince benimsenmemesi şeklinde sıralanabilir.

Çizelge-16 Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri

Değişken	Sayı	%
Yeni ürün ve yeni iş modellerinin geliştirilmesindeki güçlükler	21	84
Sermaye yetersizliği ve stratejik düşünememe	25	100
Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama	22	88
İyi bir belge ve bilgi akışını sağlayamama	15	60
Maliyetleri kontrol edememe	23	92
Şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme isteği	13	52
Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersizlik	23	92
Şirket içi raporlamada yetersizlik	20	80
Aile içi sorunların işe yansması	21	84

Ankete katılan şirket sahipleri aile şirketlerinin kapanmasının en önemli nedenlerini; sermaye yetersizliği ve stratejik düşünememe, piyasadaki değişimleri gözlemleyememe, kötü yönetim anlayışları ve kurumsallaşamama yönünde görüş ortaya koymuşlardır. Diğer kapanma nedenlerini ise; yeni ürün ve yeni iş modellerinin geliştirilememesi, aile içi sorunların işe aksettirilmesi, şirket içi raporlamada yetersiz kalınması, iyi bir belge ve bilgi akışını sağlayamama ile şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme isteğinin olması şeklinde belirtilebilir.

5. BULGULAR ve TARTIŞMA

Etrafımıza şöyle bir soru sorduğumuzda, 'hayatımın en önemli unsurları nelerdir?' Verilecek cevapların çoğunluğu, 'ailemiz ve işimiz' olacaktır. Gerçekten işi olmaz ise , bir aile kurma düşüncesi çok geri planda kalacaktır. Aynı şekilde, aile olmaz ise iş kurma geliştirme fikri ağır basmayacaktır. Diğer ülkelerde olduğu gibi iş, ilk önce aile bireylerinin birisi tarafından kurulur, geliştirilir ve daha sonra şirketleşmeye gidilir. Uzun süre faaliyetlerini sürdüren şirketlerin (19 yıl ve üstü) sürekli büyüyerek işlem hacimlerini arttırdıklarını ve sadece belirli sektörde değil değişik sektörlerde atılım yaptıkları görülüyor. Genelde katılımcı şirketleri sermaye büyüklüğü bakımından incelendiğinde de yüksek paya sahip olanların uzun süre faaliyet gösteren işletmeler olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu işletmelerin genelde 1-12 yıl arasında faaliyet gösteren şirketler oluşu, incelemenin farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Jenerasyonun artışı ile birlikte de aile şirketlerinde aile bireylerinin iş yerinde çalışma yoğunluğu da artmaktadır. Dolayısıyla da aile bireylerinin işletme yönetiminde kararlara katılımı ve etkisi artış gösterebilmektedir. Şirkette alınan kararlarda bireylerin direk ve dolaylı yönden etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Birkaç kardeş olarak aile şirketlerine gelişim arttıkça yeni ortaklıklarda katılmaktadır. Bu ise genelde anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları gibi. Şirkette aileden ve akrabalarından çalışan sayısı gelişime ve işin önemine göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Alışılmış yönetim yapısından farklı bir yönetim yapısına geçiş nedeniyle aile şirketlerinin kurumsallaşması hep sancılı olmuştur. Yapılan araştırmalara göre; aile şirketlerinin birinci ve

ikinci kuşak döneminde yabancı yönetim kurulu üyelerine sıcak bakılmadığı görülmektedir. The American Family Business Survey'in 2002 yılında yayınladığı araştırmasında Amerika'daki aile şirketlerinin yönetim kurullarının ağırlıklı olarak aile bireylerinden olduğu saptanmıştır. Dışarıdan birilerinin yönetim kuruluna girerek yönlendirme yapması ve aile sırlarının aile dışı kişiler ile paylaşılması istenilmemektedir. Bu durum ülkemizde de geçerliliğini korumaktadır.

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceği önceden gören ve ileride olayları gerçekleşmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan şirkettir. Süreklilik sağlayabilen bir şirket bu sürekliliğinin devam ettirebilmesi işletmenin satışlarını ve dolayısıyla da karlarını arttırabilmesine bağlıdır. Ancak günümüzde topluma hizmet edebilen sektörlerde kar kendiliğinden gelişebilecek bir süreç olacaktır. Katılımcıların temel görüşü ise temel anlayışlarını kar ve süreklilik olarak açıklamışlardır. En önemli engel olarak da karşımıza kurumsallaşma bilincinin yerleşmemiş olması yatmaktadır. Bu düşüncenin bulunmaması işletmeyi, ileriye götürecek çözümlerin bulunmasının önünde de önemli engellerden birini oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinde yönetim niyet olarak ideal olanı yakalamaktır. Aile bireyleri, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, denetlenebilirlik şirket performansını arttıracak temel etkenlerdendir. Yetki ve sorumluluk alırken birçok görev birlikte üstlenilebiliyor. Aileler büyüdükçe bu sorunlarda da artış gözleniyor. Burada aile kavramının iç içe geçmiş olması etkili olmaktadır.

Bunun için aile bireyleri arasında kurumsallaşmanın olmazsa olmaz ilkelerinden en önemlisi güven ve devamlılığın sağlanması aile içerisindeki iletişimin güçlenmesini sağlayacaktır. Bu ise problemlerin çözümü noktasında aile şirketlerine önemli kazançlar sağlayabilecektir. Ancak problemlerin çözümü yeni stratejileri geliştirememesi ve stratejik düşünememesi ile de yakından bağlantılıdır. Denilebilir ki; sorunların aşılması muhtemel problemleri önleyecek stratejileri bugünden oluşturabilmektir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsallaşma deyince akla, şirket yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesi gelmektedir. Şirket kurumsallaşırken aile bireyleri kendileri de kurumsallaşmaya ayak uydurabilirlerse şirkette profesyoneller gibi görev alabilirler. Bunun için şirketteki işlerin çok iyi tarif edilmesi, sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve yetki devirlerinin ne şekilde olacağının belirlenmesi gerekmektedir. Aile bireyleri tarif edilen işlere uygunluk sağlıyorsa ve yetki devralıp, sorumlulukları üstlendiklerinde şirkette görev almalarında hiçbir sakınca olmamalıdır. Tamer Koçel'in de söylediği gibi 'kurumsallaşma' 'profesyonelleşme' kavramlarını çok fazla abartmamak gerekiyor. Ancak sorun yeteneksiz kişilerin işin başına getirilmesi olayıdır. Yoksa kurumsallaşma ve profesyonelleşme kavramlarına karşı çıkmak değildir.

Şunu da ekleyebiliriz ki, sermayedar olan aile bireylerinin daima işin içinde olmalarında kazanç da vardır. Çünkü mülkiyet duygusunun verdiği sahiplenme dürtüsü ile sermayedar çalışan ise bir profesyonelden daha çok sahip çıkacaktır. Bu anlamda kurumsallaşma, bir sistem kurmaktır. Tamer Koçel'de şirketlerin büyük veya küçük olsun bir sistem anlayışı ile yönetilmesi gerektiği görüşündedir.

Zaten zaman içerisinde de kurumsallaşma sağlanabilir. İlk kuruluş yıllarında küçük çapta kurulan bir aile şirketinde belli başlı notalarda sermayedar aile şirketleri olmaktadır. Zaman içinde iş büyüdükçe işin bir kısmı profesyonellere terk edilmektedir.

Aile şirketlerinin yönetimi, patron şirketlerinin karşılaştığı sıkıntılar ve bu şirketlerin profesyonelleşmesi ile ilgili sorunlar ve bunların çözümleri kurumsallaşma süreçleri içerisinde incelenir.

Sonuç olarak denilebilir ki; ailenin bir araya gelerek, akrabalık ilişkilerinden arındırılmış bir biçimde önce kendi içinde kurumsallaşması ve şirket için profesyonel çözümler üretmesi gerekmektedir.

7. TEŞEKKÜR

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin düzenlediği II. Aile İşletmeleri Kongresi için yazılı sunuma alınan 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi' konu başlıklı bildirinin tam metni ile birlikte yazımda gönderiyorum. Çalışmam sürecinde anlayışlı tutum ve davranışlarda bulunan ve özellikle desteklerini esirgemeyen herkese teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca böyle güzel organizasyonları düzenleyen başta aile işletmeleri ve işletme yöneticiliği konusunda duayen isimlerden biri olan İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Tamer Koçel'e, Kongre sekreteri Öğretim Görevlisi Mehtap Eliaçık'a, ilgili ve anlayışlı tutumuyla Araştırma Görevlisi Andaç Oğuz'a ve tüm organizasyonda yer alan görevlilere teşekkürlerimi sunarım.

KAYNAKLAR

- Dudaroğlu Mehmet, "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması", Taysad, Sayı:26, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2005
<http://ailesirketleri.com>
<http://bilgiyönetimi.org>
<http://merhabagazetesi.com.tr/arsiv/2003/09/16/g15.htm>
http://www.kalder.org.tr/preview_contant.asp?contID=749&tempID=1&REGid=2
http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=903
<http://www.turkiyegazetesi.com/articles/default.asp?id=257103&winmode=pop%wr=1,>
1.3.2006
Kalder 13. Ulusal Kalite Kongresi, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Çalıştayı", 23 Kasım 2004
Karesioğlu, "Karaman İlinde Aile Şirketleri ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F
Kırım Arman, "Aile Şirketlerinin Yönetimi", İstanbul, 2003
Koç Vehbi, "Hayat Hikayem", 1974
Koçel Tamer, "Babalar, Oğullar ve de Menagerler", Türkiye Gazetesi
Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", İstanbul, 1999
Koçel Tamer, "Maliyet Bilinci Verimliliğin Temeli", I. KOBİ Verimlilik Kongresi, Ocak 2005
Sabancı Sakıp, "İşte Hayatım", 1985

YAŞAM KALİTESİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME: AİLE VAKIFLARININ ROLÜ VE ÇANAKKALE HÜSEYİN AKİF TERZİOĞLU ŞEFKAT YUVASI VAKFI ÖRNEĞİ

Yard. Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Tel: (0286) 335 87 38
Faks: (0286) 335 87 36
e-posta: nyelkikalan@comu.edu.tr

Öğr. Gör. Hüsnüye Fırat ŞİMŞEK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Ezine Meslek Yüksek Okulu
İşletme Programı
Tel: (0286) 618 42 08
Faks: (0286) 6184209
e-posta: hsimsek@comu.edu.tr

ÖZET

İşletme faaliyetlerinin odağında yer alan kalite konusu artık yalnızca bir iç çevre unsuru olmaktan çıkmıştır. Kalite, müşteri istek ve beklentilerine uygun üretim ve hizmet anlayışı ile hem bir iç çevre hem de dış çevre unsuru olmuştur. Bugün işletmeler kar hedeflerine ulaşmak için sosyal-toplumsal sorumluluk, etik, çevre ve insana duyarlılık bilinci ile hareket etmek zorundadır. Çevreye ve insana saygı göstermeyen işletmelerin yaşama şansı giderek azalmaktadır. Aile işletmeleri ülkemizde ve bütün dünyada ekonomik yaşamın oransal olarak temel belirleyicisi konumundadır. Bu sebeple aile işletmelerinin içinde bulundukları topluma karşı sorumluluklarının bilincinde hareket etmeleri gereklidir. Bu yönelimli olarak dünyada ve ülkemizde sayıları ve faaliyetleri giderek artan aile vakıfları ile daha sıklıkla karşılaşmaktayız. Bu çalışmada kalite odaklı yaşanabilir bir çevrenin oluşturulmasına yönelik olarak aile vakıflarının rolü tartışılmaktadır. Bu çerçevede Çanakkale’de faaliyet gösteren Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Sürekli İyileştirme, Vakıf, Aile Vakfı

1. GİRİŞ

Bir ülkede faaliyet gösteren işletmeler, ilgili ülke ekonomisinin görünen yüzünü temsil etmektedir. Ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi işletmelerinin gelişmişlik düzeyiyle orantılıdır. Ülkemizde ekonomik yapı içinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin oranı (%98, 8) diğer işletmelerle kıyaslandığında, belirleyici konumdadır. Dolayısıyla aile işletmeleri faaliyetlerini

gerçekleştirirken birçok işletme faktörüne azami dikkati göstermek durumundadır. İşletmelerdeki kritik faktörlerden birisi kalite konusudur. Günümüz koşullarında "müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme" nin ötesinde kalite, artık bir yaşam felsefesi halini almıştır. Yaşamını sürekli kılmak isteyen işletmeler için kalite konusu, iç ve dış çevre unsuru olmanın ötesinde toplumsal bir olgu , fenomen haline gelmiştir. Kalite kavramı sürekli gelişmeyi, değişmeyi ve faaliyetlerde sürekli iyileştirmeyi toplumsal bir sorumluluk olarak öngörmektedir. Toplam kalite yönetimi (TKY), geçmişte sadece kar odaklı olarak ve dış müşteri hedeflenerek uygulanırken, bugün işletmenin alıcısı olan veya olmayan toplumdaki bütün bireyler dikkate alınmaktadır.

Ülkemizde oransal olarak belirleyici konumda bulunan aile işletmeleri, topluma karşı görevlerini "toplumdan aldıklarını geri verme" mantığı ile, kurdukları aile vakıfları vasıtasıyla yerine getirmektedir. Aile vakıfları faaliyet gösterdikleri bölgelerde yaptıkları çalışmalarla, yerel bir sivil toplum kuruluşu (STK) olarak yaşam kalitesinin artırılmasında önemli görevler üstlenmektedir.

2. YAŞAM KALİTESİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Dünya piyasalarında artan yoğun rekabet koşulları, yaşamını sürekli kılmak isteyen işletmeler için müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu getirmiştir. Bunun şartları ise, müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, en uygun fiyata ve daha kısa süre içerisinde sunmaktır. Üretim faktörlerinin kısıtlı olduğu ve maliyetlerinin sürekli arttığı günümüz koşullarında bu şartları yerine getirebilmek , kaynakların etkin kullanımı ile mümkündür. Kaynakların etkin şekilde kullanımı zaman, işgücü ve finansal kaynaklarda kayıpların oluşmaması, üretim sırasında duraksamaların olmaması ve gereksiz stokların elimine edilmesi esasına dayalı toplam kalite anlayışının uygulanmasına bağlıdır (Naktiyok ve diğerleri, 2003). O halde kalite ve toplam kalite anlayışı ne demektir? Kalite, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygunluktur. Bir ürün veya hizmetin belirlenen müşteri gereksinimlerini karşılama yeteneğine, ilgili ürün veya hizmetin kalitesi denir. Kalite kavramı, farklı kişiler için farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin, kimilerine göre kalite bir düşünce biçimidir; iş yapma ve yönetme şeklidir; kalite bir yöntemdir; kimilerine göre ise, müşterilerle ilişki kurma biçimidir; gelişmiş ve sürekli iyileştirilen çalışma ortamını ifade etmektedir; kalite, kaynakları optimal kullanmanın yoludur (Başaran ve diğerleri, 2004). Toplam kalite yönetimi (TKY) ise, uzun vadeli hedeflere yönelik olarak müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kalite odaklı, bütün çalışanların sürece katılımını öngören bir işletme yönetim modelidir (Çoban, 2004).

Daha kapsamlı bir tanımlamaya göre TKY; "bir kuruluş içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanlarının sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş müşteri istek ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme verimliliğinin iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir" (Gencel, 2001). TKY'nin ana unsurları: kaliteye ve müşteriye odaklanma, takım çalışması, çalışanların yetkilendirilmesi, vizyon, liderlik, süreçlerin iyileştirilmesi ve sürekli iyileştirmedir. Toplam kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. Sürekli gelişme çabaları sonucunda, müşteri tatmininin artacağı düşünülmektedir. Sürekli gelişme, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirdiği çabaların bütün süreçlerde, ulaşılan sonuçlar ne olursa olsun tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabalarına işletmedeki tüm çalışanlar ve işletmenin bütün çevresinin katılımı ile ulaşmasıdır (Çoban, 2004). Kalite konusunda işletmelerin sorumluluğu iki türdür. Birincisi, işletme içi faktörlerde, işletmenin iç işleyiş sürecinde kaliteyi yakalama ve sürdürme sorumluluğudur. Bu tür sorumluluk kalitenin geçmişten bu yana bilinen ve uygulanan yönünü temsil etmektedir. İkincisi, günümüzde gittikçe önem kazanan, işletmelerin ürünlerini sundukları topluma karşı yerine getirmek zorunda oldukları kalite

boyutudur. Başka bir deyişle, toplumun yaşam kalitesine katkıda bulunmaktır. O halde toplumsal yaşam kalitesi ne demektir? Göstergeleri nelerdir? Yaşam kalitesi, insan hakları bakımından, ekonomi politikalarının saptanmasında, sağlık politikalarının yönlendirilmesinde, kentleşme politikalarının belirlenmesinde ve yerel ekonomik gelişmeleri hızlandırmak amacıyla gerçekleştirilmesi gereken temel amaçlardır (odtülüler bülteni, 2004). Yaşamdan duyulan haz, yaşam memnuniyeti olarak da ifade edilen yaşam kalitesi, bireyin sürdürdüğü hayatı bir bütün olarak olumlu şekilde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bireylerin sosyal güvenlik, sağlık, eğitim, asayiş, bilgi edinme, belediye hizmetleri ve adli hizmetlerden memnuniyeti, çeşitli demografik ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel değişkenler konusundaki memnuniyetleri gibi kriterler yaşam kalitesinin oluşturulmasında dikkate alınmaktadır (DİE, 2004). Yaşam kalitesi esasında sürekli gelişimin, kendini aşabilmenin ifadesidir. Kalite denen kavram, beklentilerin aşılmasıdır (Argüden, 2004). İşletme faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde yaşam kalitesine katkı sağlama, anlamını en fazla "sosyal sorumluluk" veya "kurumsal sosyal sorumluluk" ifadelerinde bulmaktadır. Sosyal sorumluluk, bir işletmenin faaliyet gösterdiği ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleridir. Doğal çevreyi koruma, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak kaliteli mal ve hizmet üretme ve sunma, çalışanların haklarına saygı gösterme, işletme ortaklarının çıkarlarını koruma ve işletmeyi karlı olacak şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin olarak topluma doğru bilgiler sunma, toplumun refah seviyesine katkıda bulunmak üzere eğitim, sağlık ve sanatsal faaliyetleri destekleme gibi çalışma ve çabalar sosyal sorumluluğun hayata yansımaları olarak değerlendirilmektedir (Aydemir, 1999). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, devletin yeterli kaynak ayıramadığı alanlarda özel sektör işletmelerinin sorumluluk üstlenerek topluma hizmet sunması, bir anlamda "toplumdan aldıklarını topluma geri vermesi" sosyal sorumluluğun en önemli işlevidir (http://euspk.ege.edu.tr/makale/Sos_Sor.doc). Özel sektör kuruluşları topluma karşı sosyal sorumluluklarını çeşitli şekillerde yerine getirmektedir. Toplumun yaşam kalitesine katkı sağlama ve sosyal sorumluluk çabaları aile işletmelerinde aile vakıfları yoluyla hayat bulmaktadır.

3. VAKIF KAVRAMI VE YAŞAM KALİTESİNİN ARTTIRILMASINDA VAKIFLARIN ROLÜ

Vakıf kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğü'nde;" Bir hizmetin gelecekte de yapılması için belli şartlarla ve resmî bir yolla ayrılarak bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk, para; *Sıfat* Bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk ve paranın idare edildiği yer; birçok kişi tarafından kurulan ve toplum yararına çalışmayı ilke edinen kuruluş" şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozbul>). Yasalarımıza göre ise vakıf, bir mal veya hizmetin kamu yararına tahsis edilmesidir. Bir vakfın dört ana unsuru bulunmaktadır (Yağcı, 2001):

- 1- İnsanların hayrına tahsis edilen bir mal veya hizmet olması
- 2- Vakfın devamını sağlayacak gelir yerlerinin olması
- 3- Vakfın yürütülmesini sağlayan bir teşkilatın bulunması
- 4- Mütevelli heyeti ve denetleme, denetim elemanlarının bulunması

Sivil toplum kuruluşları içerisinde önemli yer tutan vakıflar, adi ve özel olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Adi vakıflarda bir malın herhangi bir amaç için tahsis edilmesi (vakfedilmesi) durumu sözkonusu olmaktadır. Bir mal varlığına ait gerçekleşmiş veya gerçekleşecek her türlü gelirin ve ekonomik değeri olan hakların belirli bir amaca vakfedilmesi ile gerçekleşen vakıfların kurulmalarına, örgütlenmelerine, denetlenmelerine ve diğer sorunlarına ilişkin mevzuat medeni kanunda düzenlenmiştir. Özel vakıflar ise aile arasında dayanışmayı ve ailenin ekonomik varlığını güvence altına almayı amaçlayan aile vakıfları; çalıştırılanlara ve işçilere yardım amaçlı vakıflar, gelirlerinin en az yarısından fazlasını kamu niteliğindeki işlerin yerine getirilmesi için harcamayı amaç edinen kamu yararlı vakıflar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır

(Güngör, 2005). Başka bir kaynakta ise vakıflar amaçlarına göre üç gruba ayrılmaktadır(Yüçetürk, 2004): İlk grup vakıflar hayır vakıflarıdır. Bu tür vakıflar hiçbir kısıtlama olmaksızın hayır işlerine ayrılmışlardır. Vakfeden ile vakıf kuruluşları ve vakfın gelir kaynakları arasında hiçbir ilişki mevcut değildir. İkinci grup aile vakıflarıdır. Vakfeden, vakıf mütevelliliğini ve gelirlerini önce kendisine, ölümünden sonra ise ailesine ve gelecek nesle tahsis edilmesini şart koşmaktadır. Nesil tamamen sona erdikten sonra vakfın gelirleri kamu kuruluşlarına ve fakirlere verilmektedir. Üçüncü grup ise yarı-ailevi vakıflar olarak adlandırılmaktadır. Bu tür vakıflar hem hayır vakıflarının hem de aile vakıflarının özelliklerini taşımaktadır. Bu tür vakıfların yönetimi zorunlu olarak vakıf kurucusu ve ailesine aittir. Bazı durumlarda vakfın kurucusu vakıftaki diğer birtakım görevleri de üstlenmektedir. Kimi zaman ailenin diğer bütün üyeleri de farklı görevler üstlenmekte ve bu durum nesiller boyunca devam edebilmektedir. Böylece bu tür vakıfta, vakfı kuran kişi birtakım mallarını vakıflaştırarak, ailesine de sürekli bir gelir kaynağı temin etmiş olmaktadır. Ancak vakfı kuran kişi diğer aile üyeleriyle birlikte çalışarak, halkada büyük hizmetlerde bulunmaktadır.

Vakıf, ekonomik anlamda, bireysel çalışma ve gayretle elde edilen mal varlığının ve her türlü olanağın kişinin rızasıyla paylaşılmasını öngören hukuki bir sistemdir. Bu sistemde hiçbir maddi karşılık gözetilmeksizin, şahsi mal varlıkları kamunun hizmetine sunulmaktadır. Amaç, "toplumun huzur ve güvenliği sağlanmadıkça bireyin mutluluğunun sürekliliğinden söz edilemeyeceği" düşüncesinden hareketle, katılım ve paylaşımdır. Ülkemiz açısından ve dünya ölçeğinde değerlendirildiğinde, günümüzde insanlar, devletler hatta ülkeler düzeyinde yaşanan gelir dağılımındaki dengesizlik, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanamaması, yaşamını sürdürme hakkına karşılık gelen sağlık güvencesinin olmaması, sosyal güvenlik haklarından faydalanamama, nüfusun büyük bir kısmının yoksulluk sınırının altında yaşaması gibi sorunlar yeryüzündeki ekonomik değerlerin adaletli olarak paylaşılmasından ileri gelmektedir. Dünya nüfusunun % 20'si, gelir kaynaklarının % 80'ini kullanmakta; % 80'i ise paylaşılabılır kaynakların ancak % 20'sini alabilmektedir. Bütün bu olumsuz durumlara rağmen, çevreye saygılı olmayan, sosyal ve insani gelişmeye aynı oranda ağırlık vermeyen ekonomik büyüme de anlamını yitirmektedir. Bu tür sorunların çözümünde yerel yönetimlerin yetersiz kalması, sivil toplum kuruluşlarının, özel sektör ve kamu sektörü kurum ve kuruluşlarının, toplumdaki her kesimden insanların toplum sorumluluğu anlayışı ile hareket etmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Burada amaçlanan, kendi temel haklarını savunmakta ve istemekte haklı olan bireyin, aynı zamanda toplumdaki diğer insanların ve gelecek nesillerin haklarını korumakla da yükümlü olduğudur (Yediyıldız ve diğerleri, 1996). Ülkemizde ise 15. yüzyıldan beri uygulanan vakıf geleneğinin uygulanma tarzına bakıldığında, vakıfların kuruluş amaçları arasında; yoksul kimselerin doyurulması; yaşlanıp çalışamayacak duruma gelen kimselere aylık bağlanması; kimsesiz çocukların ve yetimlerin, yoksulların korunması kayırılması; yol, köprü yapımı ve bunların onarımı için yardımda bulunulması; kuyular, su yolları ve çeşmeler yaptırılması; mahalle mekteplerinden yüksek tahsil kurumlarına kadar her düzeyde okullar ve kütüphanelerin yapımı; hastanelerin yapımı ve onarımı; spor tesisleri gibi faaliyetleri saymak mümkündür(Özdemir, 1997).

4. ÇANAKKALE HÜSEYİN AKİF TERZİOĞLU ŞEFKAT YUVASI VAKFI

Çalışmanın bu kısmında öncelikle Terzioğlu Vakfı hakkında bilgi verilecek daha sonra Çanakkale'de yaşam kalitesinin arttırılmasına yönelik olarak, Vakfın rolü tartışılacaktır. Bilgiler, Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı'nın 24/2/1971 Tarihli Re'sen Vakıf Senedi, 22/6/1991Tarihli Düzenleme Şeklinde Vakıf Senedi Madde Değişikliği ve Vakıf Yöneticileri tarafından hazırlanan Yönetici Özeti'nden elde edilmiştir.

Hüseyin Akif Terzioğlu 1913'te Girit'te doğmuş ve 1927'de ailesiyle Çanakkale'ye yerleşmiştir. Tarımla uğraşan Terzioğlu, bir süre sonra Çanakkale Boğazı yakasındaki değerli arazileri satın almıştır. Terzioğlu ölümünden bir süre önce kendi ismini taşıyan Vakfı kurmuştur.

Hiç çocuğu olmayan Terzioğlu, 3 bin dönümlük mirasını öğrenciler ve gençler için kullanılması ve üniversite kurulması için Vakfa bırakmıştır. Vakıf, arazileri kiraya vererek elde ettiği gelirle yatırım ve bağışlarını sürdürmektedir(<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/ege/turk/00/06/08/.htm>).

KURUCU: Hüseyin Akif TERZİOĞLU

KURULUŞ YERİ: Çanakkale

KURULUŞ TARİHİ: 24/02/1971

ŞUBE: Yok

YASAL DAYANAK: 903 Sayılı M. K. 'na göre Vakıf Senedi yoluyla kurulmuştur.

AMACI: Memleket kültürüne, bilimine, bilimsel gelişmesine hizmet etmektir. Bu amaçla, varlıksız, yoksul ve bakıma muhtaç çocuklara yardımda bulunmak; eğitim ve kültür alanlarında tesisler yapmak, bilimsel faaliyetlere destekte bulunmaktır. Vakıf Kurucusu Vakıf senedinde kimsesiz çocuklar için bir yurt yapılmasını vasiyet etmiş ancak Çanakkale ilinde bu amaca hizmet eden yeterli sayıda yetiştirme yurtları bulunduğu için bu amaçlı bir yurdun yapımına şimdiye kadar ihtiyaç duyulmamıştır. Vakıf Kurucusu'nun Vakıf Senedinde ifade ettiği bir diğer amacı, Çanakkale'de bir Üniversite'nin kurulmasıdır. Bu amaçla, Meslek Yüksek Okulu'nun kuruluşuna arsa (205. 000 m2) bağışlamak suretiyle önderlik etmiştir.

YÖNETİM ŞEKLİ: Vakıf Senedinin 8. Maddesi uyarınca, Vakıf Müdürü ve Defterdarın teklifi ile Çanakkale Vali'si tarafından atanan 4 kişilik Yönetim Kurulu (1 Başkan, 3 Üye) tarafından idare edilmektedir. Yönetim Kurulu Vakfı Vakıf Senedinde açıklanan hükümler doğrultusunda yönetmektedir.

PERSONEL DURUMU: 1475 Sayılı İş Kanunu hükümlerine tabi olarak çalışan, 1 Vakıf Müdürü, 1 İdari ve Mali İşler Müdürü, 1 Vakıf memuru, 1 yardımcı hizmetli şoför olmak üzere 4 personel görev yapmaktadır.

FAALİYET KONULARI: Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı Vakıf Senedinde açıklanan amaçlarına uygun olarak aşağıda açıklanan faaliyetleri yürütmektedir:

Karşılıksız Burs Yardımı: Vakfın Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan Burs Şartnamesindeki esaslara uygun olarak: İlköğretim, Lise, Fakülte ve Yüksekokul, Yüksek Lisans ve Doktora öğrencilerine her yıl Yönetim Kurulu tarafından belirlenen limitlerde 8ay/yıl karşılıksız burs yardımıyla bulunmaktadır. 2005-2006 Eğitim-Öğretim Yılı için toplam 470 öğrenciye burs verilmesi kararlaştırılmıştır. Vakfın halen, 470 burslu okuyan öğrencisi bulunmaktadır.

Nakdi Yardımlar: Vakıf Senedi'nin 16. Maddesi uyarınca Vakıf tarafından yapılan yatırımlara, hizmetlere, okullara, hayır kurumlarına, kültürel yatırım ve faaliyetlere Yönetim Kurulu'nun kararı ve Vali'nin onayı ile yardım yapılmaktadır.

Vakfın Amacı Doğrultusunda Yapılan Yatırımlar:

Öğrenci Yurtları; Vakfın bugüne kadar gerçekleştirdiği en büyük yatırım türüdür. Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından işletilmekte olan 1 erkek, 2 kız öğrenci yurdu ve 1 sosyal tesis Vakıf tarafından inşa edildikten sonra bir süre için Kredi ve Yurtlar Kurumu'na kiraya verilmiş daha sonra bu kuruma satılmıştır. 580 kişilik öğrenci yurdu ve sosyal tesis Kredi Yurtlar Kurumu'na kiralanmıştır. Vakfa ait olan üç katlı sosyal tesis Üniversite Vakfı'na kiralanmıştır. Biga Ağaköy'de 272 kişilik Yüksek Öğrenim Öğrenci Yurdu kiraya verilmiştir.

Okul Yapımı ve Onarımları; Vakıf bugüne kadar Çanakkale Merkez Kepez Beldesi'nde Güzel Sanatlar Lisesi Tiyatro Salonu yapımını gerçekleştirmiş, 1999'da hizmete açarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın kullanımına tahsis etmiştir. Devlet Güzel Sanatlar Galerisi bünyesinde seramik el sanatları eğitimi için 1997 yılında bir seramik atölyesi yaptırılmıştır. Gelibolu Yahya Çavuş Görme Engelliler İlköğretim Okulu'nun 1999 yılında 30. 000. 000. 000 TL harcama ile onarımı gerçekleştirilmiştir. Çanakkale Lisesi pansiyonunun 7. 500. 000. 000 TL ile onarımı yapılmıştır. Merkez Gazi İlköğretim Okulu ek bina inşaatı için 8. 000. 000. 000 TL katkıda bulunulmuştur. Üniversitede okuyan iki görme özürlü öğrenci için okumalarına yardımcı olmak

gayesiyle 1 adet Okuma Makinesi satın alınmıştır. Makine Vakfa ait olup, eğitim süresince öğrencilere tahsis edilmiştir.

Sosyal Tesisler; Vakıf Çiftlikevi'nin bulunduğu arazi üzerinde kurucu H. Akif Terzioğlu'nun anısına 4800m2'lik bir alanda bir çeşme, wc, oturma grupları bulunan park düzenlemesi yapılmıştır. Cumhuriyetimizin 75. Yılı Anısına Park düzenlemesi yapılmak üzere, 45. 000m2 arazinin Çanakkale Belediyesine kullanım tahsisi yapılmıştır. Bu park aynı zamanda Vakıf Kurucusunun adını taşıyacaktı. Çanakkale Belediyesine tahsis edilen bu alan Havaalanı Güvenlik Sahası içerisinde olduğundan, Belediye tarafından bu amaç henüz yerine getirilememiştir. Çanakkale Emniyet Müdürlüğü mensuplarının sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere 8. 000m2'lik bir alan park, sosyal ve sportif amaçlı düzenleme yapmaları için tahsis edilmiştir. Aylık 100. 00YTL ile kiraya verilmiştir.

Arazi Satış ve Yardımları; Vakıf, Vakıf Senedi'nde açıklanan amaçlara uygun hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için, ihtiyaç duyulan arsa, arazi gibi taşınmazlarını rayiç değer, sembolik değer gibi bedellerle satabilmekte; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Kredi Yurtlar Kurumu, Vakıflar Genel Müdürlüğü gibi kurumlara devir veya kullanımına tahsis edebilmektedir. Bugüne kadar Üniversiteye 373. 000m2 arsa-arazi sembolik değerle satılmıştır. Kredi ve Yurtlar Kurumu'na 4232m2, Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne 5900m2, Ortaöğretim Öğrenci Yurdu yapımı için sembolik bedellerle devir yapılmıştır. Bu tür satış ve devir işlemleri Vakıf Yönetim Kurulu kararı, Vakıflar Genel Müdürlüğü Meclisi'nin onayı ve Asliye Hukuk Mahkemesi'nin kararı ile mümkün olabilmektedir.

Araç-Gereç Yardımları; H. Akif Terzioğlu Vakfı, eğitim ve kültür faaliyetlerini yürüten kurum ve kuruluşlara laboratuvar malzemeleri, seramik atölyesi, bilgisayar, okuma cihazları, laboratuvar düzenlemesi, Yetiştirme Yurtlarına malzeme, TV, kitap, çeşitli cihazlar ve mefruşat yardımında bulunmaktadır. Ayrıca ÇAKADER (Çanakkale'yi Kalkındırma Dayanışma ve Güzelleştirme Derneği) tarafından yaptırılan güçsüzler yurdu inşaatı için, 2. 000. 000. 000. TL ile çimento, demir ve mefruşat yardımı yapılmıştır.

Kiralama İşlemleri: Vakıf tarafından Çanakkale ilinde çeşitli yerlerdeki arazi ve arsalar, ihale yoluyla tarım amaçlı veya ticari amaçlı olarak aylık kira karşılığı kiraya verilmektedir. Yap-işlet-devret modeliyle üç adet taşınmaz; Kolin A. Ş. 'ne 600 yataklı otel, kongre salonu, yüzme havuzu, günübirlik tesisler yapımı için 49 yıllığına kira ve kar payı karşılığında ; Doğ-Pa A. Ş. 'ne alışveriş merkezi, akaryakıt istasyonu ve sosyal tesisler yapımı için 49 yıllığına kira ve kar payı karşılığında (Tansaş); Dardanel Spor Faaliyetleri A. Ş. 'ne spor kulübüne gelir sağlamak amacıyla, alışveriş merkezi, akaryakıt istasyonu, sosyal tesisler yapımı için 49 yıllığına kira ve kar payı karşılığında (Kipa) verilmiştir. Ticari amaçla 2-5 yıl arası süreyle kiralanan taşınmazlar üzerinde müstecirler tarafından yapılan her türlü yapı ve tesis sözleşme bitimi Vakfa aittir. Vakıf İşhanı'nda bulunan onüç işyeri-büro aylık kira karşılığında 1-5 yıl süreyle kiraya verilmiştir. Kira sözleşmeleri her yıl Kira Kanunu uyarınca öngörülen artış oranı uygulanarak uzatılmaktadır.

Ayrıca, Vakıf Senedi'nin 14. Maddesi gereğince her yıl Muharrem ayının 10. günü Vakıf kurucusunun ruhuna ithafen cemaate ikram edilmek üzere pilav, aşure; Mevlüt okutulmaktadır. Yine Vakıf Senedi'nin 15. Maddesi gereğince, Rebiülevvel ayının 12. gecesini ruhuna hatim duası okutulmaktadır.

5. ÇANAKKALE HÜSEYİN AKİF TERZİOĞLU ŞEFKAT YUVASI VAKFI'NIN KENTİN YAŞAM KALİTESİNİN ARTTIRILMASINA OLAN KATKILARI

Değişen yaşam anlayışları ve beklentileri, ülkelerin hatta bir ülkedeki şehirlerin yönetim yapısı, finansal gücü, nüfus artışı, göçler vb. faktörlerine bağlı olarak farklı istekler, ihtiyaçlar yaratmakta ve farklı yaşam mekanlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu değişim ve gelişim sürecine koşut, günümüz gereksinimlerini karşılaması için çevre ve yaşam kalitelerinin artırılması

gerekmektedir(Yaşlıca ve diğerleri, 2006). Kentlerde yaşam kalitesinin artırılması "sağlıklı kent" kavramı ile ifade edilmektedir. Sağlıklı kent kavramı, her toplumun sahip olduğu kültürel dokusuna, geleneklerine ve değerlerine göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ekonomistlere göre sağlıklı kent, kentin önemli değerlerini korumak ve yenilemek, yeni mekanlar yaratmak anlamındadır; kent plancılara göre, ulaşım, konut alanlarında, yeşil alanlarda yeni, farklı fiziksel ortamlar yaratmak anlamındadır; sosyologlara göre, sosyal entegrasyonlar yaratmak ve geliştirmek; eğitimcilere göre, toplumun eğitim ve kültürel alanlarda gelişimini sağlamak; sağlık koruma plancılara göre, sağlık seviyesini yükseltmek, hastane ve diğer sağlık kurumlarına yüksek seviyede ulaşılabilirliği mümkün kılmak; sokaktaki insana göre ise, yaşama olanağının elde edilmesi ve korunması, ailesinin korunması, arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kurabilme olanağının varolması, yeme-içme ihtiyacının sağlanması ve son olarak güvenli ve rahat bir biçimde yaşama eylemlerini gerçekleştirebilmesi sağlıklı bir kentin belirleyicileridir. Sağlıklı kent yaşanabilir kent kavramının anlattığı tüm faktörleri içermektedir(Ergüzel ve diğerleri, 2006). Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı'nın Çanakkale ilindeki yatırımları ve faaliyet gösterdikleri alanlar incelendiğinde, yaşanabilir bir çevrenin oluşmasındaki ortalama tüm kriterlerin hayata geçirildiği ve Vakıf tarafından desteklendiği görülmektedir. 24/02/1971 Tarihli Vakıf Senedi'nde de ifade edildiği gibi, öncelikli amaç yardıma muhtaç, fakir çocukların okutulması olduğu için Vakfın faaliyetleri ağırlıklı olarak eğitim odaklı olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Devleti sosyal bir hukuk devleti olduğu için, yoksullukla mücadele etmek anayasanın emir hükümlerindendir. Bu nedenle Türkiye'de yoksullukla mücadele kapsamında son on beş yıl içerisinde geliştirilen sosyal amaçlı politikalarından birisi de ülkenin her tarafında örgütlenmiş olan sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıflarının tesis edilmesidir. Gelişmiş ülkeler bütün vatandaşlarını sosyal güvenlik haklarından faydalandırma imkanına sahiptir. Ancak Türkiye gelişmekte olan bir ülke olarak, sosyal güvenlik sistemini yeterli düzeye getirememiştir. Bu nedenle 1986 yılında Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Teşvik Kanunu ile merkezde Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu, il ve ilçelerde de fonun uzantısı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları kurmuştur. Kanunun kapsamına bakıldığında, "Fakir u zaruret içinde ve muhtaç durumda bulunan, kanunla kurulu herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşundan aylık ve gelir almayan vatandaşlar ile geçici olarak küçük bir yardım veya eğitim-öğretim olanağı sağlanması durumunda topluma yararlı hale gelmesi mümkün, üretken kılınabilecek kişiler bu kanun kapsamı dahilindedir" denmektedir (Abay, 2006). Böylece Terzioğlu Vakfı kuruluş gayesi bakımından toplumda vakıflara atfedilen önemli bir görevi başarıyla yerine getirmiş olmaktadır. Yanı sıra illerin gelişmişlik performansını göstermesi bakımından eğitim yatırımları ve buna bağlı eğitim göstergeleri açısından Çanakkale, okur- yazar nüfus oranında Türkiye ortalamasının üstünde bir görünüm sergilemektedir. Çanakkale'de 2003 Yılı Gelişmişlik Performansı verileri dikkate alındığında, sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması 81 il içinde 24'dür. Okur-yazar nüfus oranı Türkiye ortalaması 87, 30 iken Çanakkale ortalaması 89, 51'dir. Okur-yazar nüfus oranı açısından 81 il içinde 20. sırada bulunmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında Vakfın uzun yıllardan beri eğitim konusunda yaptığı yatırımlar tartışmasız bir öneme sahiptir. Ayrıca Terzioğlu Vakfı, ekolojik dengenin oluşturulmasına yönelik olarak, çeşitli kuruluşlara sembolik bedellerle kiraladığı arazi ve arsalarla park, oyun, dinlenme vb. amaçla yeşil alanların kurulmasına öncülük etmektedir. Betonlaşmanın arttığı, yeşil alanların giderek azaldığı ve dünyanın ekolojik dengesinin bozulmaya başladığı günümüzde, gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakmak adına, Vakfın çabaları oldukça anlamlıdır.

6. SONUÇ

Aile işletmeleri bütün dünya ülkelerinde ekonomik yapı içinde en yüksek orana sahip işletmelerdir. Dolayısıyla aile işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirirken her türlü çevresel faktörlere azami dikkati göstermek durumundadır. Bu zorunluluk işletmenin hayatını

sürdürebilmesinin de koşuludur. İşletmeler sadece iç çevre faktörleri ile değil hatta bundan daha fazla dış çevre koşullarını önemseyerek çalışmak zorundadır. Bunun anlamı, eskisinden daha yoğun olarak işletmeler yaşanabilir bir çevrenin oluşmasına katkı sağlamak durumundadır. Toplumsal sorumluluk, sosyal sorumluluk, etik, çevresel duyarlılık, yaşam kalitesinde sürekli iyileştirme gibi kavramlarla ifade edilen yaşanabilir çevre konusu, işletmelerin eylemlerinde göz ardı edemeyecekleri konulardır. Eğitim, sağlık, nüfus yapısı, istihdam koşulları, doğal çevrenin korunması, yaşamını sürdürme hakkı, vb. gibi birden çok kriterden oluşan yaşanabilir çevre konusu, aile işletmeleri tarafından kurdukları aile vakıfları yolu ile hayata geçirilmektedir. "Toplumdan aldığını topluma geri verme" mantığı ile aile vakıfları, bulundukları toplumun gelişmesinde, değişmesinde ve ilerlemesinde önemli bir rol üstlenmişlerdir. Çanakkale'de faaliyet gösteren H. Akif Terzioğlu Vakfı, bir ülkenin kalkınmışlık derecesinin en önemli göstergelerinden birisi "eğitim" konusunda odaklanarak Çanakkale'nin Türkiye ortalamasının üzerinde bir okur-yazar oranına sahip olması ve dolayısıyla eğitilmiş insanların oluşturduğu kaliteli bir kent için öncü rol üstlenmiştir. Yanı sıra park, bahçe, oyun alanları, vb. yeşil alanların oluşturulmasına destek sağlayarak dinlenme, eğlenme gibi insanların en doğal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan tanımıştır. Ayrıca yeşil alanlarla doğal çevrenin korunması ve gelecek nesillere yaşanabilir bir çevrenin bırakılması hedeflenmiştir. Türkiye gelişmekte olan bir ülke konumundadır dolayısıyla devletin yetişemediği konularda bir sivil toplum kuruluşu (STK) olarak aile vakıflarına önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKLAR

- Abay, A., R., "Bir Sosyal Politika Olarak Yoksullukla Mücadelede Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıflarının Yeri", <http://makalearsivi.sitemynet.com/vakiflar/id2.htm>, 2006.
- Argüden, Y., "Her gün Gelecekteki Yaşam Kalitemizi Artırmak...", <http://www.insankaynaklari.com/cn/>, 2004.
- Aydemir, M., "Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, Cilt: 1, 1999.
- Başaran, B., Aydemir, M., "Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004.
- Çoban, S., "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:22, Ocak-Haziran 2004.
- DİE, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2004.
- Ergüzel, M., Fidan, A., N., Alan, J., Güniçen, E., Çarlı, F., "Bursa Kent Sağlık Gelişim Planı", <http://www.bursa-bld.gov.tr/uluslararası/BursaCHDP-turkce.pdf>
- Gencel, U., "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, Cilt: 3, 2001.
- Güngör, F., "Yıldızı Yeni Parlayan Bir Sektör: Sivil Toplum Kuruluşlar", <http://www.osmanli.org.tr/yazi/>, 2005.
- Naktiyok, A., Küçük, O., "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, Temmuz-Aralık 2003.
- Özdemir, H., "Vakıflar ve Sivil Toplum", Yeni Türkiye Dergisi, 97/18.
- Yaşlıca, E., Şenlier, N., Çalışır, S., Hovardaoğlu, O., "Tarihi Kentsel Dokularda Yaşam Kalitesinin Arttırılmasında Ulaşım Sorunu için Çözüm Önerileri", <http://www.google.com/search?www.trafik.gov.tr/icerik/bildiriler/>, 2006.
- Yağcı, İ., "Vakıfların Yurt Kalkınmasına Katkıları", TürkiyeGazetesi 14/02/2001

Yediyıldız, B., Öztürk, N., "Oturulabilir Şehir ve Türk Vakıf Sistemi", <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yyildiz/publications.htm#hakemlidergiler>, Habitat II'de sunulan bildiri, 1996.

Yücetürk, E. E., "Kent Yaşamında Aile Vakıflarının Rolü:Bolu'da İzzet Baysal Vakfı Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.

odtülüler bülteni, "Yaşam Kalitesi göstergeleri", Aralık 2004.

" Sosyal Sorumluluk", http://euspk.ege.edu.tr/makale/Sos_Sor.doc, Kasım 2001.

"Kalkındıran Miras", 8 Haziran 2000, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/ege/turk/00/06/08/.htm>.

<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozbul>

AİLE ŞİRKETLERİNDE SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Doç. Dr. Necdet SAĞLAM

Anadolu Üniversitesi

İİBF Öğretim Üyesi

e-posta: nsaglam@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile şirketleri küçük ölçekliken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelebilmektedir. Ancak bu şirketlerin ömürleri kısa olmakta, dünyada sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliği olduğunu kabul etmek gerekir. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve şirketin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul etmek gerekir. Buradan hareketle işletmeler yaşayan organizasyonlar olduğunu söyleyebiliriz ve genelde bu işletmeler yaşam süreleri insan ömründen de kısa olmaktadır. Bunun temel nedeni ise, aile şirketlerinin kurumsallaşmada ve aile içi şirket yönetimi düzeninin kurulmayarak, işletmelerin hala klasik metotlarla yönetilmesidir.

Diğer yandan, aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak 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. Türkiye’de ise durum bu ülkelerden pek farklı değildir.

Aile şirketlerinin uzun süre yaşamalarının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler arasında iyi yönetilememe, gelecekle ilgili kararlarda geç kalınması, sermaye yetersizliği, aile içi yaşanan sorunlar gösterilebilir. Özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı “sistem” haline getirmek olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin

de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için, aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir. Türkiye’de özellikle son yaşanan krizlerden sonra aile şirketlerinin yeniden yapılandırılması bir zorunluluk haline gelmektedir. Yeniden yapılanma özellikle AB üyeliği ve rekabet açısından da gereklidir.

Bu çalışmada aile şirketlerinin sorunları üzerinde durulacak ve yaşanan sorunlara çözüm önerileri sunulacaktır.

Anahtar Kelime: Aile şirketleri, kurumsallaşma, aile anayasası

1-Giriş

Türkiye’de en yaygın şirketleşme modeli aile şirkettir ve bu şirketlerin çoğunda kuşaklar arası yönetim sorunları yaşanmaktadır. Aile şirketi sahipleri, işin başında olduklarından, çok çalıştıklarından, hızlı karar verdiklerinden iş kısa zamanda büyümekte ve önemli karlar elde edebilmektedir. Fakat şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı ve yönetim ve organizasyon, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlamaktadır. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir, ama şirketin sürekliliği için yeterli değildir. Bu şirketlerde; kurumsallaşamama, yönetimde yetersizlik, güçlü aile bireylerinin saltanatı, güç kavgası, eski alışkanlıkların devamı, karar almada yaşanan sıkıntılar, iyi bir organizasyon oluşturmayarak görev ve yetkilerin belirlenememesi, yeterli profesyonellerle çalışmamak gibi sorunlar en önemli sorunlardır.

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, “aile” ve “şirket” kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Bu şirketlerde genelde yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmaktadır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu şekilde uygulamalar arttığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir. Sermaye sahibinin kan bağı yakını olması sebebi ile ikinci kuşak kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda felaket başlayabilir.

Aile şirketlerinde anlaşmazlık doğaldır ve kaçınılmazdır. Ancak bu anlaşmazlıkların büyük bölümü önlenelirdir. Genelde aile şirketlerinin aşağıdaki sorularla karşılaştığında bu uyarı niteliğindedir:

- Aile üyelerinde işe katılmaya kimler ehildir?
- Aile şirketinden kimlere ne kadar maaş, kar payı ve diğer paylar verilecektir?
- Hissedarların hakları ve sorumlulukları nelerdir?
- Aile üyeleri işten ve ortaklıktan nasıl ayrılacaklar?
- Aile işini gelecekte kimler devam ettireceklerdir?
- Sonraki kuşaklar barış içinde etken olarak nasıl çalışacaklardır?

Bu uyarılar bulunduğu anda aile şirketinin değişime ve kurumsallaşmaya başlaması gerekir.

2- Aile şirketleri

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu ailelerce yönetilmektedir. Bazen bu işletmeler dünyanın veya ülkenin en büyük şirketleri arasında yer almaktadırlar. Amerika’da Ford, Türkiye de Koç ve Sabancı şirketleri gibi.

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Aşağıda tabloda görüldüğü gibi 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. Türkiye’de de durum benzerdir.

Tablo-1 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler								
Küçük İşletmelerin Toplam	A.B.D.	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
İşletmelere Oranı	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	99.9	97.0	98.8

<http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm#1>

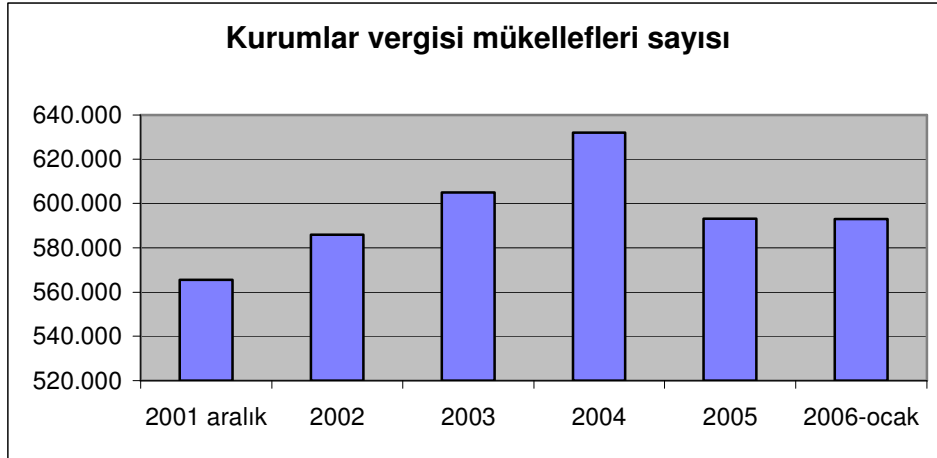
Bütün dünyada KOBİ’lerin büyük çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir. 1983-2005 döneminde 23 yılda yaklaşık Türkiye’de 500 bin adet yeni şirket kurulmuştur ve kurulan şirketlerin %86.7’si limited şirket, %13.2’si anonim şirkettir. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirketlerdir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2’nin üzerindedir ve bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu söyleyebiliriz.

Eskişehir Sanayi Odası (ESO) adına 2001 yılında üye 171 şirket üzerinde yapmış olduğumuz “KOBİ Envanteri” araştırmasına göre, araştırma kapsamındaki işletmelerin ortaklık yapıları incelenmiş ve 1-5 arası ortağı olan işletme sayısı 108 , 6-10 arası ortağı olan işletme sayısı 27, 11-50 arası ortağı olan işletme sayısı 10 ve 50 den çok ortağı olan işletme sayısı 5 olarak bulunmuştur. Bu işletmeler içinde sadece işletmenin % 3’ünün ortak sayısı 50’nin üzerinde ve %87’si 10 ortağın altındadır. Görüldüğü ortaklık yapılarının çoğunluğunun sermaye şirketleri sınırı olan 2 ile 10 arasında aile şirketi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-2 ESO Üyelerinin Ortaklık Yapısı

Ortak Sayısı	İşletme sayısı
2-5 Arası	108
6-10 Arası	27
11-50 Arası	10
50 den çok	5
Cevapsızlar	21
Toplam	171

Türkiye genelindeki şirket sayılarını Kurumlar Vergisi Mükellefi sayılarından hareketle de aşağıda grafikte olduğu gibi görebiliriz.



Grafik -1 Kurumlar Vergisi Mükellef Sayısı

Türkiye’deki şirketler ve kooperatifler ile iktisadi işletmeler Kurumlar Vergisi (KVK) mükellefi olarak Maliye Bakanlığı kayıtlarında yer almaktadır. Bu mükelleflerin büyük çoğunluğu anonim şirket ve limited şirketlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu sayı Türkiye’deki şirketler

hakkında genel bir büyüklüğü göstermektedir. Bu şirketlerin içinde kolektif ve komandit şirketlerin kurumlar vergisi mükellefi olmaması nedeniyle yer almamaktadır. Aralık 2001'de 565.556 adet olan kurumlar vergisi mükellefi sayısı 2004 yılına kadar artmış ve 2005 ve 2006 düşüşe geçerek ocak 2006'da 592.987 adete ulaşmıştır. Görüldüğü gibi Türkiye'de KVK'na tabi yarım milyonun üzerinde şirket bulunmaktadır.

3- Aile şirketlerinin karakteristik özellikleri

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen ve pozisyonlarının büyük kısmının aile bireyleri tarafından doldurulduğu şirkettir. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer. Genellikle yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olduğu bir yapıya sahiptir, karar alımlarında aile bireyleri etkilidir ve aileden en az iki nesil şirkette istihdam edilir.

Bu şirketlerde genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde bulunur. İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile varlığının korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, şüphesiz ailenin normlarından etkilenir. Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır. Ailenin ismi ile şirketin ismi ve prestiji bağlantılıdır, şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece, soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynayabilir. Aile bireylerinin şirketteki konumu, ailedeki konumu ile paralel gelişir. Şirketteki statüsü yükselen ve etkinliği artan kişi, aile içinde de daha etkin konuma gelebilir.

Aile şirketi sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları işletmelerinin, çocukları tarafından tanınıp sahiplenilmesini ve devam ettirilmesini ister. Ailenin normları ve inançları şirket için de geçerlidir. İşletmenin örgütsel yapısı, ailenin değerlerinden büyük ölçüde etkilenir. Aile şirketlerinde doğal bir koruma olduğu için, çalışanlara yıllık izinler konusunda esneklik gösterilir. Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler. Bu tür şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yerleştirilirken aile bireylerine öncelik verilir.

Şirket yönetim ve kontrolünde genellikle tek bir aile egemendir, çünkü işletme sermayesinin büyük bölümünü elinde tutan aile, kilit noktalarda ve önemli pozisyonlarda kendi kontrolünün işletmeye hakim olmasını ister.

4- Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin çalışması sırasında birtakım avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Aşağıda tabloda da görüldüğü gibi aile şirketleri çabuk büyüme ve karar verirken profesyonel yönetici bulmakta ve profesyonellerle çalışmada güçlüklerle karşılaşabilirler.

Tablo-3 Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Çok çabuk büyüyebilirler	Profesyonel yönetici bulmada güçlüklerle karşılaşılır
Çabuk karar verebilirler	Profesyonellerle çalışmada güçlüklerle karşılaşılır
Aile üyelerinin tamamı canla başla çalışabilir	Plan, program ve bütçelerin uygulanmasında güçlükler olabilir
Büyüklerin yönetiminde sorunsuz bir süre faaliyet gösterebilirler	Gerçek karlılığı ölçmede zorlanırlar
Başlangıçta küçük olmaları idareyi kolaylaştırır	Genelde günlük işlerin yönetimiyle uğraşırlar
İdare masrafları düşüktür	Yöneticilerin aileden olmasından bazı sorunlar kaynaklanır
	Aile üyelerine iş ve pozisyon yaratılmaya çalışılır

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını aşağıda gibi inceleyebiliriz.

4.1 Aile Şirketlerinin Avantajları

Ayrıca aile şirketlerinin çeşitli avantajları vardır. Aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından ve mevcut fonlardan yararlanırlar. İşletme, finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini aile şirketlerinde daha kolay feda ederler. Bunun nedeni, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve şirketin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar. Aile şirketlerinde alınan teknik ve idari konularında yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zamanda alınabilir. Yöneticilerin aldığı kararların uygulamaya geçmesi için de uzun bir imza prosedürünün aşılmasına gerek yoktur. Şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarına kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder.

4.2 Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketi olmanın avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlayabilir. Bu şirketler kredi kullanmaya genelde sıcak bakmazlar ve öz kaynakları ile çalışmayı tercih ederler. Ayrıca aileden olmayan yüksek kapasiteli ve yetenekli profesyonellerin, aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünüp sorumluluk almak istememeleri ve başka şirketlere geçmek için fırsat kollamaları aile şirketleri olmanın yönetsel dezavantajlarının olarak belirtilebilir. Aile fertleri yetenek ve bilgi birikimlerinden çok aile ferdi oldukları için yönetici olarak birimlerin başına getirilir. Böylece aile şirketi hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklülüğü yaşayabilirler. Bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesiyle karşılaşılabilir. Aile çıkarları ile şirket çıkarları uyumadığı zaman da şirket verimliliği azalır. Çatışmalar çoğalır, iş tatmini azalır ve motivasyonsuzluk artar.

Aile şirketi olmanın dezavantajlarından biri de yeterince kurumsallaşmadığından yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü ya da çalışamayacak durumda olması halinde diğer aile üyeleri arasında rekabet oluşur. Bu da oluşan belirsiz nedeniyle işletmenin başarısını ve geleceğini tehlikeye sokar. Yeterince kurumsallaşmamış ve profesyonel çalışanların çok az olmadığı aile şirketlerinde yenilikleri benimsemek oldukça güçtür. Çalışanlar yeni yatırımlara ya da herhangi bir değişikliğe direnç gösterirler.

Bir diğer dezavantaj ise, aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmiş durumda olmasıdır. Aralarında denge kurulmadığı sürece bu iki alana ait kararlar aile ve iş için tatmin edici bir verimliliğe ulaşılmasını engeller. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği işletmelerde istatistikler ve raporlamalar yerine daha çok deneme-yanılma yöntemi kullanılır. Böylece objektif veri toplama ve değerlendirme sisteminin yokluğu, güvenilir kişilerin fikirleri tarafından doldurulmaya çalışılır ki, bu da profesyonel bir davranış sayılmaz.

5-Aile şirketlerinin sorunları

Başarısız aile şirketleri küreselleşme ve gelişen teknoloji karşısında zor duruma düşebilir ve hatta kapanabilir. Yıllardır yaşanan çaba ve emekler bir anda boşa gidebilir. Bütün dünya başarısız işletmelerin yaşam süreleri sınırlıdır. Türkiye’de de başarısız şirketler kapanma yolunu seçmektedirler. Örneğin ocak – ağustos 2005 döneminde yeni kurulan ve kapana şirketler aşağıda verilmiştir. Buna göre bu dönemde 2.018 anonim şirket kurulurken 649’u yani % 32’si kapanmıştır. Aynı dönemde 28.953 yeni şirket kurulurken 4.536 limited şirket kapanmıştır. Görüldüğü gibi yeni kurulan şirketlerin yanında çeşitli nedenlerle kapanan şirket sayısı ve yüzdesi önemli ölçüdedir.

Tablo- 4 Ocak-Ağustos 2005 Kurulan ve Kapanan Şirketler

	Kurulan	Kapanan	Yüzde
Anonim şirket	2.018	649	0,32
Kollektif şirket	16	106	
Komandit şirket	2	12	
Limited şirket	28.953	4.536	0,16
Kooperatif	1.198	248	0,21
Genel Toplam	32.187	5.551	0,17

Kaynak: Devlet İstatistik Kurumu

Aylık olarak kurulan şirketler ve kapanan şirketler aşağıda ocak 2005 ve ocak 2006 karşılaştırması verilmiştir. 2006 Ocak ayında kurulan 4568 şirket ve kooperatifin % 92,4'ü limited, % 4,8'i anonim şirket ve % 2,8'i kooperatiftir. 2006 Ocak ayında; 2005'in aynı ayına göre kurulan şirket ve kooperatif sayısı % 2,9 artarak 4440'dan 4568'e, kurulan ticaret ünvanlı işyeri sayısı da % 9,9 azalarak 3576'dan 3222'ye düşmüştür. 2006 Ocak ayında; 2005'in aynı ayına göre kapanan şirket ve kooperatif sayısı % 23,9 artarak 1250'den 1549'a yükselmiştir. Kapanan ticaret ünvanlı işyeri sayısı ise % 17,6 azalarak 2174'den 1792'ye düşmüştür.

Tablo-6 Ocak 2005- Ocak 2006 Ayında Kurulan ve Kapanan İşletmeler

	2005	2006	Değişim (%)
Şirketler ve kooperatifler			
Kurulan	4 440	4 568	2,9
Kapanan	1 250	1 549	23,9
Ticaret ünvanlı işyerleri			
Kurulan	3 576	3 222	-9,9
Kapanan	2 174	1 792	-17,6

Kaynak: Devlet İstatistik Kurumu

Milli Prodüktivite Merkezi'nin bir araştırmasına göre, Anadolu sanayiinde girişimci özellikleri arasında işletme yapılarına aile şirketleri egemen olduğu ve farklı kuşaktan girişimcilerde 'zihniyet' açısından önemli bir değişiklik gözlenmemekte olduğu, Anadolu girişimciler henüz 'çağdaşlaşmanın eşiğinde' bir görünüm sergilediği tespit edilmiştir. Bu da aile şirketlerinde önemli sorunlar olduğunu gösterebilir. Aile şirketleri kısa ömürlüdür ve bunun çok farklı nedenleri olabilir. Bir işletmeyi başarısızlığa götürebilecek olan sorunlardan ailevi ve yönetsel sorunlar vardır. Yönetsel sorunların bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,
- Maliyetleri kontrol edememe.
- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması,
- Şirket içi raporlamada yetersizlikler ve hesap sormadaki eksiklikler,
- Aile içi sorunların işe yansması,
- Yetki devrinde sorunlar.
- İşlerin tanımlanmasında sorunlar.
- Yönerge, yönetmelik, kaide ve kuralların yerleşmesinde sorunlar.
- Çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılammaması.

- Yönetmel deneyim yetersizliği.
- Profesyonelleri küçük görme eğilimi.
- Sorumluluk verip yetki vermeme
- Bütçeleme, planlama, öngörü gibi temel yönetim fonksiyonlarının yeterince uygulanamaması.
- Günlük karar verme eğilimi.
- Yüksek risklerin göze alınması.
- Liderlik özelliği olmayan iş sahiplerinin liderliğe soyunmaları.
- Belirli büyüklükten sonra ailenin farklı, bilmedikleri işlere girişmeleri.
- Duygularla hareket edilmesi.

Bu şirketlerdeki ailelere özgü diğer sorunları şu şekilde sıralamak mümkün olabilir:

- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların temindeki güçlükler,
- İşin ve ailenin `nakit' ihtiyaçları arasındaki çelişkiler bulunması,
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,
- Varislerin veraset ve intikal vergilerini ödeyememeleri,
- Aile liderinin işi zamanında terk edememesi,
- Yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmede karşılaşılan zorluklar,
- Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet, veliahdın kabul edilmemesi,
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek,
- Ailenin kültürü ile şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma,
- Doğru ve işler bir `yönetmel' yapı kurulamamasıdır.
- Aile içi sorunların işe yansıtılması
- Aile üyelerinin başkalarını fazlaca dinlemelerinden kaynaklanan sorunlar
- İkinci kuşağa geçiş ve şirkette çalıştırma sorunları.
- Akraba ve Eşlerin işin içine katılması ile oluşacak sorunlar

Yukarıda yaşanan bu sorunların çözümü için aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı takiben bir aile anayasası hazırlayarak gelecek kuşaklara devrinin sağlanması gerekir.

6- Aile şirketlerinin kurumsallaşması

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Değişen ve küreselleşen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler. Böylece, değişime direnir başarısızlığa düşebilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir. Süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri ve sürekli günün şartlarına göre hareket etmeleri gerekir.

Değişimin yanında `kurumsal' bir yapı haline gelir. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulması gerekir.

Kurumsallaşma ile aile şirketlerinde rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması gerekir. Kurulan sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde `şirketin' kurumsallaşması anlaşılmalıdır.

Eğer aile şirketlerinin kurumsallaşma nedenlerini şirketlere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin beraber çalışan aile fertleri aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmaları gerekir. Genelde aile işletmelerinde akrabalar çeşitli yetki ve unvanlarla üst yönetimde yer almaktadırlar. Bu kişiler evde bir masanın etrafında akşam yemeklerinde birbirlerini, baba, abi veya amca vb. şekilde çağırılmaktadırlar. Ailenin az çalışan ve tembel üyeleri aileden olmayan çalışanlarca içerlenmekte, üst yönetimdeki bu kişilerin saygıları azalmakta ve yıpranmaktadır. Aileden olmayan kapasiteli şirket çalışanları genelde bu tür şirketlerde kalmamakta, daha profesyonel şirketlere geçme yoluna gitmektedirler. Bu şirketler ise, daha ucuza çalışan akraba (yeğen, kuzen vb.) istihdam yoluna gitmekte ve bu şirketler genelde kurumsallaşamamaktadırlar. Aile şirketlerinde bazen bir kişi şirketi göğüsleyerek bir yerlere taşıyabilir ancak bu, kişinin ömrüyle sınırlı kalır. Eğer kurum yaratılmamışsa, kişinin şirketten ayrılışına takiben şirket zor duruma düşebilir.

Bütün aile şirketlerinde (küçükler hariç) bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, muhasebe-finance, araştırma, insan kaynakları yönetiminde bilgi ve beceri gerekir. Aile üyelerinde yeterli yetenek ve bilgi birikimi olmayabilir. Buna rağmen, akrabaların yönetimde bulunması şirketi başarısızlığa götürebilir.

Aile şirketlerinde genelde başlangıçta kardeşler 20-25 sene beraber çalışarak başarılı bir işletmecilik sergilerler. Kardeşlerin emekliliği geldiğinde her kardeş kendi çocuklarını yönetime sokmak isteyebilir. Bu durumda, kardeşler rakip haline gelebilir ve hatta şirketi satma yoluna gidebilirler. Yada daha kötüsü boşanan kardeşin eşi şirkete yeni eşini kendinin ve çocuklarının hissesi karşılığı gönderebilir.

Aile şirketlerinde ortaklığın sistemli haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Aile içi sürtüşmeler, problemler ve giderek çöküşü hazırlamaktadır. Aile ilişkilerinin sistemli haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır.. Kurumsallaşmayı ihmal edilmesiyle aile için sürtüşmeler başlar, kurumdaki problemler artar ve giderek şirketin çöküşü kaçınılmaz hale gelebilir. Başarılı bir aile şirketi yaratmak için bazı kurallar aşağıda sıralanmıştır.

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmeli,,
- İşletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalı,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı,
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim sistemi kurulmalı,
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmeli,
- Aile bireylerini. şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmeli,
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalı,
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalı,
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmeli,
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalı,
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmeli,
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmeli,
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışla sahip olunmalı,
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalı,

- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalı,
- Bir aile anayasası oluşturulmalıdır.

7- Aile Şirketlerinde Anayasa

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, "aile" ve "şirket" kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Bu şirketlerin gelecek kuşaklara devredilmesi için kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallaşmanın oluşturulması için de bir "aile anayasasına" gerek vardır. Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için ilgili kurallar ve anlaşmalar oluşturmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Burada hedef, aile şirketlerini gelecek kuşaklara taşımaktır. Bu nedenle önce "Aile Anayasası" hazırlanır, ardından da bunu hayata geçirecek ve uygulayacak "Aile Konseyi" kurulur.

"Aile Anayasası"nın, şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile anayasasında bulunması gereken başlı konuları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Ailenin misyon ve değerleri
- Yönetim ilkeleri
- Yönetim kurulu
- İcra kurulu
- İdare ilkeleri
- İstihdam ilkeleri
- Aile üyelerinin istihdamı ve ücret politikası
- Devir prensipleri (haleflerin belirlenmesi)
- Profesyonel gelişme planları
- Sahiplik ilkeleri
- Sahiplik hakları
- Kar dağıtım kılavuzu
- Satın alma ve satış anlaşmaları
- Servet yönetim ilkeleri
- Hayırseverlik (bağış ve yardımlar) ilkeleri

Amerikan devlet anayasasında ülke için "mükemmel birlik olma formu" yazar ve bunu aile şirketleri için ailenin bir arada tutularak başarılı bir şirket yaratma olarak şirketler için genelleştirebiliriz. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devretmek için iyi bir aile anayasası şarttır.

Aile şirketlerindeki en önemli sorun ise aile içi iletişimsizliktir ve bu sorunu çözmek için dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı "Aile Konseyi(meclisi)" oluşturulur.

Bütün aile üyelerinin katılımıyla bir forum şeklinde üyelerin görüşlerinin belirteceği, anlaşmazlıkların çözüleceği ve elde edilen bilgilerin paylaşılacağı eğlenceli bir ortam yaratılmalıdır. Şirketin devamını sağlamak amacıyla aile üyelerinin bir araya gelerek değer yaratmaları gerekir. Bu konseyde aşağıdaki gibi konular ele alınabilir:

- Uyuşmazlık yönetim şekilleri ve yetileri
- Sahiplik, ailenin değişimi, bedel
- İlgili işler ve faaliyet konuları
- Kuzenlerin, gelinlerin ve damatlar gibi diğer aile üyelerinin hakları.

Bu konseylerin yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verebilir. "Aile Konseyi"nde tartışılan konular arasında aile üyesi çalışanın şoför ve hizmetçisinden, kendi aile bütçesine ayırdığı paya kadar

her şey yer alabilir. Bunun yanında konseyden çıkacak şirkete dair öneriler de yönetim kuruluna iletebilir.

"Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası"nın, yönetim kurulunu etkinleştiren bir faktördür. Aile üyeleri genellikle şirketle ilgili düşünceleri olduğunda firmanın CEO'sunu arayıp bunu iletme yolunu seçebilirler. Konsey, bunun olmasını engelleyebilir. Konsey içinde tartışılan konular genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletebilir. Böylece esas görevi şirketin yönetimi olan kişiler de işlerine odaklanırlar.

"Aile Konseyi" ve anayasasının bir yararı da, yetki delegasyonu sorununu çözebilmesidir. Günümüzde pek çok aile şirketinde yetki delegasyonu etkin yapılmadığı için sorunlar yaşamaktadır. Yetkiyi bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticisi, her türlü kararı kendi vermek isteyince, ortaya ciddi sorunlar çıkmaktadır.

Her aile şirketi, anayasa ve konseyini, kendi kültürüne göre oluşturabilir. Değişim çalışmasının, şirketin ve ailenin ihtiyaç ve özelliklerine yapılması doğrudur.

Genellikle "Aile Konseyi" oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmalıdır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer alır. Yönetim kurulu idareye yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte Aile Konseyi stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır. İcranın içinde yer almaz. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir ve yönetim kurulu bunları dikkate alıp almamakta serbesttir.

Aile konseyi hem aile hem de işle ilgili konularda iletişimi artırmak ve kolaylaştırmak için kurulur. Düzenli aile konseyi toplantıları aile için önemli konuların görüşüldüğü mükemmel bir platform olurken, aile üyeleri içinde konuşulması gereken konular ele alınır.

Aile konseyi üyeleri aile işinden etkilenen(taraflardan) aile üyelerinden oluşabilir. Bu konsey küçük ailelerde aile üyeleriyle eşlerinden oluşurken, geniş ailelerde her ev halkı veya her aile temsilcilerinden oluşabilir. Bir forum şeklinde oluşturulacak aile konseylerinde ;

- Aile üyelerinin beklenti ve istekleri ele alınabilir,
- Aile üyelerinin işe katılımları (rol ve sorumlulukları) aydınlatılabilir,
- Önemli aile uyuşmazlık konularında iletişim sağlanır,
- İşle ilgili stratejiler tartışılır,
- Önemli sahiplik ve yönetim değişikliği planları konusunda bilgi verilir ve aydınlatılır,
- Ailenin amaç ve değerlerini içeren bir "aile vizyonu bildirgesi" oluşturulur,
- Aile olarak biraz da eğlenilir.

Bu tür aile konseyi toplantılarının yapılması önemli avantaj ve yararlar sağlar. Örneğin;

- İşle ilgili aile için önemli konularda düzenli ve tutarlı bilgilendirmeler yapılır,
- İşle ilgili fakat şu anda işin içinde olmayan damat, gelinler, yaşlıların ve genç çocukların içine alınması için bir fırsat oluşturur,
- Büyük bir aile birlikteliği oluşturulur,
- İşe katılım, işe giriş ve çıkışlar, kariyer geliştirme ve devamı gibi konularda aile politikalarının oluşturulması ve kılavuzların hazırlanması için bu forum kullanılır.
- Anlaşmazlık yönetimi ve iletişim geliştirme konusunda metotlar benimsenir.
- Aile üyelerinin menfaatları, işletmecilik ve yardımlaşma konusunda aile üyeleri eğitilir.

Etkin ve verimli aile konseyi toplantıları için aşağıdaki konulara dikkat edilmesinde yarar vardır.

- Toplantılarda mutlaka bir gündem olmalıdır,
- Toplantılarda ve sonrası için mutlaka bir yönetim kılavuzu oluşturulmalıdır.

- Toplantılarda, yemek, tombala vb. gibi eğlenceli aktiviteler ile daha istekli hale getirilebilir.
- Toplantıdan elde edilen sonuçları ve görüşmeleri raporlayacak bir koordinatör olmalıdır.
- Bu bir iş toplantısı değildir dolayısıyla iş konuşmak yerine yönetim ilgili konuları konuşmak gerekir.
- Aile üyelerini eğitmek üzere özellikle hisse devri, el değiştirme vergileme gibi konularda toplantılara danışman veya uzmanlar çağrılabilir.

Eğer önemli anlaşmazlıklar tartışılacaksa toplantıya bir şirket danışmanını davet etmekte yarar vardır.

8- Sonuç

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline getirmek olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için, aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir.

Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Bu şirketlerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara bağlanacak ve böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılmalıdır.

Diğer taraftan bu tür işletmelerde iş tanımları yapılmalı, iş planı ve akışları dokümente edilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalıdır.. Etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgiler güncel olarak raporlanmalıdır. Maliyet ve stok kontrolü sağlamak, maliyet azaltılmasına gitmek için etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi kurulmalıdır. Daha sonra, bütçe uygulamalarına başlanmalıdır.

Bölmelerin daha sistemli hale getirilerek bölümler arası belge ve bilgi akışı sağlanarak, bölümlerin daha etkin ve verimli çalışması sağlanmalıdır. Verimlilik hesapları sürekli olarak takip edilmelidir. Aktif bir pazarlama bölümü kurularak işletmenin yurtiçi ve yurt dışı pazar payı artırılmalıdır.

Binlerce insana iş imkanı sağlayan, milyon dolarlık cirolara ulaşan aile şirketleri patronun ölümüyle, miras kavgası, kardeşler arasında çekişme vb. nedenlerle iflasın eşiğine gelebilmektedir. Günümüzde 1 kişiye bile istihdam yaratmanın 100 binlerce YTL olarak ifade edildiği için bu şirketlerin yaşatılması ülke ekonomi, büyüme ve istihdam için çok önemlidir. Bu konuda devlet tarafından çeşitli destekler oluşturulmalı, üniversitelerde eğitimler verilmeli ve kurslar açılmalı ve aile şirketleri profesyonel yardım almalıdırlar. Bu nedenle aile şirketlerinin bir an önce keyfi yönetimden kurtulup, kurumsallaşmaya yönelmeleri gerekmektedir.

Şirketi kurup belirli bir noktaya taşımış olan girişimci, aynı bir sanatçının eseriyle uğraştığı gibi, yıllarını şirkete ve onun şekillenmesine verdiği için, haliyle yönetimden ayrılmakta güçlük çekiyor. Babanın işten çekilmesi durumunda ise, boşalan koltuğa kimin oturacağı konusunda mantıklı karar verme yetisini kullanamayan aile bireyleri, duygusal dürtüleri ile seçim yapıyor. Ayrıca kardeşler arasında yaşanan kıskançlık, birbirleri üzerinde egemenlik kurma dürtüleri ve tabii ki para hırsları da, birçok aile şirketinin sonunu hazırlamaktadır.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde mevcut sistemleri yamamak, onarmak gibi yöntemlerle düzeltilmesi oldukça zordur ve de mevcut sistemi daha da içinden çıkılmaz hale gelebilirler. Bu nedenle aile şirketlerinin tümüyle yeniden yapılandırılmalarında yarar vardır. Yaşanan sorunların çözümü için aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı takiben bir aile anayasası hazırlayarak gelecek kuşaklara devrinin sağlanması gerekir.

KAYNAKLAR

- Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, www.koniks.com/
- Arman Kırım, Aile Şirketleri Yönetimi, Sistem Yayıncılık; İstanbul 2001.
- Aydın Ural, Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma Sendromu, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, 2001
<http://web.inonu.edu.tr/~ouluyol/yonetim.doc>
- <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/09/08/ekonomi/ekonomi8.html>
- <http://www.mpm.org.tr/arastirma/arstr09.htm>
- <http://www.referansgazetesi.com/archiv/0910/0910yon.html>
- http://www.umass.edu/fambiz/drucker_how_to_save_fambiz.htm
- <http://www.umass.edu/fambiz/recruit-retain-reward.htm>
- İlhami Fındıkçı, AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM,
- Necdet SAĞLAM, Aile Anayasası Nasıl Hazırlanır? Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, ocak-mart 2005, sayı, 31.
- Necdet SAĞLAM, Aile Şirketlerinde Bir Anayasaya Gerek Var mı?, Dünya Gazetesi, 6 Ekim 2004.
- Necdet Sağlam, Aile şirketlerinde sorunlar ve yeniden yapılanma, Dünya gazetesi 21/05/2003
- Özgür Ateş, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, ASO Yayınları, Ankara 2005.
- Peter F. Drucker, How to Save the Family Business,
- Shel Horowitz , Six Questions You Must Ask Yourself to Succeed in Your Family Business,
http://www.umass.edu/fambiz/genus_six_questions.htm.
- Şeyma Öncel, HER AİLEYE BİR ANAYASA <http://www.capital.com.tr/c/0303/aile.asp>

“PRENSES SENDROMU” AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMLERİN KIZ ÇOCUKLARINA BAKIŞI

Nesrin ADA

Ege Üniversitesi İİBF
Ege Üniversitesi İİBF Bornova, İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-3071
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: nesrin.ada@ege.edu.tr

Derya KELGÖKMEN

Ege Üniversitesi İİBF
Ege Üniversitesi İİBF Bornova, İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: derya.kelgokmen@ege.edu.tr

ÖZET

Tüm dünyada ve ülkemizde kadın girişimcilerin ve çalışan kadın sayısının hızla artışı, iş hayatında cinsiyetin etkileri ve cinsiyet ayrımcılığı konularındaki çalışmaları hızlandırmıştır. Bu noktada dünyada önemli paya sahip olan ve ülkemizde de işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin, kız çocuklarına yönelik olarak cinsiyet ayrımcılığı konusundaki tavrını irdelemek kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı iş hayatında kadınlara yönelik ortaya çıkan güvensizlik, negatif değerler ve önyargıların aile işletmelerinde ne kadar yer aldığını ve yönetimlerin kız çocuklarının işletmede bizzat çalışmaları, kararlara katılmaları ve yönetimde söz sahibi olmaları konusundaki yaklaşımlarının ne olduğunu irdelemektir. Bu amaçla İzmir’de faaliyet gösteren aile işletmelerine bir alan çalışması anket tekniği uygulanarak yapılmış, elde edilen nitel ve nicel veriler toplanarak aile işletmesinde yönetimlerin işletme yönetiminin gelecekte kız çocuklarına bırakılması konusundaki yaklaşımı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, cinsiyet, kadın yöneticiler, örgütsel yedekleme

1. GİRİŞ

Günümüzde başarılı yönetici ve işkadınları olarak iş dünyasının merdivenlerini hızla tırmanan girişimci kadınlar, finans, perakende, eğitim, hukuk, tekstil, gıda, tarım, medya, turizm, enerji, ulaşım, inşaat ve danışmanlık gibi pek çok sektörde çalışmaktadır. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde yaşamın her alanında kadın ve erkekler için fırsat eşitliğinin sağlanması önem kazanmaktadır. Örneğin Japonya’da 2020’ye kadar ülkedeki yönetici pozisyonlarının üçte birinde kadınların olması bir devlet politikası olarak gündeme gelmektedir

(www.ucansupurge.org). Ancak yapılan araştırmalar, kadınların her ne kadar çalışma arkadaşı olarak benimsense de yönetici olarak çok fazla kabul görmediğini ortaya çıkarmaktadır. Ülkemizdeki duruma bakıldığında, işgücünde yer alan kadınların sadece binde 7'si girişimci konumunda yer almaktadır Ernst & Young'a bağlı insankaynaklari.com sitesinin Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı "İş'te Kadın Olmak" araştırmasında 1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise yöneticisinin kadın olmasını tercih ederken, 513 kişi yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirtmektedir. Böylece katılımcıların yarısından fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken, geriye kalan kesimin daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiği ortaya çıkmaktadır.

Her geçen gün iş dünyasına giren kadın sayısının artması aile işletmelerindeki çalışan kadın sayısını da etkilemektedir. Her ne kadar aile işletmelerinde de çalışan kadın sayısı gün geçtikçe artsa da kadınların iş dünyasında yer almasıyla ilgili geleneksel tutumlar kolay kolay değişmemektedir (Cole,1997). Nitekim geleneksel tutumların bir göstergesi olarak medya aile işletmelerinde çalışan kadınları çok ender örnekler olarak topluma sunmaktadır. Gazete yazıları, programlar aile işletmesinde çalışan kadın aile üyelerini "işletmeyi devralan başarılı küçük kız modeli" olarak göstermekte, kocasından kalan işi başarıyla yürüten dul kadın veya erkek kardeşinden daha başarılı bir kız evlat öyküleri iş yaşamında çok sık rastlanmayan başarılı kadın örnekleri olarak yansıtılmaktadır (Salganicoff, 1990). Bu yansıtma toplumda kadınların genel olarak iş yaşamında başarılı olmadığı ve bu başarısızlığı yıkan sadece birkaç özel kadın olduğu düşüncelerini oluşturabilmektedir.

2. İş HAYATINDA KADININ YERİ

Her ne kadar çalışan kadın sayısı her geçen gün hızla artmaya devam etse de, çok az kadının iş hayatında yönetici ve lider pozisyonlarında çalıştığı gözlemlenmektedir (Crampton and Mishra;1999;89). Bununla birlikte yönetici pozisyonunda çalışan birçok kadın çalışanının da eğitim seviyelerine ve işyerlerindeki pozisyonlarına paralel bir biçimde karar alma mekanizmalarına dahil edilmedikleri görülmektedir. Kadınların iş hayatında yönetsel pozisyonlara getirilmemeleri ve/veya karar alma mekanizmalarına dahil edilmemelerinin nedenleri olarak kadın tabiatına atfedilen pasif, bağımlı olma, hırslı olmama, duygusallık gibi özelliklerin yanında, erkek egemen düşüncenin beraberinde getirdiği toplumun sosyo-kültürel özellikleri, töreleri, gelenek ve görenekleri de bulunmaktadır. Kadınların kurum hiyerarşisi içinde ykselememeleri ve st pozisyonlarda yer alamamaları konusunda görünmeyen ve kadınların bir şekilde yükselirken çarptığı engeller olarak karşısına çıkan kadına yönelik negatif değerler ve önyargılara yazında "glass ceiling" denilmektedir (Bateman And Zeithaml;1993).

Kadınlar ve erkeklerin farklı beklentileri ve ortaya koydukları farklı davranış kalıpları iş hayatına da yansımaktadır. Nitekim Gilligan (1982, içinde Salganicoff, 1990)'ın çalışmasında, iş ortamında kadınlara ve erkeklere kendilerini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve ortaya büyük farklılıklar çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, kadınlar kendilerini:

Diğerleriyle ilişkiler, itina yeteneği

Bağımlılık: "Senin için ne olmamı istersin?"

Sevgi ve paylaşım

ocuk bakımı ve annelik rolü

Algılanan duygular ve diğerlerinin içinde bulunduğu duygusal durum

Aile ve kariyer

Uzmanlık rolü; Ev işi ve çocukların role dahil edilmesi

Etik/manevi yargılara bağlılık: "Alternatifler neler?"

Bağlamsal düşünce

olarak ifade etmektedirler. Aynı çalışmada erkekler ise kendilerini ifade ederken aşağıdaki kavramlarını kullanmaktadırlar.

Kişisel özerklik
Bağımsızlık: "Kendim için ne olacağım?"
Başarı ve kazanç
İşte özerk yaşam
Uzmanlık rolü; Aile babası rolünün içerilmesi
Sosyal ve toplumsal üretkenlik
Etik değerlere kesin bağlılık: Yanlış ve doğrunun kesin belirlenmesi
Kuralcı düşünce

Nitekim kadınların kendilerini ifade ettikleri bazı özellikler iş hayatı için kadına avantaj sağlarken, diğerleri kadının iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Salganicoff 'a , (1990) göre işe ve aileye bağlılık, tüm üyelerin ihtiyaçlarını önemseme, bireysel ihtiyaçlara duyarlılık, rollerle ve yargılarla ilgili esneklik aile işletmesinin varlığını kurması ve başarısı için büyük katkı yaratabilecektir. Ancak duyguların iş hayatına yansımaları, çocuk bakımının kadına bırakılması, kadının doğru ve yanlışlarının kesin olmaması gibi özellikler iş hayatında kadına ayrılan payı azaltmaktadır. Hollander ve Bukowitz (1990), kadınların feminen rollerindeki başarıyla profesyonel işlerindeki başarıyı dengelemekte zorlandıklarını ve bir "rol çatışması" yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu çatışma kadınları suçluluk duygularını bastırmak ve soğuk kalpli, hesapçı, hırslı ve agresif kadın imajını yok etmek için ailelerine çok bağımlı hale getirmektedir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE CİNSİYET AYRIMINA YÖNELİK BAKIŞ AÇILARI

Aile işletmelerinde yönetim devri ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı yazarlar *cinsiyeti* değişken olarak ele alarak ayrı bir inceleme alanı olarak görmüşlerdir. Bu yazarlar, Aguste Comte'un "cam tavan" konusunda kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları problemleri analiz etmeye çalışmışlar ve kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarında erkeklere karşı eşit olmadıklarını savunmuşlardır. (Curimbaba,2002)

Aile işletmeleri bazı yazarlara göre ailenin kadın üyeleri için büyük avantaj taşımaktadır. Cromie ve O'Sullivan (1999) kadın aile üyeleri için aile işletmelerinin büyük deneyim sağladığını ve ailenin işyerindeki özgürlük ve rahatlığın kadın aile üyeleri için önemli bir iş güvencesi sağladığını dile getirmişlerdir. Salganicoff'a (1990) göre de kadınlar için aile işletmeleri esnek çalışma saatleri, daha üst kademelere yükselme, bulunulan pozisyon itibarıyla başka bir işletmede yer alması durumunda kazanacağından daha yüksek gelir elde edebilme faktörleri açısından önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Buna benzer araştırmalarda kadın aile üyeleri aile işletmelerinde önemli roller üstlenerek başarılı olmaktadır (Bernhoeft ve Cortoni, 1993 içinde Curimbaba, 2002).

Bazı çalışmalarda ise ailenin kadın üyeleri liderlik ve yöneticilik konularında yeterli niteliklere sahip olmalarına rağmen aile işletmelerinin üst kademe pozisyonlarına gelmeleri engellenmektedir (Barbieri, 1997, içinde Curimbaba, 2002).

İş hayatında kadınların yaşadığı rol çatışması aile işletmelerinde de benzer şekillerde görünmekte ve bu çatışma kadınların işletme yönetiminde yer alıp almama kararlarını da etkilemektedir. Nitekim Cole (1997 içinde Lyman, 1988), kadınlara kültürel ve sosyal faktörlerle birçok rol yüklendiğini ve ailenin kadından beklediği geleneksel beklentilerle işteki sorumlulukların çatıştığını belirtmiştir. Kadınlara geleneksel olarak atfedilen özellikler ile kadın her zaman dinleyen ve yanıt veren, ancak sorulan sorularla ilgili meşru otoritesi bulunmayan, bağımsız bir eyleminden dolayı değil hizmetinden dolayı ödüllendirilen, diğerlerini kabul eden, eleştirmeyen bir kişi olarak tanımlanmaktadır.

Salganicoff (1990) aile işletmesinde çalışmayı tercih eden kadınların da bu rol çatışmasını yaşadığını ve aileden iki mesaj aldığını belirtmiştir. Yazara göre kadınlar ailelerinden "Kendini işine ada, ama aileye çocuk ver"

“Bir iş adamı gibi bağımsız davran ama ailene bağımlı ol, bir anne gibi davranarak ailene bak”

“İşini, kariyerini ve kişisel ihtiyaçlarını erteleme, ama şu anda aile işletmesine yardımcı ol”

Bu noktada kadının her iki rolü birlikte gerçekleştirmesi pek mümkün olmazken kadının işini ve kariyerini ön plana koyması kendi kişisel isteklerine ve özel yaşamına önem vermesi ailesi tarafından tasvip edilmeyecek, ailesi ile iyi ilişkiler kurmaya yönelik geleneksel rolü üstlenmesi de kariyer hedeflerini feda etmesine yol açacaktır.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN KIZ ÇOCUKLARINA DEVRİ

İşletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide toplandığı aile işletmelerinde, yönetimin sonraki kuşağa devri ve örgütsel yedekleme konuları önemli bir inceleme alanı olarak dikkat çekmektedir (Erdoğan; 2004). Morris ve diğerleri (1996)’ne göre aile işletmelerinde işletmenin bir sonraki kuşağa devrinde transfer eyleminin yanı sıra eylemin çeşitli taraflara etkileri ve ortaya çıkan karışıklık da önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada söz konusu olabilecek taraflar hem firma içi hem firma dışı aile üyelerini, aile dışı çalışanları, işletmenin kurucusu ve sahibini, müşterileri, tedarikçileri ve diğer tüm tarafları içermektedir. Handler (1991), yönetimin bir sonraki nesillere transferinde görünen halefin kişisel gelişimini sağlamak için üç basamak belirlemiştir:

- İşletmede birebir çalışmak,
- İşe ve kararlara dahil olmak,
- Liderliği devralmak

İşletmenin yönetimini gelecek kuşaklara bırakma kararı aile işletmesi için gerçekten çok önemli bir karardır. Hem kız çocukları hem de erkek çocukları için yönetimin etkin bir şekilde devrini sağlamak için bazı faktörlerin oluşturulması gerekmektedir (Morris ve diğerleri, 1996).

(1) Haleflerin Hazırlanması Basamağı

- Temel eğitim
- Staj
- İş deneyimi (işletme dışında)
- Aile işletmesine giriş (giriş düzeyi pozisyon)
- İşletmede yıllarca çalışma(ve/veya endüstride)
- İşletmeye katılım için motivasyon
- Hazır olduğunu hissetme

(2) Aile ve İşletme Üyeleri İle İlişkiler

- İletişim
- Güven
- Sadakat
- Aile kargaşası
- Kardeş rekabeti
- Kıskançlık/gücenme
- Çatışma
- Paylaşılan değerler ve gelenekler

(3) Planlama ve Denetim Eylemleri

- Yedekleme planlaması
- Vergi planlaması
- Yönetim kurulunda dışarıdan üye kullanımı
- Aile işletmesi danışmanlarının kullanımı
- Aile meclisinin oluşturulması

Aile işletmelerinde, haleflerin iyi hazırlanmış olmaları ve aile üyeleri ile güvene dayalı ilişkiler kurmuş olmaları yönetim transferinin daha pürüzsüz ve etkin olmasına olanak sağlamaktadır (Morris ve diğerleri, 1996). Buna rağmen araştırmalar aile işletmelerinin %30'unun ilk kuşakta yaşamını devam ettirebildiklerini, %15'inin üçüncü ve ancak %3'ünün dördüncü kuşağa aktarılabildiğini ortaya koymaktadır (Kets de Vries,1993;Ward,1987).

Aile işletmelerinde "gelecekte işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması" olarak ifade edilen yedekleme planlarında, ailenin kız çocuklarının ve kadın aile üyelerinin çok fazla yer almadığı bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Martin'e (2001) göre, aile işletmelerinde selefler kızlarını o işyeri için fazla nitelikli bulmaları ya da öğretmenlik, hemşirelik gibi toplumda kadınların yapabileceği işler olarak belirlenmiş işleri daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri nedeniyle "halef" olarak nitelendirmemektedirler. Aynı çalışmada ailedeki diğer kadın üyelerin de işletmede yönetici olmaları konusunda ne geliştirilmekte ne de cesaretlendirilmekte olmadıkları belirtilmiştir.

Nelton'a (1998) göre aile işletmelerinin nüfuz ettiği alanların giderek büyümesi, bu işletme sahiplerinin eninde sonunda kızlarına bakış açısını da değiştirecektir. Aile işletmesi sahipleri artık ilk erkek çocuklarını tek halef olarak görmekten vazgeçecekler ve işletmenin varlığını sürdürmesinin işletmeyi yönetebilecek kabiliyete ve liderlik özelliklerine sahip olmak olduğunun farkına varacaklardır. Nitekim bazen en iyi halefler kız çocukları olabilmektedir. "Arthur Andersen/MassMutual American Family Business Survey 97" sonuçlarına göre Amerika'daki aile işletmelerinin %5'i kadınlar tarafından yürütülmektedir. Bu oran 1972 yılında tüm işletmeleri içinde kadınların yürüttüğü işletmeleri göstermektedir. Yine aynı çalışmada katılımcıların %25'i çalıştıkları aile işletmenin bir sonraki CEO'sunun kadın olabileceğini belirtmişlerdir. Bu da aile işletmelerinde yönetimin kadınlara devrolunması ile ilgili tutumların değişmekte olabileceğini göstermektedir.

4.1. Yönetimin Devrinde Kız Çocuklarının Karşılaştıkları Problemler

Aile işletmelerinde kız çocuklarına yönetimin devredilmesi ve kız çocuklarının yönetsel kararlara dahil edilmesini engelleyen bazı faktörler yaşanabilmektedir. Cole (1997), bu faktörleri: kurallar, psikolojik özellikler, görünürlük ve görünmezlik olarak sıralamıştır.

Kurallar: Cole (1997)'a göre kurallar ailenin içinde yaşanan problemleri ortaya koymaktadır. Kadınların aile işletmesinde yer alması artmasına rağmen, günümüzde pek çok kız çocuğu aile işletmesinin ilk erkek çocuğa devredilmesi kuralı karşı karşıya kalmaktadır. "Büyük evlat hakkı" (primogeniture) aile işletmelerinde geçmiş yıllardan daha az rastlanmakla birlikte ortaya çıkan en büyük kuraldır. Dumas (1989) kız çocuklarına ancak bir kriz ortamında liderliğin bırakıldığını vurgulamıştır.

Psikolojik Özellikler: Kadının aile işletmesinde gerçek anlamda yönetsel bir görev üstlenmesinden çok aile üyeleri arasında uyumu sağlayıcı, ilişkileri düzenleyici, problem çözücü ve aile üyeleri ile ilgilenen bakıcı rolleri önem kazanmaktadır (Cole,1997). Bu kadın modeli kendisinin ancak bir erkek partner ile başarılı olabileceğine inanmakta ve işletmede etkin rolleri üstlenememektedir.

Görünürlük ve Görünmezlik: Aile işletmelerinde birçok kadın kararlarına önem verilmediği için kendini diğer erkek aile üyelerinin yanında görünmez olarak nitelendirmektedir (Cole,1997). Bu hem eşi ile birlikte çalışan eşlerin hem de erkek kardeşleri ile aile işletmesini yürüten kız çocukların karşılaşabileceği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Salganicoff (1990), bunu nedenini iki faktöre bağlamaktadır. Birincisi toplumda iş yaşamı ile ilgili olarak kadına atfedilen klişe özellikler, ikincisi ise kadının kendi rollerinden ve kapasitesinden kaynaklanan kısıtlı tutum ve davranışlarıdır.

4.2. Yeni CEO'nun Hazırlanması: Baba-Kız İlişkileri

Curimbaba (2002 içinde Dumas, 1989), aile işletmelerinde kız çocuklarının yönetsel pozisyonlara getirilmesinde özellikle kız evladın babayla ilişkileri anlamında kız çocuğun psikolojik

gelişimi, duygusal faktörlerinin önem kazandığını belirtmiştir. Dumas (1990), kız çocuğun yetiştirilmesinde ve aile işletmesine giriş aşamasında baba-kız ilişkilerinin çok önemli olduğunu, babanın bir CEO modeli olarak danışman rolü üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Baba kızı ile yakın bir işbirliği oluşturarak kız evlâdın işletme içinde önemli roller üstlenmesini sağlayabilmektedir. Dumas (1990) aile işletmesinde kız çocuğunun kimliği ile ilgili temel davranış kalıpları belirlemiştir. Bunlar; altın kralın bakıcısı, babasının bakıcısı ve kendine önem verme davranışlarıdır.

Altın kralın bakıcısı olarak kız çocukları babanın rahat etmesi, hiçbir şey için endişe etmemesi için çalışmakta, babanın istekleri kendi isteklerinden daha önce gelmektedir. Bu ilişkide tüm kararlar baba tarafından verilmekte, ataerkil normlar ve değerler önem kazanmaktadır. Babanın küçük kızı olarak hep korunmaya muhtaç, her koşulu kaldıramayacak şekilde kırılgan küçük kız olarak görünmektedir Dumas (1990). Martin'e (2001) göre bu şekilde ailedeki kadın üyelerin işletme kararlarından uzak tutulmaları ve görünmez bir halef olarak işletmenin karından pay almaları **"prenses sendromu"** olarak karşımıza çıkmaktadır.

Babasının bakıcısı olarak kız çocukları tamamen babanın gölgesinde kalmakta, aldığı tüm kararları babası için almaktadır. Bu davranışta kız çocuğun aile işletmesinde yer almasının en büyük nedeni babasına yardım etmektir. Kız çocuğu babasına yakın olup onu asiste etmek ve onun iyi olup olmadığından emin olmak için işletmede yer almaktadır. Bu noktada kız çocuğu işletmenin etkin çalışmasına önem vermekte, babayla olan yakın ilişkilerde birlikte oluşturulan, çok katı olmayan normlar ve değerle hakimdir (Dumas,1990).

Kendine önem verme davranışında ise, kendi kimliğini kazanmış, kendi duygularına, ilgi alanlarına ve kararlarına göre davranan asi kız çocuğu modeli oluşmaktadır. Bu modeldeki kız çocukları ailelerinden onay görmemekte, eleştirel bir bakış açısıyla karşılanmaktadır. Çok farklı bakış açılarından dolayı babayla anlaşamadığı için ilişkileri zayıftır (Dumas,1990). Bu davranış sergileyen kız çocukları "halef" olarak nitelendirilmemektedir.

4.3. Kız Çocuğa Yönetimin Devri Sürecine Bakış

Aile işletmelerinde kız çocuğun "iyi bir halef" olarak hazırlanması ve yönetimin başarılı bir şekilde devredilebilmesi için beş temel faktör önem kazanmaktadır (Dumas, 1990).

- Kız çocuklarının en baştan uygun ve geçerli bir halef olarak nitelendirilmesi,
- Kız çocuğun potansiyelinin belirlenmesi ve tartışılması,
- Kız çocuğun erkek çocuklarından farklı gelişim sürecine sahip olduğunun kabul edilerek buna uygun davranılması,
- Devir sürecinin gerekliliklerinin ve karşılıklı beklentilerin açıkça ortaya koyulması
- Ciddi eğitimin sağlanması,

Bu aşamaların yerine getirilmesinde babanın rolü gerçekten çok önemlidir. Aile işletmesi sahibi olan babanın yeterli niteliklere sahip ve aile işletmesinde yer almak için hevesli olan kızını bir "halef" olarak görerek geleceğin başarılı bir CEO'su olarak değerlendirebilir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışını ve aile işletmesinin devrinde kız çocuklarının durumunu ortaya koymak amacı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu anket çalışması İzmir'de faaliyet gösteren 56 aile işletmesi kurucusu/yöneticisi veya aile işletmesinde çalışan aile üyesi tarafından yanıtlanmıştır. Anketler, işletmelere faks, e-posta ve birebir görüşme yollarıyla ulaştırılmıştır.

5.1. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler tanımlayıcı analiz yöntemi olarak frekans analizi ve çapraz tablolar aracılığı ile değerlendirilerek "aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı ve aile işletmesinin devrinde kız çocuklarının mevcut durumu" ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.2. Bulgular

Araştırmaya katılanların en büyük bölümünü %16,1'i (9) pay ile turizm sektörü oluşturmaktadır. Bunu %12,5 (7) ile hazır giyim sanayi, %8,9 (5) ile otomotiv sanayi ve makine imalat sanayi ve % 7,1 (4) ile kimyasal madde, lastik, plastik ürünleri imalatı izlemektedir. Katılımcıların en büyük bölümünü (1-9) çalışana sahip çok küçük işletme sahipleri ve ortakları oluşturmaktadır. Bunu % 16,1 ile % (50-99) ve (100-149) çalışan aralığındaki işletmeler, % 12,5 ile (10-24) çalışanlı, % 10,7 ile 250 ve üstü çalışana sahip aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Şekil 1. Ankete Katılan Aile İşletmelerinin Bulundukları Sektör

SEKTÖR	Frekans	Yüzde (%)
Bitkisel Ürünler	1	1,8
Ulaştırma	2	3,6
Demirçelik ve Demirdışı Metaller	1	1,8
Deri ve Deri Mamulleri İmalatı	2	3,6
Turizm	9	16,1
Gıda ürünleri ve içecek imalatı	4	7,1
Tekstil ürünleri imalatı	4	7,1
Hazır Giyim Sanayi	7	12,5
Otomotiv San	5	8,9
Ulaştırma	1	1,8
İçki,tütün ve tütün ürünleri imalatı	1	1,8
Gübre ve Petrokimya	2	3,6
Haberleşme	1	1,8
İnşaat	3	5,4
Kağıt, Basım, Ağaç Ürünleri İmalatı	2	3,6
Kimyasal madde, Lastik,. Plastik Ürünleri İmalatı	4	7,1
Makine İmalat	5	8,9
Mali Müşavirlik	1	1,8
Reklamcılık	1	1,8
Toplam	56	100,0

Ankete katılanların demografik özelliklerini inceleyecek olursak; katılımcıların, %14,3'i (18-24) yaş aralığındadır. %12,5'i (25-34), %28,5'i (35-44) , %16,1'u (45-54), %16,1'i (55-64) ve %12,5'i de (65 ve üzeri) yaş aralığındadır. Ankete katılanların, 47'si kadın 9'u erkektir.

Şekil 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ	Frekans	%	CİNSİYET	Frekans	%
18-24	8	14,3	Erkek	47	83,9
25-34	7	12,5			
35-44	16	28,5			
45-54	9	16,1	Bayan	9	16,1
55-64	9	16,1			
65 ve üstü	7	12,5			
TOPLAM	56	100,0	TOPLAM	56	100,0

Araştırmaya katılanların % 23,2'si (13) ilkokul, %.14,3'ü (8) ortaokul, %32,1'i (18) lise, %23,2'si (13) üniversite, % 7,1'i (4) ise yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 29'u (%51.8)'i kurucu-işletme sahibi, 10'u (%17.9) kurucu-ortak, 12'si (%21.4)'ü sonraki kuşak sahiplerden, 3'ü (%5.4)'ü sonraki kuşak ortak, yalnızca 1 tanesi (%1)'i diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneği olarak çalışan olduğunu belirtmiştir.

Şekil 3. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

EĞİTİM	Frekans	%	ÜNVAN	Frekans	%
İlkokul	13	23,2	Kurucu-İşletme sahibi	29	52,7
Ortaokul	8	14,3	Kurucu-ortak	10	18,2
Lise	18	32,1	İşletme sahibi	12	21,8
Üniversite	13	23,2	Ortak	3	5,5
Y.L./Doktora	4	7,1	Diğer	1	1,8
TOPLAM	56	100,0	TOPLAM	55	100,0

Ankete katılanlara aile işletmesinde bayan aile üyelerinin çalışıp çalışmadığı, çalışıyor ise yönetici pozisyonunda kaç bayan aile üyesinin olduğu sorulmuştur. Katılımcıların 21 tanesi (%42), aile işletmesinde yönetici konumunda bayan aile üyesinin olmadığını, 17'si (%34) 1 tane, 8'i (%16) 2 tane ve yalnızca 5'i (%8) işletmede 3 tane aile üyesi bayan yönetici bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Şekil 4. İşletmede Çalışan Bayan Aile Üyelerinden Yönetici Pozisyonunda Olanların Dağılımı

İşletmede çalışan Bayan Aile üyesi sayısı	İşletmede Çalışan Yönetici Bayan Aile Üyesi Sayısı				TOPLAM
	0	1	2	3	
0	12 (%100)	-	-	-	12 (%100,0)
1	2 (%13,3)	13 (%86,7)	-	-	15 (%100,0)
2	5 (%38,5)	3 (%23,1)	5 (%38,5)	-	13 (%100,0)
3	1 (%20)	-	3 (%60,0)	1 (%20,0)	5 (%100,0)
4	1 (%50)	1 (%50,0)	-	-	2 (%100,0)
5	-	-	-	2 (%100,0)	2 (%100,0)
6	-	-	-	1 (%100,0)	1 (%100,0)
TOPLAM	21 (%42,0)	17 (% 34,0)	8 (%16,0)	4 (%8,0)	50 (%100,0)

Ankete katılanların %41,1'inin (23) hiç çocuğu bulunmamakta, %41,1'inin (23) kız çocuğu, %17,9'unun (10) sadece erkek çocuğu bulunmaktadır. Ankete katılanların %46,4'ünün (26) kız çocuğu işletmede çalışmazken, sadece %12,5'inin (7) kız çocuğu işletmede çalışmaktadır.

Şekil 5. Katılımcıların İşletmede Çalışan Çocuklarının Cinsiyet Dağılımı

Aile İşletmesinde Çalışan Kız Çocuğu Sayısı	Frekans	%
Kız Çocuğu İşletmede Çalışmayan	26	%46,4
Kız Çocuğu İşletmede Çalışan	7	%12,5
Çocuğu Olmayan	23	%41,1
TOPLAM	56	%100,0

İşletmede kız çocuğu çalışmayanlara bunun nedeni sorulmuştur. Bu soruyu 15 kişi yanıtlamıştır. Soruyu yanıtlayanların 1 (%6,7) tanesi kızının aile işletmesinde çalışmayı istediğini ancak eğitiminin uygun olmadığını/yetersiz olduğunu, 2 (%13,3) tanesi kızının aile işletmesinde çalışmayı istemeyerek başka bir mesleğe yöneldiğini, 1 (6,7) tanesi ailenin işyerinin kızına uygun olmadığını düşünerek aile işletmesinde çalışmasını istememesini, 11 (%73,3) tanesi ise diğer seçeneği olarak kızının yaşının küçük olduğunu veya henüz öğrenci olduğu için aile işletmesinde çalışmadığını belirtmiştir.

Sekil 6. Kız Çocuklarının Aile İşletmesinde Çalışmama Nedenleri

Kız Çocuklarının Aile İşletmesinde Çalışmama Nedenleri	Frekans	%
Kızınızın aile işletmenizde çalışmayı istemesi ancak eğitiminin uygun olmaması-yetersiz olması	1	6,7
Kızınızın aile işletmenizde çalışmayı istemeyerek başka bir mesleğe yönelmesi	2	13,3
Sizin (ailenin) işyerinizin kızınıza uygun olmadığını düşünerek aile işletmenizde çalışmasını istememeniz	1	6,7
Diğer	11	73,3
TOPLAM	15	100,0

Ankete katılanlara işletme yönetimini gelecekte kime devredecekleri ile ilgili planlama yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Ankete katılanların tamamının verdiği yanıtlara göre % 42,3 (11)'ü işletme yönetimini gelecekte kime devredeceklerine ilişkin bir karar vermemiştir. Çocuğu olanların %35.5'i (11) işletme yönetiminin gelecekte kime devrolacağına ilişkin bir kararları olmadığını ifade etmişlerdir. Çocuğu olanların %16.1 (5) işletme yönetimini bayan bir aile üyesine, %35.5'i (11) erkek bir aile üyesine, %6.5'i (2) yönetimi aile dışından erkek birisine,% 3.2'si (1) kız ve erkek çocuğundan hangisine devredeceğine henüz karar vermemiştir. %3.2'si (1) ise işletmeyi satmayı düşünmektedir. Ankete katılanların hiçbirisi işletmeyi aile dışından bayan birisine devretmeyi düşünmemektedir.

Sekil 7. İşletme Yönetimini Devralanın Ailesel Bağı

	Kız Çocuk	Erkek Çocuk	Kız Yeğen	Erkek Yeğen	Kız Kardeş	Erkek kardeş	Damat	Diğer	Toplam
Frekans	6	11	1 (3,8)	2	0	3	0	3	26
%	23,1	42,3	3.8	7,7	0	11,5	0	11,5	%100

İşletme yönetimini gelecekte bir aile üyesine devredeceklerini düşünenlere aile üyesinin ailesel bağı sorulmuştur. İşletme gelecekte kime devredeceklerine ilişkin karar verenlerin %23,1'i (6) kız çocuğuna, %42.3'ü (11) erkek çocuğuna, %3.8'i (1) kız yeğene, %7.7'si (2) erkek yeğene, %11.5'i (3),i erkek kardeşe devredeceğini belirtmiştir. %11.5'i (3) ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçeneği işaretleyenlerden 1 tanesi erkek ya da kız çocuğundan hangisine devredeceğinin fark etmeyeceğini, diğer 1 tanesi torunlarına diğeri ise "iş i kotaracağına inandığım herkesin olabileceğini" ifade etmiştir.

Ankete katılanlara aile işletmelerinde yönetimin kız çocuklarına bakışını ortaya koymaya çalışmak için bazı düşüncelere katılıp katılmadıkları ile ilişkin olarak sorular yönlendirilmiştir.

Sekil 8. Kız Çocuğu Olanlar İle Kız Çocuğu İşletmede Çalışanların İşletme Yönetimini Kız Çocuğuna Bırakma Düşüncesi

İşletme yönetiminin benden sonra kız çocuğumun devralmasını isterim.	Kız Çocuğu Olanlar		Kız Çocuğu İşletmede Çalışanlar	
	Frekans	%	Frekans	%
Katılıyorum	9	53	4	66,66
Kararsızım	5	30	2	33,34
Katılmıyorum	3	17	0	0
TOPLAM	17	%100	6	%100

"İşletme yönetiminin benden sonra kız çocuğumun devralmasını isterim" görüşüne katılanların %66.66'sının kız çocuğu işletmede çalışırken, %33.34'ü kız çocuğu aile işletmesinde çalıştığı halde bu düşünce konusunda kararsızlık yaşamaktadır. Kız çocuğu olanların ise %53'ü (9) bu görüşe katılırken, %30'u (5) kararsız kalmakta, %17'si (3) ise bu görüşe katılmamaktadır. Kararsız kalan ve katılmayanların oranı da dikkat çekecek kadar yüksektir.

Şekil 9. Kız Çocuğu Olanlar İle Kız Çocuğu İşletmede Çalışanların İşletme Yönetimini Kız Çocuğu Yerine Erkek Bir Aile Üyesine Bırakma Düşüncesi

Eğer sadece kız çocuğum varsa, işletmenin gelecekteki yönetimini kız çocuğum yerine erkek bir aile üyesine devretmeyi tercih ederim.	Kız Çocuğu İşletmede çalışanlar		Kız Çocuğu Olanlar	
	Frekans	%	Frekans	%
Katılıyorum	2	34	4	23,5
Kararsızım	0	0	1	5,9
Katılmıyorum	4	66	12	70,6
TOPLAM	6	%100	45	%100

Kızı aile işletmesinde çalışanların %34'ü (2) "Eğer sadece kız çocuğum varsa, işletmenin gelecekteki yönetimini kız çocuğum yerine erkek bir aile üyesine devretmeyi tercih ederim" düşüncesine katılmakta, %66'sı ise bu görüşe katılmamaktadır. Kız çocuğu olanların ise, % 70,6'sı bu görüşe katılmamakla beraber, %23,5'i bu görüşe katılmakta, % 5,9'u ise kararsız kalmaktadır.

Şekil 8. Kız Çocuğu Olanlar İle Kız Çocuğu İşletmede Çalışanların İşletmedeki Stratejik Kararlara Kız Çocuğunun Katılması İle İlgili Düşüncesi

İşletme için önemli olan stratejik kararlara kız çocuklarının katılmasını isterim	Kız Çocuğu işletmede çalışanlar		Kız Çocuğu Olanlar	
	Frekans	%	Frekans	%
Katılıyorum	6	85,7	19	95
Kararsızım	1	14,3	0	0
Katılmıyorum	0	0	1	5
TOPLAM	7	%100	20	%100

"İşletme için önemli olan stratejik kararlara kız çocuklarının katılmasını isterim" düşüncesi katılımcılara yöneltilmiş, kız çocuğu olanların % 95'i ile kız çocuğu aile işletmesinde çalışanların % 85,7'si bu düşünceye katıldığını, kız çocuğu olanların % 5'i katılmadığını, kız çocuğu aile işletmesinde çalışanların % 14,3'ü ise kararsız kaldığını belirtmiştir.

SONUÇ

İzmir'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde "aile işletmesinde yönetimlerin işletme yönetiminin gelecekte kız çocuklarına bırakılması konusundaki yaklaşımı"nın ortaya koyulduğu bu çalışmada aile işletmesini gelecekte kime devredeceklerine ilişkin karar verenlerin %23,1'inin kız çocuğuna, %42,3'ünün ise erkek çocuğuna devretme kararında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da yönetimde erkek çocuklara daha fazla yer vermeye ilişkin düşüncenin hakim olduğunu göstermektedir. "İşletme yönetiminin benden sonra kız çocuğumun devralmasını isterim" görüşüne kız çocuğu olanların ise %17 si katılmamakta, kız çocuğu aile işletmesinde çalışanların da yaklaşık % 34'ü kararsızlık yaşamaktadır. Kararsız kalan ve katılmayanların oranı dikkat çekecek kadar yüksek olsa da katılımcıların çoğu ankette kadınlarla erkeklerin iş hayatında aynı derecede başarılı olabileceklerini belirtmiş, gelecekte erkek ya da kız farketmeksizin yönetimde kim başarılı olacaksa yönetimi ona bırakma tarafında olduklarını vurgulamışlardır. Ancak işletmelerde yer alan bayan aile üyeleri ile bayan aile üyesi yöneticilerinin azlığı aile işletmelerinde kadınların yönetsel kararlarda ne kadar düşük derecelerde yer aldığını gösteren önemli bir gösterge olarak araştırmada yer almıştır.

KAYNAKLAR

- BATEMAN, T., ZEITHAML, C., (1993), "Management: Function and Strategy", New York: Irwin.
- Barbieri, E. (1997). A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre Brazil: Sagra-D.C. Luzzatto Editores.
- BERNHOF, R., CORTONI, S. Z. (1993). As herdeiras. São Paulo, Brazil: Livraria Nobel S/A.
- COLE, P., M. (1997), Women in Family Business, Family Business Review, vol. 10, no.4, December, 353-372.
- CRAMPTON, S., M., MISHRA, J., M., (1999), "Women In Management", Public Personnel Management, Vol.28 No.1, pp.87-107.
- CROMIE, S., O'SULLIVAN, S., (1999), "Women As Managers In Family Firms", Women In Management Review, Vol.14 No.3, pp.76-88.
- CURIMBABA, F., (2002), The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers, Family Business Review, Vol. 15, No. 3, pp.239-252.
- DUMAS, C. A. (1989), "Understanding Of Father-Daughter And Father-Son Dyads In Family-Owned Businesses", Family Business Review, 2(1), 31-46.
- DUMAS, C. A. (1990), "Managing The Father-Daughter Succession Process", Family Business Review, 3(2), 169-181.
- ERDOĞMUŞ, N. (2004), "Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi", İGİAD Yay., No:1, İstanbul.
- HANDLER, W. (1991), "Key Interpersonal Relationships Of Next-Generation Family Members In Family Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 28, July, pp. 21-32.
- HOLLANDER, B., & Bukowitz, W. R. (1990, Summer), "Women, Family Culture And Family Business", Family Business Review, 3(2), 139-151.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1993), "The Dynamics Of Family Controlled Firms: The Good News And The Bad News", Organizational Dynamics, Vol. 21, Winter, pp. 59-71.
- LYMAN, A. R. (1988), Life In The Family Cycle, Family Business Review, 1(4), 383-398.
- MARTIN, L. (2001), "More Jobs For The Boys? Succession Planning In SMEs?", Women In Management Review, Vol. 16 No.5, pp.222-231.
- MORRIS, M., H., WILLIAMS, R., W., NEL, D., (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 2 No. 3, pp. 68-81.
- NELTON, S., (1998), "The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now", Family Business Review, vol. XI, no. 3, pp.215-218.
- SALGANICOFF, M. (1990). Women in family business: Challenges and opportunities. Family Business Review, 3 (2), 125-137.
- WARD, J.I. (1987), Keeping the Family Business Healthy, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 'İş'te Kadın Olmak' Araştırması, Platin Dergisi, Mayıs 2003, www.platinonline.com/v1/haberdetay
http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2748&Itemid=76

AİLE BİREYLERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİNDE ÂDİL BİR SİSTEM KURULMASININ AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARISINDAKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

Dr. Nihat ALAYOĞLU

Mecidiye Cad. No: 7/50 Mecidiyeköy

Şişli / İstanbul

Tel: (0212) 213 61 00

Faks: (0212) 213 78 90

Gsm: (0533) 363 74 53

e-posta: nihat@ekocerceve.com

ÖZET

Aile işletmelerinde ücret yönetimi aile bireyleri ve aile dışı çalışanların ücretlendirilmesi olarak iki boyutta incelenebilir. Genellikle aile işletmelerinde, aile bireylerine yönelik ücret uygulamalarında aile değerlerinin baskın olması ve herkese 'eşit ücret' uygulanması, aile içi ilişkilerde ciddi sorunlara yol açmaktadır. İşletmenin başarısı ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bu sorunların giderilmesi, çağdaş ücret yönetimi tekniklerinin kullanılarak piyasa değerlerine/standartlarına dayalı rekabetçi ücret planlarının oluşturulmasıyla mümkündür. Sonuç itibarıyla, gerek işletme içi dengelerin gerekse aile içi huzurun sağlanması, aile bireylerinin sahip olduğu nitelikleri, eğitim ve deneyimleri, çalışma süreleri, performansları ve işletmeye katkıları gibi faktörleri dikkate alarak değerlendiren ücret sistemleri ile mümkündür. Aile işletmelerinde, özellikle aile bireylerinin ücret politikalarının oluşturulmasında, bütün hissedarların katılımıyla konsensüs sağlanması, muhtemel sorunların önünü keseceği gibi, bir çok yan fayda da sağlayabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Ücret Yönetimi, Aile Değerlerine Dayalı Ücretlendirme, Piyasa Değerlerine Dayalı Ücretlendirme, Toplam Ücret Sistemi, Ücret Planı

1. GİRİŞ

Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli karakteristik özelliklerinden biri, iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile bireylerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır. Gerek organizasyon düzeyinde gerekse aile ilişkileri boyutunda kurumsal bir yapının, özellikle ülkemiz aile

işletmelerinde henüz tam olarak sağlanamamış olması, işletme ve aile içi ilişkilerde bir çok çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır.. Aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen bu çatışmaların en önemlisi, aile içi 'çıkar çatışmaları'dır.

Duygusallığın baskın olduğu aile işletmelerinde, aile değerleri gelir paylaşımı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Aile büyüklerinin kendilerine has 'eşitlik' anlayışı, özellikle işletmede aktif olarak çalışan ve hatta çalışmayan aile bireylerinin gelirlerini oluşturan faktörler(ücret ve maaşlar, kâr payı, hisse dağılımı vb.) üzerinde bir takım dengesizliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin aile bireylerine yönelik izlemesi gereken ücret politikaları, üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir konudur.

Aile işletmelerinde ücret yönetiminin iki boyutu söz konusudur: *Aile bireylerinin ve aile dışı işgörenlerin ücretlendirilmesi*. Kurumsallaşmış işletmelerde (aile işletmeleri de dahil), gerek aile bireyleri gerekse aile dışından işgörenlere yönelik ücret politikalarında (işletme ortağı olarak hisseleri oranında aldıkları kâr payları dışında) genellikle farklı bir uygulama olmamaktadır. Ancak, henüz kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile işletmelerinde, genellikle piyasa standartlarına uygun olmayan ve daha çok aile değerlerine dayalı bir ücret politikası uygulanması, işletme içi dengeleri bozarken, hem aile bireyi olan hem de aile dışından işgörenleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca işletmenin hissedarı olup aktif görev almayan aile bireylerinde de bazı rahatsızlıklara yol açabilmektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde ücret yönetimi, sadece aile bireylerin ücretlendirilmesi boyutuyla ele alınacaktır. Bununla birlikte, piyasa standartlarıyla uyumlu âdil bir ücret sisteminin aile bireylerinin yanı sıra dışarıdan istihdam edilen çalışanları da kapsayacak şekilde tasarlanması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

2. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, çalışanların iş ilişkilerinin bir parçası olarak elde ettikleri maddi yarar ve hizmetler ile her türlü finansal kazançların toplamı(Milkovich&Newman, 2002) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle ücret, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri iç(intrinsic) ve dış(extrinsic)ödüllerdir" (Martocchio, 2001.)

Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı para da değildir; birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden kendisi için çok önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ücret, işgörene bir takım "mesajlar" göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işletme yönetimi tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında işletmenin tutumu gibi konuları da içermektedir (Öznur, 1998.) Bu anlamıyla ücretin davranışsal, diğer bir ifadeyle psikolojik boyutu öne çıkmaktadır. Ücretin psikolojik açıdan işlevleri olarak da şunlar söylenebilir:

- Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir.
- Ücret, çalışanların işletme içindeki göreceli pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslandığında işletme amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir.
- Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması olması özelliği sayesinde de çalışanların yaptıkları hataları düzeltmeleri için bir imkândır(Kumbul, 2001.)

İnsanların bir işletmede çalışması karşılığında aldığı en temel ödül olan ücret, iki yönüyle dikkati çekmektedir:

- işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olması ve
- çalışanların yaşamlarını sağlayan temel araçlardan biri olması(Ersen, 1997.)

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle ücret yönetimi kişilerin(aile bireyi veya değil) işletmeye cezbedilmesinde, işte kalmalarının sağlanmasında ve başarılı olmalarında etkili bir biçimde rol oynayan stratejik bir işlev olarak da ifade edilebilir(Tüzüner, 2003.) Ücret yönetimi ile bir bakıma işletmenin ekonomik şartlarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak, sonuç itibarıyla de verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır.

Ücret yönetiminde, işletme performansının yükseltilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından belirli ilkelere uyulması büyük önem taşır. Ücretleme de izlenmesi gereken genel ilkeler şöyle özetlenebilir(Sabuncuoğlu, 2000):

- **Eşitlik İlkesi:** Bu ilke ile, geleneksel olarak benimsenen "eşit (ya da eş değerde) işe eşit ücret" verilmesi esastır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, iş görenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli, diğer bir ifadeyle ödeme kabiliyetiyle uyumlu olması gerekir.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İş görene verilen ücret, piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.
- **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir işgörenin bir üst pozisyona geçmesi durumunda, yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinde aldığından daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** İşletmede 'beyaz ve altın yakalılar' olarak tanımlanan ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile 'mavi yakalılar'ın, yani bedensel emeklerini işletmeye sunanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı oluşturmaksızın, tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle iş görene verilecek ücrette artma ya da azalmalara yer verilmemeli; işletmede çalışan herkese objektif olarak hak ettiği ölçüde, hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret sistemi her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu kapsamda, tüm işgörelere, işe girdiği andan başlamak üzere ücret politikası hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli, bu konudaki görüş ve önerilere açık bir politika izlenmelidir.

Ücret yönetiminde temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörelerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylece işletme performansının iyileştirilmesidir(Sabuncuoğlu, 2000.) Bu bağlamda ücret yönetiminde gözetilecek başlıca amaçlar ise şunlar olmalıdır(Acar, 1995):

- **Nitelikli işgöreleri çekme:** Ücretler vasıflı yeni işgöreleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa standartlarıyla uyumlu bir ücret politikası izlenmelidir.
- **Mevcut işgöreleri elde tutma:** İşletmede çalışan nitelikli işgöreleri elde tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- **Motive edicilik:** Ücretler işletmede arzu edilen işgören davranışlarını teşvik edici ve pekiştirici, bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu nedenle, yüksek performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- **İşletme performansının yükseltilmesi:** Ücret sistemi ile işgücü verimliliği ve buna bağlı olarak da işletme performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar,

işgücü verimliliği ve yüksek işletme performansı ile bu amaçla tasarlanan ücret sistemleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Aksu, 1993.)

Kısaca işletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli tekniklerden biri olan ücret sistemi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçları ile kârlılığın katkıda bulunmada da önemli bir etkiye de sahiptir(Gomez-Mejia ve diğerleri, 2001.)

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ

Aile işletmesi sahiplerinin uğraşmak zorunda olduğu en zor meselelerden biri aile üyelerinin istihdamı, yönetimi ve ücretlendirilmesidir. Çünkü bu konularda çağdaş işletme yönetimi anlayışı çerçevesinde işin gereklerine uygun olarak verilecek her türlü karar, aile ilişkilerini etkileme potansiyeline sahiptir(Norman; t.y.)

Aile işletmelerinde, aktif olarak çalışan aile bireyleri, yaş, cinsiyet, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekler, işe ve işletmeye katkıları vb. faktörler açısından farklıdır. Ayrıca, aile büyüklerinin işletmede çalışan aile fertlerinin yeteneklerini sağlıklı olarak değerlendirmesi de, duygusallık boyutu nedeniyle her zaman objektif netice vermemektedir. Dolayısıyla aile bireylerine yönelik uygulanan ücret politikaları, genellikle işletme içi dengeleri ve aile ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Doud, Jr.(2000), aile işletmelerinin aile üyelerine yönelik olarak genellikle aşağıdaki yaklaşımlardan birini esas alarak ödeme yapma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir:

- a) **Aile önceliklidir/imtiyazlıdır(family privilege)ilkesi:** Bu ilke doğrultusunda ücret politikası uygulayan aile işletmeleri, çoğunlukla pozisyon ve başarıyı dikkate almaksızın, aile bireylerine piyasa oranlarının üstünde ödeme yapma eğilimindedir. Bir çok işletme sahibi, çocuklarının rahat bir hayat tarzı (ki çocuklarının buna sahip olmaları gerektiğine inanırlar) sağlayabildiğinden emin olmak için bu ilkeyi kullanır. Süreçte, işletmenin ihtiyaç duyduğu nakitin tükenmeye başlaması ve aile dışından çalışanların(aile imtiyazı ücret politikası kapsamında yer almayanlar) morallerinin ciddi biçimde bozulması gibi iş ortamındaki gerçekler, uygulamadan vazgeçme eğilimini gündeme getirebilmektedir.
- b) **Aile fedakârdır(family sacrifice)ilkesi:** Bu ilke aile fertlerine aşırı derecede düşük ücret ödemesi esasına dayalıdır. Aile fertlerinin muhakeme etmeden düşük ücreti kabul etmelerindeki temel unsur, aileye ve işletmeye borçlu oldukları düşüncesine sahip olmalarıdır. Netice itibarıyla, onlar ailedir ve işletme bir gün onların olacaktır. Bu tipik olarak aile üyelerini, aileye olan bağlılık ve zorunluluk duygularının kullanılarak, kabul edilmesi zor bir duruma sürüklemektedir.
- c) **Piyasa oranı(market rate)'yla uyum ilkesi:** Ücret politikasında piyasa oranlarına uyum ilkesi seçilirse, aileden olan veya olmayan tüm çalışanlar, ücret konusunda eşit muameleye tabi tutulur. Ücret her işin değerine ve bireysel performansa bağlıdır. Bu ilke doğrultusunda bir politika izleyen aile işletmesinin ücret bütçesi, piyasa standartlarıyla aynı seviyede kalır. Bu durum ise işletmenin gerek nitelikli işgörenlerin istihdamı ve elde tutulması, gerekse işgücü maliyetleri açısından rekabetçi pozisyonunu korumasına imkân sağlar.

Tablo:1 Aile ve Piyasa Değerlerine Dayalı Ücretlendirme Arasındaki Farklar

Aile Değerlerine Dayalı Ücretlendirme	Piyasa Değerlerine Dayalı Ücretlendirme
Ücretlemede aile değerleri dikkate alınır.	Ücretlemede piyasa değerleri dikkate alınır.
Ücret aile bireylerinin ihtiyaçlarına göre belirlenir, performans ve işletmeye sağladığı katkı dikkate alınmaz.	İşgörenin performansına ve işletmeye katkısına göre belirlenir.
Genellikle tüm aile bireylerine eşit ücret verilir.	Eşit (ya da eşdeğerde) işe eşit ücret verilir.
Aile fertlerinin nitelikleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, çalışma süresi ve işletme içindeki pozisyonu gibi faktörler dikkate alınmaz.	Bireylerin nitelikleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, çalışma süresi ve işletme içindeki pozisyonu vb. faktörler değerlendirilir.

3.1. Aile Bireylerinin Aile Değerlerine Dayalı Olarak Ücretlendirilmesi

Aile bireylerinin ücretlendirilmesinde aile değerlerine dayalı 'eşit ücret sistemi', genellikle kardeşlerin kurduğu veya ikinci kuşağın ebeveynlerinin kontrolündeki aile işletmelerinde aktif olarak çalışmaya başladıklarında ortaya çıkar. Bu uygulamanın temeli ise, aile değerlerinin tipik olarak "adalet, eşitlik" prensibine dayanmasıdır (Karofsky/a, t.y.) Bu prensibe uygun olarak aile büyükleri(anne ve babalar), kendileri nezdinde çocukların(kardeşlerin) eşit olduğunu ifade ederler ve aralarında herhangi bir rekabete yol açmamak için de, hepsine eşit muamele etme yolunu seçerler. Bu yaklaşımın işletme içinde aktif olarak çalışan aile bireylerine yansımaları ise, pozisyonları, eğitim düzeyleri, işletmeye olan katkıları, evli veya çocuklarının olup olmadığı(ve çocuk sayıları) ve diğer iş deneyimleri gibi faktörler göz ardı edilerek, eşit şekilde ücretlendirilmeleri şeklinde olmaktadır. Fakat, bu yaklaşımın istenen sonucu verdiğini söylemek mümkün değildir. Çünkü gerçek anlamda *adalet*, eşitler arasında eşit muamelede bulunmak"(Lansberg, 2001) ile sağlanabilir.

Anne ve/veya baba çocuklara geçmişte eşit muamele yapmış olmaları nedeniyle, hepsine eşit ücret vermek, onlara tabii ve doğru görünür. Ancak işletme ve aile belli bir büyüklüğe erişince, sorunlar ve değerler daha karmaşık hale gelmeye başlar(Karofsky/a, t.y.) Zaman içinde çocuklar ve genellikle onların eşleri tarafından, yetki ve sorumluluk, çalışma süresi, işletmeye olan katkılar ve hayat tarzlarındaki farklılıklar vb. nedenler öne sürerek, ücret sistemini sorgulanır hale getirirler. İçten içe büyüyen öfke/kızgınlık, herhangi bir şekilde konuşulmamış da olsa, zaman içinde aile işletmesinde çalışma hayatı ile ilgili bütün iyi şeyleri yok edebilir (Hawkes, 2003.) Özellikle aile büyüğünün işten ayrılması veya vefat etmesi gibi nedenlerle işletme üzerindeki kontrolleri ortadan kalktığında, varisler arasında adalet/eşitliğin belirlenmesi hususu mücadele alanı haline gelir.

Aile işletmelerinde, bir başka uygulama ise, aile üyelerine işe ve işletmeye kattıkları değerden ziyade ihtiyaçlarına göre ödeme yapılmasıdır.(Family Business, 2003.) Oldukça yaygın olan bu uygulama ile de adil bir gelir dağılımının sağlanmasını mümkün değildir.

İşadamları ile yapılan görüşmelerde, özellikle aile değerlerin hakim olduğu aile işletmelerinde aile bireylerinin ücretlendirilmesine ilişkin şu tür uygulamaların olduğu gözlemlenmiştir:

- 1) Her aile ferdi, işletmedeki sermayesi nispetinde yıl sonu kârından hissesine düşen payı alır. Yıl içinde şahsi ihtiyaçları için çektiği paralar işletme sermayesinden düşülür. Yıl sonu kâr hesabı sermayesinin bakiyesinin toplam içindeki oranı bulunarak, bu oran karşılığı olan kâr payı ödenir. Sermayesinin azalmasını istemeyen hissedarın yıl sonunda hissesine düşen kâr miktarından, yıl içinde aldığı para mahsup edilir. İşletmede aktif olarak görev alan hissedarlar, bunun dışında iki yolla gelir elde edebilir. Belirli bir sabit ücret veya yıl sonu kârından ayrılan belli bir oranın, paylaşımdan önce aktif olarak çalışanlara eşit veya üzerinde mutabık kalınan oranlara göre dağıtılmasıdır. Aile fertleri, işletme içindeki konumları ne olursa olsun eşit maaş alır. Yıl sonunda dağıtılan kârdan

hisselerine düşen miktar alınır. Aile işletmelerinin lider yöneticileri, çalışan aile fertlerinin ücret problemlerinden kaçınmak için, kendisi dahil herkese aynı ücreti(eşit ücret) vermeye teşebbüs eder.

- 2) Herhangi bir kurala bağlı olmaksızın her ailenin ihtiyaçları oluşturulan havuzdan karşılanır. İşletme yönetimi açısından da kontrolü elinde tutan ailenin en büyük bireyi(baba, ağabey) para dağılımını kontrol eder. Bu tür bir uygulamada, aile bireyleri arasında işletmeden elde edilen gelirlerde herhangi bir standart ve adil bir dağılım söz konusu değildir. Sahip olduğu nitelikler, işletmeye katkısı vb.nedenlerle zayıf olan aile bireyleri; işletmeye daha fazla katkısı olanlardan çok gelir elde edebilme imkânına sahiptir.

Aile değerlerine dayanan bu üç farklı uygulama, uhdesinde bir çok sorun barındırmaktadır. Bu sorunlardan bazıları şu şekilde tanımlanabilir:

- Ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin işe ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkânsız kılar.
- Yetenekli ve yaratıcı aile bireyleri ile eşleri ve çocukları, yaptıkları işe göre ödüllendirilmedikleri için diğer aile üyelerine karşı husumet besleyebilirler.
- Tepe yöneticisi konumundaki aile bireyleri düşük maaş aldıklarında, fedakârlık ettikleri şeklinde değil, zayıf, yetersiz liderler olarak görünürler (Marshack, 2003.)
- Aile değerlerinin ön planda tutulduğu işletmelerde (örneğin bütün çocukların aynı maaşı aldığı) uygulanan ücret sistemi, herkesin şevkini kırıcı/düşürücü bir etkiye sahiptir. Bu tür bir uygulama söz konusu olan işletmelerde, güçlü aile bireyleri fazla gayret göstermek için bir neden olmadığı hissine sahip olurken, daha zayıf olan aile bireyleri ise, var olan kapasitelerinin de altında altında çalışma eğiliminde olabilmektedirler (D'Avella, 1996.)

Yukarıda yer alan sorunlar aile bireyleri arasında sürekli bir gerilim yaşanmasına neden olur.

Sonuçta bu gerilimli durum, birçok lider pozisyonundaki işletme sahibinin var olan sorunları gözardı etmesi sonucunu doğurur. Bu tür bir yaklaşım ise aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasını beraberinde getirir (Gage, 2003.) Aile üyelerine yönelik olarak aile işletmelerinde yaşanan ve yaşanabilecek sorunları ortadan kaldıracak, uygulanacak bir ücret sisteminin ise, piyasa değerlerine(market value) dayalı olması gereklidir (D'Avella,1996.)

3.2. Piyasa Şartları ile Uyumlu Âdil Bir Ücret Sisteminin Oluşturulması

Ücretlendirme, muhakkak eşit olmak durumunda değildir. Ücret sistemi, çalışanlarca üstlenilen her işin gerçek sorumluluk düzeyleri esas alınarak oluşturulmalıdır. Farklı işler için eşit ücret, farklı iş ve sorumluluklar için âdil değildir (Cox, 2001.)

Bütün işletmeler âdil ve makul ödüller sağlayan, açıkça tanımlanmış ve objektif kriterlere dayalı bir ücret politikasına ihtiyaç duyar. Bu tür bir ücret politikası, özellikle genç kuşağın, işletme ve aile ile ilgili olumlu duygular beslediği, özgüvenlerinin geliştiği, işletmede çalışan diğer aile bireylerine büyük bir saygıyla yetiştigi, geliştiği ve sağlam finansal değerlere temel olan bir çevre oluşturur(Karofsky,/b, t.y.)

Herkesin âdil olduğunu düşündüğü bir ücret sisteminin kurulmasını çoğunlukla üç şey zorlaştırır (Gage, 2003):

- Ücret, para ile ilgilidir; parasal konular ise kompleks ve yanıltıcıdır.
- Aile bireylerine yönelik oluşturulacak bir ücret politikası, aynı zaman da ortakların birbirleriyle ilişkileri hakkında ne düşündüklerinin bir ifadesidir.
- Adalet, farklı bakışaçlarına sahip işletme ortaklarının hakkında konuşacağı, tartışacağı ve kolaylıkla uzlaşabileceği bir kavram değildir.

İşletmede aktif olan veya olmayan hissedarlar arasındaki ilişki güvene dayalıdır. Güven ise sadece bazı algılamalar yoluyla kolayca yıkılabilir. Örneğin, işletme giderlerinde yer alan temsile

ilişkin masraflar, aktif olmayan hissedarlarca, yönetimde aktif olan hissedarların aşırı ücret veya ek yararlar elde ettikleri şeklinde bir algılamaya sebep olabilir. Aile bireyi olan tepe yöneticinin, şirket otomobillerini, sosyal kulüp üyelikleri ve düşük faizli borç verme gibi ek yararlarından istifade etmesi, aile işletmesi olmayan firmalarda yöneticilere tipik olarak sağlanan yararlar ile karşılaştırıldığında aynı olsa bile, işletmede aktif olmayan hissedarı rahatsız edebilir(de Visscher, t.y.) Böyle bir durumla karşılaşmamak için, aile bireylerine yönelik ücret politikalarının belirlenmesinde, işletmede aktif olarak çalışan ve çalışmayan tüm hissedarların katılımı sağlanmalıdır. Bütün hissedarların katılımıyla, mutabakata varılarak oluşturulan bir ücret politikası, bu tür sorunların vuku bulmasının ve işletme başarısı ve sürekliliğini etkileyebilecek potansiyel çatışmaların önünü kesecektir.

3.2.1. Toplam Ücret Sistemi ve Aile Bireyleri İçin Ücret Planlarının Oluşturulması

Toplam ücret sistemini oluşturan çağdaş ücretleme teknikleri, parasal ve parasal olmayan ödülleri içerir. Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücret sistemlerini kullanarak çalışanların katkılarının eşit ve adil olarak dağıtılmasını içerirken, parasal olmayan(içsel) ödüller ise genellikle, statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödülleri kapsar.

Tablo: 2 Toplam Ücret Sisteminin Temel Bileşenleri

Ücret Felsefesi	Ücret felsefesi, işletmenin toplam ücret sisteminin değişik araçlarıyla çalışanlara organizasyonun motivasyon, tanıma(farkına varma/recognizing), performans ve katkılarının ödüllendirilmesi taahhüdü hakkında mesaj gönderir.
Kök Ücret	Kök ücret, bir işin standart görev ve sorumlulukları, beceriler ve sonuçlar için yapılan ödemelerdir. Kök ücret programları, şirketin içinde yer aldığı rakip grupların rekabetçi piyasa uygulamalarını yansıtmalıdır.
Performansa Dayalı Değişken Ücret	Performansa dayalı değişken ödeme, spesifik olarak şirket ve/veya bireysel performans hedeflerinin başarısının ödüllendirilmesi için tasarlanır. Ödemeler şirket ve/veya birey başarısına dayalı olarak değişir. Değişken ödeme çeşitleri şunları içermektedir: ▪ Beceriye dayalı ödeme(skill pay) ▪ Özendirici ödeme(incentive pay) / prim (ikramiye) planları(bonus plans) ▪ Komisyon(commission) Kazaç paylaşımı(gainsharing) / Sonuçların paylaşımı(Results sharing)
Uzun Dönem Teşvik Ediciler Yararlar	Ödüllerin uzun dönemli şirket performansı için tasarlanmasıdır. Bütünsel bakış açısıyla, uzun dönemli ücret planları çok etkili bir elde tutma aracı olabilir. Daha etkili, bu planlar kilit personelin şirketin uzun dönemli finansal performansının geliştirilmesi ve sürdürülmesine odaklanmasını sağlar Çok yönlü(kapsamlı) bir rekabetçi yararlar paketi tipik olarak şunları içerebilir: sağlık sigortası, hayat sigortası, tatil ve (işten)ayrılma politikaları, şirketin emeklilik ve tasarruf planları vb.yarar planları tipik olarak çalışanların sağlık ve refaha ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tasarlanır. Yararlar, şirketin kültürü ve değerleri hakkında çalışanlara güçlü ve mesajlar verir
Yan Ödemeler ve Parasal Olmayan Ödüller	Yan ödemeler(perks) ve parasal olmayan ödüller (non-cash rewards) bir çok şirket tarafından, önemli(değerli) bireyleri veya takımların özel projelere katkısını tanımak(farkında olunduklarını hissettirmek), veya şirketin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak(göstermek)için kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, turlar, ekstra izin vs.
İçsel (Psikolojik) Ödüller ▪ Performans Geribildirim Yönetimi ▪ Gelişme Fırsatları	İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder. Değer ve performans geri bildiriminin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir.

Toplam ücret sisteminin temel bileşenleri Tablo 2'(Williams&Grimaldi, 1999)'de yer almaktadır. İşletmeler tabloda yer alan ücret bileşenlerini, işletmenin büyüklüğü, hedefleri, içinde bulundukları endüstri ve rekabet ortamı gibi faktörleri de gözетerek, çalışanlarının ücret paketlerini oluştururken kısmen veya tamamen kullanırlar. Burada vurgulanması gereken husus, bu bileşenlerin tamamının herhangi bir kişi veya pozisyon için her durumda kullanılamayacağıdır. Her işletme kendi stratejileri çerçevesinde en uygun kombinezonu oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde yöneticilere verilecek ücret ile işletme sahiplerine (hissedarlar) verilecek ücret arasında temel fark şudur: Yöneticiler (aile bireyi olsun olmasın) ve diğer çalışanlar, ücretlendirmenin çeşitli şekilleri - performansa dayalı değişken ücretler (performance-based variable pay), kısa ve uzun dönemli teşvik planları(short and long term incentives), yararlar (benefits) ve ek ödenekler (perquisites) -yoluyla ödüllendirilirken, işletme sahipleri, özellikle işletmede aktif olarak çalışmayan hissedarların gelirini ise, kâr payı (dividend) oluşturmaktadır (Doud, 2003.) Kâr dağıtımı, işleyiş ile ilgili giderler ödendikten ve yeni yatırımlar için gerekli sermaye ayrıldıktan sonra kalan bakiye esas alınarak yapılır (Karofsky/b, t.y.)

Aile ilişkilerinin dürüstlük/güven üzerine kurulduğu bu tür şirketlerde, sürdürmelere meydan vermeyecek bir ücret planı oluşturma gereği büyük önem arz etmektedir (Marshack, 2003:2). Bu çerçevede, parasal ve parasal olmayan ödülleri kapsayan ve temel bileşenlerin kombinasyonundan oluşan etkili bir toplam ücret sistemi, şirketin ücret felsefesini destekleyerek, motive ederek ve performansı ödüllendirerek kritik iş(letme) amaçlarına ulaşmayı ve ücretlendirmeye yapılan parasal yatırımın pozitif olarak geri dönüşünü sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Toplam ücret planı tasarlanırken; öncelikle işletme kendi ücret felsefesini oluşturmaktadır. Bu felsefe, şirketin rekabetçi piyasa uygulamaları ile ilgili olarak ücret düzeylerinin ne şekilde olmasını istediğine bağlı olarak, açık ve net bir şekilde arzu edilen piyasa pozisyonunu (piyasa liderliği, piyasa ortalaması veya piyasa altı) tanımlamalıdır (Williams&Grimaldi, 1999.) Uygun bir ücret planının adımları şunlardır (Family Business, 2003):

- İşletmede çalışan her aile bireyi için doğru, eksiksiz iş tanımları yazılmalı; iş tanımları, sorumluluklar, yetki düzeyi, teknik beceriler ile her işin gerektirdiği eğitim ve deneyim seviyesini içermelidir.
- Ücret yönetimi felsefesine karar verilmeli. Bu felsefe, aile fertlerinin ücretlendirilmesinde hepsine eşit miktarda mı ödeme yapılacağı veya yaptıkları işlerin piyasa değerlerine dayalı olarak mı belirleneceği hususlarını içermelidir. Ayrıca, ücret politikası piyasa ile uyumlu mu, yoksa üstünde mi olacak? Diğer işletmelerden yetenekli işgörenler cezbedilmek isteniyor mu? Tipik olarak bir çok işletmede var olan kadın/erkek ücret farklılıkları dengelenmek isteniyor mu? İşletmenizde genç ve deneyimsiz kişilerin yetiştirilmesine imkân verecek bir altyapı olacak mı?(Marshack, 2003) gibi soruların cevaplarını da karşılayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ücret, işin niteliksel özelliklerini yansıtabilecek şekilde düzenlenmeli. Örneğin; yapılan iş stratejik öneme sahip mi?
- Eğer yıllık özendirici planlar sunulacaksa, bireylerin kişisel amaçlarına mı ve/veya şirket performansına mı dayandırılacağına karar verilmeli.
- Şirket performansını değerlendirmeye ilişkin kriterler ve sınıflamalar belirlenmeli,
- Bütün çalışanların, işletme ücret planının nasıl belirlendiğini ve herkesin aynı çerçevede nasıl değerlendirileceği anlamaları için, açık ve dürüst bir forum oluşturulmalı,
- Aile ve organizasyonun tamamıyla açık bir iletişim kurulmalı,
- Ücretlendirme felsefesi ve amaç yeniden gözden geçirilmeli, süregiden gelişmeler temelinde revize edilerek daha iyi hale getirilmelidir.

Hazırlanan ücret planı, işletme uygulamalarına ilişkin bir mesaj verdiği kadar, aile değerlerini de gösterecektir. Her şeyin açık ve net bir şekilde ortaya konması, yıllık değerlendirmede

önemlidir. Daha da önemlisi iş tanımlarında belirtilen beklentilerle çalışan performansının karşılaştırılması mümkün olacaktır. Böylece maaş artışları, çalışanların gerçek başarılarına dayandırılabilir (Marshack, 2003.)

3.2.2. Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Temel İlkeler

İşletme ve aile içi ilişkileri derinden etkilemesi sebebiyle aile işletmelerinde ücret yönetimi çok hassas bir konudur. Öyle ki, ücret yönetimine ilişkin uygulanabilecek herhangi ilkeler veya ilkeler kombinasyonu, olası bütün faktörler gözetilerek dikkatlice ilişkilendirilmelidir. Bu ilkeler (Hawkes, 2003.)

a) Ücretlendirmede kullanılacak kriterler açık ve net olmalıdır. Tipik kriterler:

- pozisyonun rol ve sorumluluklarının adil piyasa değeri,
- öğrenim/egitim geçmişi,
- deneyim ve beceri,
- ölçülebilir hedefler için performans kalitesi (Karosfsky, 2002),
- terfi fırsatları,
- maaş aralıkları
- ölçülebilir performans standartları,
- performans prim planlarını içermelidir(Gage, 2003):

b)Aile bireylerinin kök ücreti, her zaman piyasa esaslı olmalıdır. Kök ücret (base-pay), bir işin standart görev ve sorumlulukları yerine getirilmesi için bir çalışanın elde ettiği ücretin sabit(değişmez) oranıdır. Bununla birlikte, aynı kuşaktaki aile üyeleri için kök ücret, çoğu aile işletmesinde problemin kaynağıdır. Genel uygulamalar, aynı jenerasyondaki aile üyeleri için 'eşit ücret ödemesi' şeklindedir. Kök ücret, işgörenler için nakit gelir kaynağının en önemli ögesidir. Bir çok yarar programları ve teşvik planlarına katılım, tipik olarak kök maaşın bir yüzdesi olarak ifade edilir. Bu nedenle, şayet kök maaşlar doğru değilse, işletmenin ücret programı sağlıksız bir yapı üzerine kurulacak ve iyi bir ücret sisteminin sağlayabileceği yararların çoğu kaybedilecektir (Doud, 2003) Kök ücret programları, işletmenin içinde yer aldığı rakip grupların rekabetçi piyasa uygulamalarını yansıtmalıdır (Williams&Grimaldi,1999.) Aile bireylerinin kök ücreti belirlenirken, iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme ile işletme içi denge, piyasa ücret araştırmaları kullanılarak da işletme dışı denge sağlanmalıdır.

c) Özendirici ücret planları işletmenin stratejik ve pazarlama planlarına dayalı olmalıdır. Her işletmenin - aile işletmesi olsun veya olmasın - stratejik planı olmalıdır. İşletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, pazarlama ve ücret planları bireylere ve takımlara parasal teşvik sağlamalıdır. Bir aile işletmesinde özendirici ücret, sadece aile fertleri için değil, yönetim düzeyindeki tüm çalışanlara uygulanmalıdır. Bazı durumlarda, özendirici ücret planları yönetim kademesinin altında yer alan çalışanları da etkili bir şekilde kapsayabilir. Bu tamamen işletme amaçlarına ve bu amaçların gerçekleşmesine kimin katkıda bulunabileceğine bağlıdır. Her özendirici ücret planı iyi bir şekilde açıklanmaya ihtiyaç duyar; dolayısıyla planın kapsadığı her şey yazılmalı ve dağıtılmalıdır. Plan hem işletme hem de bireysel amaçları içermelidir (Hawkes, 2003.)

3.2.3. Piyasa Değerine Dayalı Ücret Sisteminin Yararları

Piyasa değerine dayalı bir ücret sisteminin bir çok açıdan aile işletmeleri üzerinde olumlu etkisi söz konusudur. Başlıcaları şunlardır(D'Avella, 1996):

a) Aile üyelerine etkisi: Ücret yönetimi performansla dayandırıldığında, işletme kârlılığın yükseltilmesi için en iyi bir araçlardan biri, performansla dayalı ücret sistemidir. Bu gerek aile bireyleri gerekse aile dışından çalışanlar için doğrudur. Aile bireyleri ücretlerinin tamamıyla performanslarına bağlı olduğunu bildiklerinde, verimlilikleri artacaktır. Ayrıca, kendilerine olan güvenleri artacak, aile işletmesine bağımlı olmadıklarının farkına

varacaklardır. Örneğin dışarıda başka bir işletmeye geçebilir ve aynı hizmet(iş) için aynı ücreti alabilirler

b) Aile üyesi olmayan işgörenlere etkisi: Aile üyelerinin pazar değerine dayalı olarak ücretlendirilmesinin aile üyesi olmayanlar üzerindeki pozitif etkisi de oldukça yüksektir. Böyle bir ortamda aileden olmayan çalışanlar, doğru takımın üyeleriyle ve doğru işletmede çalıştıklarını hisseder; kendi statüleri ve aile üyelerinin statüleri arasında fark olduğunu, ancak bunun minimum seviyede tutulduğunu da farkına varırlar. Bütün bunların yanı sıra, işletmeye katkıda bulundukları oranda adil bir şekilde ödüllendirileceklerini bilirler. Aileden olmayanlar ayrıca, çalıştıkları işletmenin aile üyelerine, aile değerlerine dayalı ücret politikası izleyen işletme sahiplerinden daha fazla saygı duyarlar. Sonuç olarak, aile üyelerine karşı herhangi bir husumet beslenmesi söz konusu olmayacak, işletmenin bütününde moraller yükselecektir. Moral ve motivasyonun yüksek olması, işletmelerde performans artışı ve sürekli bir iş başarısının sağlanmasını da beraberinde getirecektir.

c) Aile içi ilişkilere etkisi: Bir aile şirketinin uzun dönemli başarısı çoğunlukla aile üyelerinin birlikte nasıl geçindiklerine bağlıdır. Aile ücret sisteminin en büyük problemlerinden biri, aile büyüğünün herhangi bir nedenle işten ayrılması durumunda, ücretlendirme sisteminin ne olması gerektiği hakkında kural belirleyecek birinin olmamasıdır. Böyle bir durumda, aile üyeleri arasında çatışma kaçınılmaz olur; çünkü işletmeye daha fazla katkıda bulunanlar, diğer aile üyeleriyle herhangi bir şekildeki eşit paylaşımdan rahatsız olurlar. Piyasa değerini temel alan ücret sisteminin aile işletmeleri açısından en önemli boyutlarından biri (dikkatli, rutin ve düzenli olarak programlanmış değerlendirmelere dayalı olarak doğru bir şekilde yapıldığı zaman) güçlü aile büyüğünün etkisinden bağımsız olmasıdır. Aile büyüğünün(kurucupatron/tepe yönetici) işten bir şekilde ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek karmaşıklık minimum seviyede kalacak, sistem yürüyecektir. Çünkü bu sistem, işletmeye işletmeye bulunulan katkıya (az veya çok) göre ücret verilmesi esasına dayanır. Bu durum çoğunlukla, zayıf ve niteliksiz aile üyelerinin işletmeden ayrılmasıyla sonuçlanır; dolayısıyla böyle bir sonuç, zor dönemlerde işletme yükünün daha da azalmasına katkıda bulunacaktır. Öte yandan böyle bir uygulama, işletme içinde aktif görev yapan nitelikli aile bireylerinin performanslarının performanslarını artırmalarını ve işletmeye daha fazla katkıda bulunulmalarını teşvik edecektir. Son olarak, bu sistemin yararı açıktır: işletmede aktif olarak çalışan aile bireyleriyle büyüğünün ölümü durumunda ücret sistemi devam eder ve aile büyüğünün ölümüyle ortaya çıkabilecek karmaşıklık minimum seviyede kalacaktır.

d) İşletmenin gerçek kârlılık göstergelerine üzerine etkisi: Piyasa değerine dayalı ücret kurallarının olduğu bir sistem bir çok yönde olumlu sonuçlar sağlar. Ücretlerin, özellikle performansa bağlı ücret sistemlerinin, işletme sonuçlarına göre hesaplanması nedeniyle, işletmenin kârlılığına ilişkin rakamlar açıkça belirlenerek,, kayıtlara geçer; kısaca resmi bir hüviyet kazanır. Bu durum aile üyelerinin işletmede farklı nedenlerle kalma kararları üzerinde önemli ölçüde etkili olacağı gibi; ayrıca işletme tarafından aktif rol almayan hissedarlara dağıtılan kâr payı ödemelerinde de adaleti sağlar. Örneğin hissedar olan aile bireylerinin işletme hesaplarının sağlıklı ve dağıtılan kârın adaletli olduğuna ilişkin inancı pekişirse, sadece sermayelerini koruma amacıyla işletmede kalan yada kalmaya devam eden aile bireyleri gönül rahatlığıyla işten ayrılacak ve işletmeye fazladan yük olmayacaktır. İşletmede aktif olarak çalışan aile bireyleri de, performans değerlendirme sonuçlarına göre, işletmeye katkıda bulunduğu ölçüde ödüllendirilmesi ve işletmeye olan katkılarının diğer aile üyeleri tarafından farkına varılarak tanınması nedeniyle motivasyonu artacak, dolayısıyla daha fazla katkıda bulunmak için sürekli çaba gösterecektir.

Sonuç itibariyle pazar değerlerine dayalı çağdaş bir ücret sistemi, aile değerlerine dayalı ücret lendirme uygulamaları nedeniyle sık sık yaşanan işletme ve aile içi sürtüşmelerin azalmasını sağlayacağı gibi, ailenin farklı bakışaçılarının değişmesine, işletmede daha sağlıklı bir iklim oluşmasına, nihayet aile serveti ve işletmenin büyümesine de katkıda bulunacaktır..

4. SONUÇ

Ücret ve ödül yönetimi, özellikle henüz kurumsal bir yapıya kavuşamamış aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olarak yerini korumaktadır. Aile işletmelerinde ücret konusu, aile bireylerinin ücretlendirilmesi açısından ele alınan bu çalışmada, ana hatlarıyla kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

Aile bireylerine yönelik olarak, "adalet" ve "eşitlik" kavramları çerçevesinde adil bir ücret sisteminin kurulması, işletmede aktif olarak çalışsın yada çalışmasın hissedar olan tüm aile bireylerinin katılımı ve ücret sistemini oluşturan öğeler üzerinde tam bir konsensüs sağlanmasıyla mümkündür. Bu konuda oluşturulacak sistem, işletme içinde aktif olarak yer alan veya almayan aile üyeleri ile işletmede çalışan aile üyesi olmayan işgörenlerin ücretlendirilmesi ile de ilişkilendirilmeli; kısaca piyasa standartlarını gözetten bir yapı oluşturulmalıdır.

Rekabetçi piyasa standartlarına uygun etkili ücret programları, parasal ve parasal olmayan yeni ücret tekniklerini kapsamalı ve işletme içinde her düzeyde aktif görev yapan aile bireyleri için, pozisyonları, performansları ve işletmeye olan katkılarına uygun ücret planları(paketleri) hazırlanmalıdır.

Sonuç itibariyle bu çalışma, aile işletmelerinde ücret yönetiminin sadece bir boyutunu ve oldukça sınırlı bir seviyede ele alabilmiştir. Aile işletmeleri açısından çok önemli gördüğümüz bu konunun, değişik boyutlarıyla derinlemesine araştırılarak, ülkemiz işletmelerinin özelliklerine uygun modeller geliştirilmesine, kısaca bu alanda çok daha nitelikli çalışmalara ihtiyaç olduğu bir vakıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, A. C.; *Ücret Yönetimi*, TÜSSİDE, Gebze, Kasım, 1995.
- Aksu, Ö.; *Ücretler ve Verimlilik*, İstanbul, 1993.
- Cox, E. (2001); "Sibling Rivalry: From Competition to Collaboration", DoudHauser Vistar, http://dhvadvisors.com /Library/ Sibling_Rivalry/sibling_rivalry.html, Erişim tarihi: 06.01.2004.
- D'Avella, Jr., Esq., B. J. (Summer 1996); "Why Compensation for Family Members Should be at Market Value", Family Ink, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Compensation/FDU-2125.html&Keywords=reward &Button = fambiz>, Erişim tarihi: 06.01.2004.
- de Visscher, F.M.; (t.y.); "Seven Habits of Highly Effective Companies", http://www.umass.edu/fambiz / seven _habits .htm, Erişim tarihi: 06.01.2004..
- Doud, Jr., E.A. (2000); "Consider Expectations of Family Members in Your Business", NAPL'Executive Insights Newsletter, http://dhadvisors.com/library/Articles_from_1999-2000_/Insight.pdf, Erişim tarihi: 06.01.2004.
- Doud, Jr., E.A.(January 2003); "Fundamentals of Family Business Compensation", DoudHauserVistar, http:// dhadvisors.com/Fundamentals_of_fam_biz_comp03-02.pdf, Erişim tarihi:06.01.2004 .
- Ersen, H., *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi-Verimli ve Etkili Olmanın Yolu*, İstanbul, 1997.
- Family Business(March 2003); "Remuneration Planning", Family Business-Grant Thornton, <http://www.familybizz.net /MarchNWL.pdf>, Erişim tarihi:06.01.2004
- Gage, D.(January 2003); "Partners, Fairness and Compensation", http://www.business-mediation.com/ news_ch200110. html, Erişim tarihi:06.01.2004.

- Hawkes, D. (15 January 2003); "Seven Principles Of Compensation For The Family Business", Institute for family owned business, http://www.usm.maine.edu/ifob/article_compensation.html , Erişim tarihi:06.01.2004.
- Horwarth(2003), "Family owned business success: a planning guide"; http://horwarth.com.au/docs/family/Horwart_Planning_guide_2003.pdf , Erişim tarihi: 06.01.2004.
- Lansberg, I. (Spring 2001); "When compensation divides siblings", Family Business, <http://www.lgassoc.com/library/articles/130-Whencomdividessibs.pdf>, Erişim tarihi:06.01.2004.
- Karofsky, P.I/a.(t.y.); "When Equal May not be Fair...", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECFB-36.html&Keywords=reward&Button=fambiz>, Erişim Tarihi: 06.01.2004.
- Karofsky, P.I/b.(t.y.); "When a Raise is not Enough..." <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories/NECFB-134.html&Keywords=reward&Button=fambiz>, Erişim tarihi: 06.01.2004.
- Karofsky, P.I.(2002); .."Whose Family Comes First?" <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Conflicts/NECFB-2002022801.html&Keywords=reward&Button=fambiz>, 06.01.2004.
- Kumbul, B.(2001); "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", İş-Güç Endüstri İlişikleri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, (Çevrimiçi:<http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>), Erişim Tarihi: 06.01.2004.
- Lansberg, I. (Spring 2001); "When compensation divides siblings", Family Business, <http://www.lgassoc.com/library/articles/130-Whencomdividessibs.pdf>, Erişim tarihi:06.01.2004
- Marshack, K.J.; "Fair compensation in the Family Business", Vancouver Business Journal-Weekly, 10 October 2003, <http://www.kmarschack.com/meet/columns/100310a.html>, Erişim tarihi:06.01.2004.
- Milkowich, G. T.& Newman, J. M. (2002); Compensation, Sevent Edition, McGraw-Hill, New York, 2002.
- Martocchio, J.J.(); Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach, Prentice-Hall,Inc., 2nd ed., , New Jersey, 2001.
- Norman; J.(March 2003); "Hiring from the family a trick issues"; <http://personnelsystems.com/register.htm>, 06.01.2004.
- Sabuncuoğlu, Z.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.
- Tüzüner, V.L. K.(Haziran 2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2", Human Resources –İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, , ss.42-48.
- Williams, V.L.&Grimaldi E.S.(December 1999); "A Quick Breakdown of Strategic Pay", Workforce, ss72-75.
- Yüksel, Ö.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara,1998.

AİLE İŞLETMELERİNDE GENÇ NESİLİN VE LİDER ADAYININ YETİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUK (MENTORING) UYGULAMALARININ ROLÜ VE ÖNEMİ

Dr. Nihat ALAYOĞLU

Mecidiye Cad. No: 7/50 Mecidiyeköy

Şişli / İstanbul

Tel: (0212) 213 61 00

Faks: (0212) 213 78 90

Gsm: (0533) 363 74 53

e-posta: nihat@ekocerceve.com

ÖZET

Yapılan araştırmalar, dünyada ve ülkemizde aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun ikinci nesilde yok olduğunu göstermektedir. Bir çok faktörün yanında, özellikle devir planının olmayışı, işletmenin yeni nesle planlı ve kontrollü şekilde devredilememesi, bunun gerçekleşmesi halinde ise yeni liderin eğitim düzeyi, işletmeyi yarınlara taşıyacak bilgi ve donanımına sahip olup olmadığı belirleyici olmaktadır. Bu nedenle aile üyesi lider adaylarının gerek işletme dışında, gerekse işletme içinde (işbaşında) eğitilmeleri, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur.

İşletmelerde, yetenekli gençlerin işletme ihtiyaçları doğrultusunda geleceğe hazırlanmasında formel eğitimin yanında, özellikle gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan mentorluk (mentoring) uygulaması, diğer bir ifadeyle sıkı bir usta-çırak ilişkisinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde yeni lider adaylarının yetiştirilmesi ve gelişimlerinin sağlanmasında kişisel etki ve birebir ilişki önemlidir ve bu konuda mentor önemli bir işlev görmektedir. Bu uygulamada mentor, uygun nitelikteki yeni nesil aile üyelerinin işletmeye kazandırılmalarını, kurumu tanıyıp bilgi edinmelerini sağlamanın yanında, gelecek vadeden lider adayı gençlerin sahip oldukları bilgi ve beceriyi, 'deneyimin' olgunluğuyla birleştirmelerinde de rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinde lider adayının yetiştirilmesinde görevlendirilen mentorun, aile üyesi mi, yahut aile dışından olmasının mı, biçimsel veya biçimsel olmayan uygulamanın mı daha yararlı olacağı konusu literatürde tartışılmaktadır. Başarılı bir mentorluk uygulamasında kilit

noktayı, doğru kombinasyonun hangisi olması gerektiğine karar verilmesi olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde yeni nesil gençlerin ve lider adaylarının yetiştirilmeleri ve geleceğe hazırlanmalarında mentorluk uygulamasının rolü ve önemi, literatürde yer alan kaynaklar temelinde incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, mentor, biçimsel mentorluk, biçimsel olmayan mentorluk.

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinde süreklilik ve devretme, gerek ailenin ve gerekse şirketin gündeminde yer alan önemli konulardan biridir. Türkiye’de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğunun ikinci nesle geçme, diğer bir ifadeyle ikinci nesle devir aşamasında olduğu görülmektedir. Başarılı devri sağlamak; aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir (Günver, 2002:50). Çünkü devretme, örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir. Bu nedenle, özellikle aile işletmelerinde devretme ve süreklilik sorunu, diğer şirketlere göre daha önemlidir. Eldeki veriler, aile işletmelerinin %70’inin, kurucu emekli olduktan ya da vefatından sonra satıldığını veya kapandığını göstermektedir (Ateş, 2005:XXVIII.) Bunun iç ve dış çevre şartlarına bağlı olarak birçok nedeni vardır. Ancak, özellikle işletmenin ikinci nesle devri konusunda gerekli ön hazırlıkların ve planlamanın zamanında yapılmamasının, bu nedenler arasında önemli bir yeri vardır. Dolayısıyla şirketlerin başarısı ve devamlılığı için *ikinci neslin* yetiştirilmesine özel olarak önem verilmeli; şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetim fonksiyonları da dikkate alınarak, vârislerin bir yandan akademik eğitimlerini sürdürmeleri, diğer yandan *iş hayatının içinde yetiştirmeleri* sağlanmalıdır. Bu çerçevede kurucu ortakların başlıca hedeflerinden biri, işletmenin geleceğinde üst yönetimde görev alacak, hatta liderliği üstlenecek vârislerin yetiştirme ve eğitimini sağlamanın yanı sıra, süreci adım adım takip etmek ve sınamak olmalıdır.

Yapılan çalışmalar, ikinci neslin iyi düzeyde formel eğitim alma konusunda herhangi bir sorun yaşamadığını ortaya koymaktadır. Genellikle kurucu/girişimciler başarılı olunca, eğitim eksiklerini hissetmeye, bunun ufuklarını daralttığını düşünmeye başlar. Bu eksiklik duygusunun verdiği rahatsızlığı ve aynı ezikliği yaşamamaları için çocuklarının çok iyi eğitim almalarını, yabancı dilleri öğrenmelerini sağlayarak gidermeye çalışırlar. Ancak bu iyi niyetli davranış, baba oğul ilişkisini daha sıkıntılı bir noktaya getirebilmektedir. Babalarından daha iyi eğitim alan çocuklar, bu eğitimin her kapıyı açacağını zannederek, aile büyüklerinin deneyimlerini küçük görmeye başlaması sıkça rastlanan bir durumdur. Halbuki yeni neslin başarılı olabilmesi için iş tecrübesi kazanması, teoriyle pratiğin farkını anlaması gerekir. Nitekim, *başarılı olmak için eğitim gerekli, ancak yeterli şart değildir. Çünkü girişimcilik ve deneyim, mühendislik vb. meslekler gibi okulda öğrenilmez.* Bütün mesele babaların iş tecrübeleri ile çocukların eğitimlerini işletme için faydalı olacak şekilde bir araya getirebilmektedir(Ateş, 2005:XXVIII.) Bu durum, işbaşında eğitimi gerekli kılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır uygulanan, son yıllarda ülkemizde de gündeme gelmeye başlayan mentorluk, özellikle gelecekte şirketin liderliğini üstlenecek olan ikinci nesil aile fertlerinin yetiştirilmesinde dikkate alınması gereken bir uygulamadır. Bu uygulama ile genç nesil, sahip olduğu teorik bilginin yanı sıra, bilgisi, birikimi ve uzun yıllar üst düzey yöneticilik deneyimi olan bir büyüğün, diğer bir ifadeyle mentorun gözetimi ve rehberliğinde üst yönetim kademesi ve liderlik için hazırlanabilir.

Özetle, başarılı bir aile işletmesinin yeni nesil üyeleri, işletme yönetiminde sorumluluk üstlendiklerinde başarılı olabilmek için bir virtüözün adımlarını takip ederek yürümeyi öğrenmelidir. Çünkü kurucu neslin efsanevi başarıları - tırnaklarıyla kazıyarak milyon dolarlık bir şirkete ulaşmak, büyük ekonomik krizleri atlatmak, borçlanmadan büyümek gibi başarılar- her

gün tepelerinde durmaktadır(Narva, 2006.) Dolayısıyla mentorluk, yeni neslin yetiştirilmesinde ve geleceğe hazırlanmasında kritik önemdedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, işadamlarının, mentorlerin ve bunların koruması altındaki kişilerin, mentorluk programlarından çeşitli faydalar elde ettiklerini göstermektedir. Mentorluk uygulamaları, biçimsel (formal) programlardan basit, biçimsel olmayan (informal) bilgilere kadar değişik kategorilerde olabilmektedir.

2. MENTORLUK: Tanımı, Kapsamı ve İlgili Kavramlar

Kram (1985), kişisel gelişim ve kariyer geliştirmeye katkıda bulunan bir "gelişimci ilişki" tanımlamıştır. Bir insanın, profesyonel olarak başka birinin kariyer gelişimine yardımcı olması sadece prosedür ve aktivite değil, özel bir ilişkidir(Mind, 1993:26.) Bu bağlamda, literatürde kariyer gelişimi konusunda en çok dikkat çeken ilişkilerden biri *mentorluktur*.

Bir nevi sıkı usta-çırak ilişkisine dayanan *mentorluk*, birbiriyle farklı beceri ve tecrübelerle sahip iki kişinin eşleştirilmesi sürecidir. Bu sürecin amacı daha fazla beceri ve tecrübesi olan kişinin birikimini diğerine aktarmasıdır. Diğer bir ifadeyle, üzerinde mutabık kalınan hedef doğrultusunda deneyimsiz, fakat gelecek vadeden gençlerin eğitilip, geliştirilmelerinin sağlanmasıdır(Murray, Owen, 1991:xiv.) Mentorluğun, eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsadığı söylenebilir(Koçel, 2003:25.) Dolayısıyla mentorluk içerik ve rol tanımı bağlamında da farklılaşır. Görev merkezli, sosyal destek merkezli ve kariyer rehberliği merkezli olabilir; örgütsel, mesleki, kıdemsel ve insan ilişkilerine bağlı değişkenlerden etkilenebilir(Walker ve diğerleri, 2006:2.)

Mentorluk ilişkisi, biçimsel (formal) veya biçimsel olmayan (informal) şekilde gelişebilir. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler (mentor), biçimsel veya biçimsel olmayan programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yönetici adaylarına (protege) mentorluk yaparak, bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar(Koçel, 2003:25-26.) Kısaca mentorluk; yetenekli gençlerin, geleceğin yöneticileri ve liderleri olarak hazırlanmasında ve onların kariyer gelişimine ciddi şekilde katkı sağlayacak etkili bir stratejidir. Bu yönüyle mentorluk, uzun vadeli bir yaklaşımla kişinin kariyer gelişimine odaklanır(Morrison, 2006:2.) Aynı zamanda gelecek vaat eden çalışanların kurum bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi ile sahip oldukları bilgi ve beceriyi 'deneyimin (iş tecrübesinin)' olgunluğuyla birleştirmelerinde rol oynar.

Mentorluk sisteminin başlıca 6 unsurundan bahsedilebilir: öğretme/öğrenme süreci, karşılıklı roller, kariyer gelişimi ilişkisi, katılımcılar arasında bilgi farkı, yıllar boyunca devam etmesi ve karşılıklılık (Stewart, Krueger; 1996:311-321.) Literatürde mentorluğun pek çok tanımı olsa da, yukarıdaki temel unsurların hemen hepsini içeren bir tanım kabul görmektedir. Bu bağlamda mentorluk, uzun süren bir ilişkidir ve temel alınan kişinin "gelişimi"dir.

Mentor ise, temel olarak "başka bir kişiye ilgi gösteren ve ona kariyerine ilişkin olarak tavsiyede bulunan bilgili, genellikle etkileyici kişi" (Dünya Gazetesi, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mentor (veya koruyucu, hami, yol gösterici), sahip olduğu işletme-yönetme bilgi ve deneyimini, insan ve zaman yönetimi becerisi ile işletme prensiplerini potansiyel yönetici veya lider adayına aktaran ve onu yetiştiren kişidir(Ward, 1988.)

"Mentorlar ne yapar" sorusunun en iyi cevabı "duruma göre değişir" olabilir. Mentorlar, öğretmen olarak düşünülebilir. Öğrencilerinin entelektüel ve profesyonel yeteneklerini geliştirirler. Model olurlar, bilgi verirler, onaylarlar veya onaylamazlar, reçete önerirler veya soru sorarlar. Mentorlar, ayrıca haleflerin kendi çevrelerini oluşturmalarına yardım eden kişiler olarak da görülebilir. Bu kişiler, korurlar, desteklerler, tanıtırlar. Mentorlar; tavsiyede bulunan, rehberlik eden, moral veren ve terbiye eden danışmanlar gibi de görülebilir. Dinlerler, araştırırlar, netleştirirler ve tavsiyede bulunurlar (Anderson, Shannon; 1988:38-42.) Bir mentor, himayesinde bulunan kişi ile belli bir sosyal ilişkiler ağını paylaşan bir rehber, ya da ev sahibi

rolünü de oynayabilir. Ayrıca himaye edilen genç yeteneğin, aşmak isteyeceği uygun bir rol modeli de olabilirler.

Mentor – korunan kişi ilişkisi, ikili ilişkiler arasında benzersizdir. Diğer ikili ilişkilerle karşılaştırıldığında, bu ilişki biçimi yoğun, duygusal, hiyerarşiye dayalı, ebeveyn ilişkisine benzer, dışsal ve seçkin olması yönleriyle öne çıkar. Kanter (1977)'e göre mentorler, organizasyonlarda "baba (godfathers)" olarak tanımlanan patronların rolünü, en profesyonel şekilde yerine getirirler. Mentorlerin, rehberlik ettiği kişilerden daha yaşlı ve daha tecrübeli olması esastır. Dolayısıyla akranlar, birbirlerinin mentoru olamazlar, fakat başarı yolunda birbirine yardımcı olabilirler (Hunt, Michael; 1983:475-477.) Heater Workman, Co-op Education Officer, "mentor konuşabileceğiniz biri, ama aynı zamanda ihtiyacınız olduğunda size fiske vurabilecek biridir de" şeklinde tanımlamakta ve şu şekilde betimlemektedir: "hemen yanınıza başınızdadırlar ve sizin başarınıza kendilerini adanmışlardır" (Boland, 2005:26-27.)

Mentorluk sisteminin; gerek işletme, gerek himaye edilen, gerekse mentora sunduğu birçok fayda söz konusudur. Mentorluğun *işletmeye sağladığı faydalar*, üretim artışı, verimliliğin yükseltilmesi ve maliyet etkinliği, işe yeni başlayanların şirket politikalarını anlamaları ve bu yönde çalışmalarının sağlanması, iletişimin geliştirilmesi, kariyer planlama, etkili ilişki yönetimi, bilgi artışı ve yeteneklerin gelişmesi, yönetim seviyeleri arasında daha rahat geçişler sağlaması, himaye edilen gençlerin kendine ve organizasyona yönelik güvenlerinin gelişmesi, örgütsel kültür ve değerlerin aktarılması, yedekleme (succession) planlarının geliştirilmesi, diğer bir ifadeyle geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi şeklinde sıralanabilir (Boyd ve diğerleri, 1999:299-300.) Programın *eğitilen kişi açısından yararları* ise; iş ve yönetim konusunda bilgi ve yeteneklerinin gelişmesi, organizasyon içinde nasıl konumlandığını daha iyi anlama ve kendine güvenin artması şeklinde ortaya çıkıyor. Bu ilişkinin mutlaka *mentore de katkıları* olacaktır. Mentor, himayesindeki gencin kariyerinde ilerlemesine yardımcı olurken aynı zamanda kendi yaşamında da farklı bir döneme geçmektedir. Bu süreç ve ilişki, mentore de çok şey öğretecek ve gelişimine yardımcı olacaktır. Örneğin tecrübe sahibi bir yönetici olarak yeni bir rol üstlenecek, taze bakış açılarını görecektir ve henüz organizasyonun bir parçası olmayan genç yeteneklerle tartışmalara girerek, içeriden net göremediği noktaları daha berrak olarak algılayabilecek, bir insanın gelişimine katkıda bulunmanın manevi tatminini yaşayacaktır (Dünya Gazetesi, 2003.)

Başarılı bir mentorluk programı için işletmelerin dikkate alması gereken hususlar şunlar olabilir (Mathes, 1991:23, Barutçugil, 2004:364-366):

- Hem mentorun, hem de eğitilecek kişilerin gönüllü olmaları sağlanmalıdır. Gönüllülük, katılımcılığı artırılabilir ve programdan daha fazla verim alınmasını mümkün kılar.
- Programın başında hem mentor, hem de eğitilen kişiden beklentinin ne olduğu net olarak ortaya konmalı ve bu bir kural haline getirilmelidir.
- Mentor ve eğitilen kişinin birlikte planladığı amaçları olmalı, izlenecek yolun haritasını birlikte belirlemelidirler. Birlikte belirlenen amaç ve hedeflerin olması, aradaki ilişkiyi daha güçlü kılacaktır.
- Mentorluk programı, kurum kültürüne ve iş ortamının özelliklerine uygun olmalı, "kültürel uyum" sağlanmalıdır.
- Uygulama süreci boyunca, hem eğitilen kişinin ilerlemesi takip edilmeli, hem de mentorun tecrübesinin bu uygulama için yeterliliği test edilmelidir.
- Hem mentor, hem de eğitilen kişiler için düzenli aralıklarla basit de olsa gelişmelerle ilgili rapor verme süreci belirlenmelidir.
- Mentorun, rehberlik yaptığı kişiyi doğru yönlendirebilmesi için temel ihtiyacı, onu iyi tanımasıdır. Kişinin kendisini, beklentilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmesi için ise pozitif bir ortama ihtiyacı vardır. Başarılı sonuç alınabilmesi için işletme üst yönetiminin bu ortamı sağlaması önemlidir.

- Mentor ve eğitilen kişi arasındaki ilişki ne kadar keyifli ve eğlenceli olursa, paylaşılacak ve paylaşılmak istenecek şeyler de o kadar çok olacaktır. Katılımcılık artacak ve daha iyi sonuç alınabilecektir.
- Her iki taraf da ilişki sürecinde paylaştıkları her şeyin gizlilik prensibi içinde olmasına dikkat etmeli ve birbirlerinin menfaatlerini korumalıdır. Çünkü bu ilişki, tipik görüşmelerin ve geleneksel eğitimin ötesinde bir ilişkidir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE MENTORLUK

Mentorluk, özellikle aile işletmelerinde, devir (yedekleme) planlamasının sağlıklı olarak işleyişinde faydalı bir uygulama olarak değerlendirilebilir(Grote, 2003:121.) Yönetici/lider adaylarının gelişmesinde kişisel etki ve birebir ilişkinin etkisi önemlidir(Zaleznik, 1989:74.) Bu konuda mentorluk önemli bir işlev görmektedir. Başarılı insanların hayatları gözden geçirildiğinde, bir rehberin (mentor) onların hayatında etkili olduğu görülür. Mentorler, danışman ve kaynak kişiler olup; yönetici/lider adayı genç aile fertleri (halefler), kendi düşüncelerini yenileme ve doğru kararları vermede onlardan faydalanırlar. Bir mentor her zaman halefin çıkarını gözetir, ama aynı zamanda ona acı gelecek gerçekleri söylemekten sakınmayan kişidir. Ancak bu ilişkiden maksimum faydanın elde edilebilmesi için, halefin mentorun bakış açısına ve yargılarına değer vermesi ve güvenmesi esastır (Walker ve diğerleri, 2006:2.)

Aile işletmelerinde bilinçli ve sistematik olarak uygulanacak mentorluk programı, ebeveynler ve çocuklar, patron ve işgörenler ile kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde de etkili olabilmektedir (Grote, 2003:121-122.) Araştırmalar, pek çok işletme başkanının başarılarında bir mentora sahip olmalarının önemli rolü olduğunu göstermektedir (Hunt; Michael, 1983:475.) Aile işletmelerinde bir mentorun görevi, geleceğin yönetici ve lider adayı halefe karar verme, risk alma, paylaşma felsefesini ve insanlara empati kurmayı öğretmektir. Ayrıca, şayet mentor, halefin kendisini özellikle geliştirmek istediği alanlarda tecrübeli ise, bu konudaki spesifik iş bilgisini de paylaşır (Aronoff, Ward, 2002.) Kişisel bir mentor ile üç, ya da beş yıl süresince çalışmak, bir halef için kıymet biçilemeyen bir fırsat olabilir.

Aile işletmeleri dikkate alındığında, babaların rehberliği sıkça dile getirilmektedir. Türkiye’de belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinin kuruluşu ve büyümesinde söz sahibi olmuş işadamlarının yetişme dönemleri incelendiği zaman; işi öğrenme ve ailenin işini devam ettirme konusunda Sakıp Sabancı ile Selçuk Yaşar arasında benzerlik görülmektedir. Her ikisi de babalarının nezaretinde işi öğrendiklerini, kendilerini yetistirdiklerini ve bazı kararlarda babalarını yönlendirdiklerini ifade etmektedirler. Aile işletmelerinde babalar, bazen de dedeler, rehberliği sadece işin öğretilmesiyle sınırlandırmamakta; iş ve ticaret ahlâkı da bu süreçte öğretilmektedir(Erdoğmuş, 2004:137.)

Mentorler, hamilik yaptıkları gençlerle ilişkilerinde bir nevi ana-baba rolü (quasi-parental role) oynarlar. Ancak gerçek şu ki, mentorler ebeveyn değildir; bu rol, sadece bu ilişkinin doğal avantajlarından/sonuçlarından biridir(Lansberg, 1999:180.) Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğer himaye edilen, diğer bir ifadeyle eğitilen kişi (protege) sadece mentorunu taklid ederse, doğru liderlik için gerekli bağımsızlığı kazanamaz. Lider değil, takip edici olur; diğer bir ifadeyle mentorun kötü bir kopyası olur (Leach, Bogod,1999:206.) Bu nedenle öğrenen kişi mentora bağımlı olmamalıdır. Kendi yorumlarını, kendi yaratıcılığını ortaya koyması sağlanmalıdır. Ancak kendi kişiliğini ortaya koyması sağlanırsa özgün olacaktır (Dünya gazetesi 2003.) Mentorun, rehberlik yaptığı kişiyi doğru yönlendirebilmesi için temel gereksinmesi, onu iyi tanımasıdır. Kişinin kendisini, beklentilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmesi için ise pozitif bir ortama ihtiyacı vardır. Başarılı sonuç alınabilmesi için işletme üst yönetiminin bu ortamı sağlaması önemlidir.

Bütün bunlara rağmen, son zamanlarda yapılan bir çalışma (Boyd ve diğerleri, 1999:299), aile işletmelerinde mentorluk uygulamaları üzerine yapılan araştırmaların yetersiz olduğunu belirtmektedir. Bu konuda yazılanlar, daha çok kısa yazılardır; yaklaşımları ve etkililiği konusunda yeterli referans yoktur. Bununla birlikte, mentor kullanılmasına ilişkin tavsiyeler konusunda yeterli derecede anektoda dayalı literatürün var olduğu da belirtilmektedir.

3.1. Mentor Aileden mi, Aile Dışından mı Olmalı?

Aile işletmelerinde mentorluk uygulaması, özellikle yeni nesil aile fertlerinin aktif olarak şirkette görev alacağı dönemde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin dinamikleri nedeniyle, varolan bilginin etkin bir şekilde bir önceki nesilden sonrakine aktarılamadığı bir vakiadır. Bir örnek vermek gerekirse, ebeveynlerin "acaba çocuğa bilmesi gerekenleri öğretecek en iyi kişi ben miyim? veya "acaba her konuda çatışarak ve potansiyel ilişkilerimizi tehlikeye atarak kendimizi/ilışkimizi riske mi atıyorum?" sorularını sormak faydalı olacaktır. Bu sorulara verilen cevap, genellikle "evet, böyle bir risk vardır ve çocukların iş hayatına hazırlanmasında dışardan birinin yeteneklerinin kullanılması daha iyi sonuç verir" şeklinde olmaktadır (Leach, Bogod, 1999:205-206.)

Mentorluğun işletmedeki aile fertlerine yardımcı olabileceğini destekleyen görüşler vardır. Fakat mentorun aile içinden mi, yoksa aile dışından mı olacağı; biçimsel mi, yoksa biçimsel olmayan bir yapıda mı olması gerektiği konusunda tam bir açıklık yoktur (Boyd ve diğerleri, 1999:300.) Var olan sınırlı literatür, her ikisinin de uygulamada kullanıldığını göstermektedir.

Aile işletmelerinde mevcut liderlerin, yeni nesil yönetici/lider adaylarına mentorluk yapması, gelecekteki (veliaht) liderin başarısı için kritik önemde olabilir. Tutkularını yönetmekten öğretmeye kanallı edebilmiş kurucular, bu iş için çok uygundur. Kurucular, kişisel iş tecrübelerini, yeni nesillere aktarmayı başarabilirlerse çok başarılı sonuçlar alabilirler(Narva, 2006:2.) Fiegenger, Brown, Price ve File (1996) göre de, aile işletmesi liderleri, yeni nesil aile fertlerinin geleceğe hazırlanmasında daha doğrudan ve iç yapı ile uyumlu bir yaklaşım benimserler. Örneğin Four Seasons Produce Denver Pa.'nın sahibi olan Hollinger Ailesi, mentorluk üzerine kendi durumlarını şu şekilde ifade etmektedirler: "Biz gayriresmi olarak çocuklarımızın mentorlu olmamız gerektiğini anladık, fakat değişik bakış açısı olan olgun insanların, muhtemel etkisini de değerlendirdik; gerekli ve önemli olduğunu gördük. Bu nedenle ailemizin bütün fertlerini, özellikle gençlik dönemlerinde aile dışı mentorlar ile çalışması için teşvik ettik" (Landes, 2004:1.) Hollinger ailesine göre, aileler/aile büyükleri, çocuklarının ilk mentorudur. Fakat, özellikle normal olmayan baskı, muhtemel riskler ve kendine özgü şartları ve olağandışı gelişmelerle her an karşı karşıya olan aile işletmesi çocuklarının, aile dışından mentorlara da ihtiyacı olacağı dikkate alınmalıdır.

Öte yandan, bu alanda çalışma yapan ve deneyimlerini paylaşanların çoğunluğu, ebeveynlerin her yaştaki çocuklarına dürüst bir geri bildirim vermesinin zorluğu konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle mentorun aile dışından tercih edilmesinin, uygulamadan daha verimli sonuç alınabilmesi için doğru bir yaklaşım olabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmede uzun zaman çeşitli kademelerde görev almış ve işletmenin içini dışını bilen kilit pozisyonundaki yöneticiler, öğretmen, arkadaş rolünü, diğer bir ifadeyle mentor rolünü üstlenecek uygun kişilerdir. Ward (1984), aile dışı mentor kullanılmasını tavsiye ederek, başarılı aile işletmesinin şu soruya "evet" cevabı vermesi gerektiğini savunmaktadır: "Bizim lider adayımız, ebeveyninden ziyade diğer biri tarafından eğitildi ve mentorluk hizmeti aldı mı?"(Boyd ve diğerleri, 1999:300)

Lansberg (1999)'e göre mentorun aile dışından ve himaye edilen aile fertlerinin genç olması durumunda, en iyi şartlar sağlanmış olur. Yeterli olgunluğa erişmiş ve genç aile fertlerini rakip olarak görmeyecek şekilde kendini güvende hisseden aile üyesinin mentor olması durumunda da, sistem en iyi şekilde işler (Lansberg, 1999:188.) Bazen mentor olarak aile dışı

yöneticiler, öncelikli sorumluluğu yeni nesil varislere rehberlik yapmanın yanında, kurucu ile yeni nesil arasındaki iletişim "köprüsü" olarak da istihdam edilirler (Boyd ve diğerleri, 1999:300.) Bununla birlikte aile dışı yöneticiler, özellikle yeni nesil lider adayının disiplin altına alınması söz konusu ise, mentor rolünü üstlenmede gönülsüz olurlar. Bu bağlamda Ward (1988), aile dışı mentorun iş güvencesi hakkında endişe duymamasının sağlanması gerektiğini ifade etmektedir.

Uygulamada haleflerin iki ayrı mentore sahip olmalarına ilişkin yöntemler de söz konusudur. Bunlardan biri, kendi iş sahasında uzman olan halefe, daha da uzmanlaşması için yardımda bulunan kişidir. Diğer ise, daha genel anlamda kariyeri konusunda halefe danışmanlık yapıp ona geleceği hakkında tavsiyelerde bulunan bir kişi olabilir. Kariyer mentorluğu yapan, halef için sürekli fırsatlar arayışındadır ve bu fırsatlar ortaya çıktığında nasıl değerlendirileceği konusunda yardımcı olur. Bu mentorlardan biri veya her ikisi aile dışından olabileceği gibi, aile ferdi de olabilmektedir.

Mentorların aile ferdi olup olmaması veya uygulamanın biçimsel olup olmamasının, Tablo 1'de görülebileceği gibi, bazı üstün ve zayıf yönleri söz konusudur. Aile işletmelerinin, mentorluk uygulamalarına başlamadan önce bu yönleri dikkate almaları ve kendi şartlarını dikkate alarak en uygun kombinasyonu oluşturmaları daha fazla verim almalarına imkân sağlayabilecektir.

Tablo 1 – Mentorluk Uygulamalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile Üyesi Tarafından İnfomal Mentorluk	
<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Zayıf Yönler</i>
▪ Esnektir. ▪ Yapılandırılmamıştır, zorlama yoktur. ▪ Kültür, ahlâk ve değerleri telkin eder. ▪ Açık iletişim vardır, tehdit oluşturmaz. ▪ Hedefleri tanımlar, teçhiz edici bir süreçtir. ▪ Diğerlerinin tecrübeleri aracılığıyla öğrenilir. ▪ Kurulu ilişkileri dikkate alır. ▪ Kesintisiz bir eğitim sürecidir. ▪ Hatalardan kaçınır, güven oluşturur. ▪ Sosyalleşmeyi teşvik eder. ▪ Özgürlük ve bağımsızlık sağlar. ▪ Zaman-yoğun değildir.	▪ Hedefler konulmamıştır. ▪ Her zaman dinlemeye istekli olmayabilir. ▪ Duygusal olabilir. ▪ Yerleşik ailevi ön yargılara sahiptir. ▪ İşler bitirilmeyebilir. ▪ Sonuçlar ölçülmez. ▪ Beklentiler gerçeklikten uzak olabilir. ▪ Dışarıdan tavsiyeler daha geçerli olabilir. ▪ Kişilik çatışması ihtimali söz konusu olabilir. ▪ Zaman yetersizdir. ▪ Devamlılık sağlanamaz.
Aile Üyesi Tarafından Formal Mentorluk	
<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Zayıf Yönler</i>
▪ Zaman etkin kullanılır. ▪ Uzun vadeli sonuçlara odaklanır. ▪ Güçlü geri-bildirim sağlanır. ▪ İş ve aileye ilişkin kilit bilgilere sahiptir. ▪ Derin tecrübe sahibidir. ▪ Kültür ve değerlere sahiptir. ▪ İletişim güçlüdür.	▪ Hüner/beceri ve bilgisi yetersiz olabilir. ▪ Dengeli yaklaşamayabilir. ▪ Farklı davranabilir. ▪ Önyargılara sahiptir. ▪ Esnek değildir. ▪ Aşırı duyusal olabilir. ▪ Akıllar arasında kıskançlık olabilir.

Aile Dışından Üye Tarafından Formal Mentorluk	
<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Zayıf Yönler</i>
▪ Güven oluşturur. ▪ Duygusal değildir. ▪ Değer ve ilkeleri telkin eder. ▪ Ailevi önyargıları yoktur. ▪ Bağımsızlık duygusu ▪ İletişim güçlüdür. ▪ Esnek ve yaratıcıdır. ▪ Değerli çalışanları elde tutar. ▪ Sorunlar için müzakerelere açıktır. ▪ Güvenilirdir.	▪ Fazla sinirli/mütecaviz olabilir. ▪ Yanlış değerleri telkin edebilir. ▪ Yapı eksiktir. ▪ Reddedilebilir. ▪ Kıskançlığa neden olabilir. ▪ Zaman gereksiz tüketilebilir. ▪ Uyumsuzluk olabilir. ▪ Asıl hedeften uzaklaşılabilir.

Kaynak: Boyd, John; Nancy Upton, Michelle Wircenski: "Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perception", **Family Business Review**, Vol.XII, No.4, December 1999, pp303-305'den uyarlanmıştır.

3.2. Mentorun Sahip Olması Gereken Nitelikler Neler Olmalıdır?

Aranoff ve Ward, bir mentorun sahip olması gereken temel nitelikler ve dikkat etmeleri icap eden hususları şu şekilde ifade etmektedirler(Aronoff, Ward, 2002):

- Bir mentorun temel niteliklerinden biri, halefin ilgi alanlarına saygı duyması ve onun kendinden daha başarılı olmasına kendini adanmasıdır.
- Mentor, halefin çok büyük başarılarını tehdit olarak algılamamalıdır.
- Mentor halefin babası, ya da patronu olmamalıdır. Aksi takdirde zor sorular sormaktan veya güçsüz görünmekten kaçınabilir.
- İdeal olarak, güvenilir bir profesyonel danışman, dışarıdan bir yönetici veya işi ve aileyi bilen yaşlı üst düzey bir yönetici olmalıdır. Bu, halef hakkında ebeveyne, ya da patrona bilgi aktaran bir kanal değil, halefin menfaatine ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olacaktır.
- Mentorluk ilişkisi samimi ve kişisel yakınlığa dayanmalıdır. En başarılı mentorluk ilişkilerinde, iletişim kurmada en büyük sorumluluğu alan halefin kendisi olmaktadır. Birkaç haftada bir halef, mentor ile bir araya gelip, merak ettiği bir konuda konuşmalıdır. "Sormak istediğim konular var. Neden ürünümüzü bu şekilde fiyatlandırıyoruz?" veya "Neden benim şu fikrim kabul görmedi?" gibi bilgi ya da görüş almak amacıyla konuşma talep eden halefin kendisi olmalıdır.
- Haleflerin ayrıca işletmede veya topluluk içinde beğendiği ve benimseyebileceği modeller araması teşvik edilmelidir. Modellerle ilişki, mentorlara kıyasla daha uzak olsa da, değerli bir ilham kaynağı olabilir.

Mentorler, bir aile şirketinde kurucuyu takip etmenin zor bir görev olduğunun bilincinde olmalıdır. Halefleri, bir efsanenin mirasçıları olarak sorumluluklarını ve yüklerini üstlenmeye hazırlamalıdır. Bu çerçevede, aile işletmelerinde mentorluk yapacak deneyimli yöneticilere yönelik şu tavsiyelerde bulunmaktadır(Narva, 2006:1-2):

- Aile işletmesi mentorleri, ilk dersi ilk önce öğretmelidir: efsane dahi olsa kurucu, model alınması değil, ilham alınması gereken kişidir. Gelecekteki iş şartları, firmanın kurulduğu zamanki şartlardan dramatik farklılıklar gösterebilir. Yeni nesil yöneticilerin, kurucuların mirasıyla ilgili daha rahat hissetmeleri sağlanmalıdır. Yeni nesil yöneticiler, kurucunun halefleri olsa da, bu onun klonları olmaları gerektiği anlamına gelmez. Şirketi mevcut iş ortamının mercekleleriyle görmeyi öğretmelidirler. Yani şirketin eskiden ne olduğu değil, şimdi ne olduğu önemlidir.

- Aile işletmesi mentorleri, yöneticilik ve liderlik becerilerini aktarsalar da, görevleri burada bitmemektedir. Ayrıca bu becerileri, aile şirketinin geçmişinden gelen değerleriyle uyumlu bir şekilde uygulamaya koymayı da öğretmelidirler. Yeni iş pratikleri uygulamak akıllıca bir iş olabilir, ama oturmuş başarılı bir şirketin değerleriyle oynamak pek akıllıca değildir. Sadece halef değil, tüm aile, değerleri korumanın işi korumaktan daha önemli olduğunu anlamalıdır.
- Mentor için en zor görevlerden biri, ailenin kendilerinin bile tam farkında olmadıkları güçlü yönleri – ilişki sermayesi- bulunduğu mesajını verebilmektir. Aile üyeleri, birbiriyle baş başa giden iki hedefleri olduğunu unutmamalıdır: aile içi uyum ve rekabetçi güç. Yalnızca aile ilişkileri ve kişisel cesareti kullanarak bu iki hedefi gerçekleştirebilirler.
- Pek çok iş çevriminden (yönetim kademesi ve işletme yaşam evresi) geçmiş mentorler, karşılaştıkları kolaylık ve zorluklarla ilgili hikayelerini paylaşmalıdır. Bu tür anekdotlar, çoğu zaman genç bir insanı iş ortamı değiştiğinde işletme yönünün de –eskiden beri bulunan bir piyasanın terk edilmesi, eski çalışanların işten çıkarılması, firmayla özdeşleşmiş bir ürünün bırakılması gibi- değişmesi gerekebileceği fikrine alıştırmamanın en etkin yoludur. Hiçbir açık deniz fırtınası yaşamamış genç bir yönetici için bunu yaşamış birinin tecrübelerinden öğrenecek çok şey vardır.
- Akıllı mentorler, bir gün aile ilişkilerinin korunması için şirketin satılması gerekebileceği fikrine halefi hazırlamalıdır. Bir mentor, ailenin tümünü şirket mevcut durumda çok başarılı da olsa, hangi koşullar altında şirketi satabilecekleri hususunda tartışmaya teşvik edebilir. Herhangi bir zamanda satış gündeme gelecekse, aile üyeleri bunun tüm aile için iyi bir tercih olup olmayacağını değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeyi henüz ortada bir kriz yokken yapmak daha akıllıca olabilir. Mentorler, haleflerine firmanın satılması veya kendi görevlerinin ilga edilmesi durumunda dışarıda başarılı olmalarını sağlayacak yetenekler geliştirmeye teşvik etmelidir.
- Herhangi bir yeni nesilde, şirketi yönetmekle ilgilenmeyen veya bilgi ve becerilerine şirkette ihtiyaç duyulmayan kimseler bulunabilir. Bunlar şirkette görev almasalar bile mirasa bağlılık hissetmeleri önemlidir. Bir mentor, bunlara farklı liderlik özellikleri bulmada yardımcı olabilir – örneğin ailenin menkul ve gayri menkul yatırımlarının yönetimi veya hayır faaliyetlerinin koordinasyonu gibi. Bu yaklaşım, aile bireylerini birlikte çalışmaya ve mirası canlı tutmaya yarar.
- Aile işletmesi mentorleri, halefleri ve akrabalarını çok çeşitli duygusal aşamalarda gözleme imkânı bulur ve kolaylıkla aile meseleleri içinde kaybolabilirler. Kendi perspektiflerini korumak için destek gruplarına devam etmeleri veya danışmanlık almaları faydalı olabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Gençler bilebilseydik, yaşlılar ise yapabilseydik derler” diye çok anlamlı bir atasözümüz vardır. Buradan da anlaşılıyor ki, gençlerin dinamizmi, yaşlıların ise deneyimi ön plana çıkmaktadır. Fakat tek başına yeterli olan ne sadece dinamizm, ne de deneyimdir; ikisinin bileşkesidir. Salt dinamizmin egemen olduğu bir yönetim atak davranabilir, fakat çokça hata yapabilir. Yaşlılığın denetimindeki organizasyonlar ise aşırı temkinlilik yüzünden yenilikçi fırsatları kaçıır ve bir süre sonra saf dışı kalır. İşte mentorluk, gençliğin dinamizmini yaşlılığın deneyimi ile sentezleyen ve yeni bir sinerji oluşturmaya imkân veren bir uygulama; yetenekli gençlerin, geleceğin yöneticileri ve liderleri olabilmeleri için onların kariyer gelişimine ciddi şekilde katkı sağlayan etkili bir stratejidir. Bu konudaki çalışmalar, mentorluğun kariyer geliştirme yanında; verimlilik, beceri geliştirme, maliyet tasarrufu, işe alma, elde tutma, örgüt imajı ve stratejik hedefler anlamında da olumlu sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat mentorun aile içinden mi, yoksa aile dışındam mı olacağı; biçimsel mi, yoksa biçimsel olmayan bir yapıda mı

olması gerektiği konusunda tam bir açıklık yoktur. Ancak başarılı bir mentorluk uygulamasında kilit noktanın, doğru kombinasyonun kurulması olduğu söylenebilir. Bu kombinasyon, işletmeden işletmeye değişebilir.

Yapılan araştırmalar, dünyada ve ülkemizde aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun ikinci nesilde yok olduğunu göstermekte; en önemli sorunların başında da ise, işletmenin yeni nesle planlı ve kontrollü şekilde devredilememesi, bunun gerçekleşmesi halinde ise yeni liderin eğitim düzeyi, işletmeyi yarınlar taşıyacak bilgi ve donanımına sahip olup olmadığının belirleyiciliği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mentorluk, genç neslin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasının yanında, özellikle aile şirketlerinde işletme yönetiminin yeni nesillere başarılı bir şekilde devri konusunda dikkate alınması gereken bir uygulama olarak görülmektedir.

Mentorluk uygulaması, özellikle kurucuların emeklilik sonrasını planlamalarında da etkili olabilir, uygun zemini hazırlayabilir. Yönetimi devretme konusunda isteksiz olan, ya da emekli olması planlanan kurucuların büyük çoğunluğunun asıl problemi, emeklilik sonrasını planlayamamalarıdır. Devir planlaması yapılarak belirli yaşta emekli olan aile büyükleri, yeni nesil aile fertlerine mentorluk yaparak onların geleceğe hazırlanmasında aktif rol alabilir, sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini aktarmak suretiyle, yaşanması muhtemel bir çok sorunun ortaya çıkmasının önüne geçebilirler. Böylece hem uzun yıllar boyunca ağır bedeller ödenerek edinilen deneyimler zayi olmamış, hem de gelecekte gençlerin yapabilecekleri hatalardan doğabilecek muhtemel kayıpların büyük ölçüde önüne geçilmiş olacaktır. Ayrıca bu uygulama emekliye ayrılan/ayrılacak aile büyüklerinin iş hayatıyla ilişkisini dolaylı yoldan devam ettirecek, karşılaşılması muhtemel psikolojik bazı sorunların önüne geçilebilecektir. Bu uygulamanın programlı olması, devir planının da sağlıklı olarak yapılmasına ve işleyişine imkân verebilecek, işletmenin nesiller boyu sürmesine katkıda bulunabilecektir.

Sonuç olarak, yakın zamanlarda yapılan bir araştırmada, aile işletmelerinde mentorluk uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğunun belirtildiği tekrar vurgulanmalıdır. Bununla birlikte, gerek uygun bir aile ferdi, gerekse aile dışı yöneticilerin mentor olarak kullanılmasına ilişkin tavsiyeler konusunda yeterli derecede anektoda dayalı literatürün var olduğu belirtilmektedir. Bu alandaki yerli literatürün yetersizliği ise, ülkemizde bu sahada daha çok çalışmaların yapılması gerçeğini ortaya koyuyor. Konuyla ilgili yazılı kayıtların geliştirilmesi, paralel olarak uygulamayı da geliştirecektir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N.: Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.
- Anderson, E. M.; Shannon A.L.: "Toward A Conceptualization of Mentoring", Journal of Teacher Education, 1988; Vol.39, No.1, pp.38-42.
- Aronoff, C.E.; J.L. Ward: "Mentors Aid Successor Development", February 2002, (Çevrimiçi) [http://www.fambiz.com /template.cfm? Article=Succession/ FEP2002062704.html](http://www.fambiz.com /template.cfm? Article=Succession/ FEP2002062704.html &Keywords =mentoring&Button=fambiz) &Keywords =mentoring&Button=fambiz, 15.01.2006.
- Ateş, Ö.: Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını No:56, Ankara, Haziran 2005.
- Barutçugil, İ.: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Boland, C.: "Mentoring the Next Generation of Entrepreneurs", Progressive Choices, pp.26-27, (Çevrimçi) <http://www.cybf. ca/downloads/ProgressiveChoicesMay04-05.pdf>.
- Boyd, J., Upton, N., Wircenski, M.: "Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perception", Family Business Review, Vol.XII, No.4, December 1999, pp.299-309.
- Erdoğan, N.: Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları,İstanbul, Şubat 2004.

- Fiegener, M.K., Brown, B.M., Price, R.A., File, K.M.: "Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Non-family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.34, No:3, 1996, pp.15-26.
- Grote, J.: "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", *Family Business Review*, Vol.XVI, No.2, June 2003, pp.113-124.
- Günver, B. A.: *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, TC. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, İstanbul, 2002.
- Hunt, D.M, Michael, C.: "Mentorship: A career Training and Development Tool", *The Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, July 1983,p.475.) Hunt; Michael; July 1983, pp.476-477.
- Koçel, T.: *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Üçüncü baskı, İstanbul, 2003.
- Kram, K. E.: *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL; Scott Foreman; 1985.
- Landes, H.D.: "Mentoring: the Wind Beneath Our Wings", May 2004, Çevrimiçi: <http://www.dvfbmbus.com/php/news/president.may04.php>., 12.02.2006, pp.1-2.
- Lansberg, I.: *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Pres, Bostan, 1999.
- Leach, P., Bogod T.: *Guide to the Family Business*, 3rd Edition, Kogan Page, London, 1999.
- Matthes, K.: "Corporate Mentoring: Beyond The Blind Date" *HR Focus* Vol: 68 Iss:11, November 1991.
- Mind, S.: "Business Mentoring and Coaching", *Training and Development*, April 1993.
- Morrison, S.: "Career Development", Çevrimiçi: <http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/career.2.htm>, 11 Şubat 2006, pp.1-6.
- Murray, M., M. O.: *Beyond the Myths of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mntoring Program*, Josse- Bass, San Francisco, 1991.
- Narva, R.L.: "Mentoring and all that 'Yaz'", Çevrimiçi:http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/narva_mentoring_yaz.asp,12 Ocak 2006, pp.1-2.
- Ward, J.: *Keeping the Family Business Healty*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Stewart, B.M, Krueger, L.E.: "An Evolutionary Concept Analysis of Mentoring Nursing", *Journal of Professional Nursing*, Vol.12, No.5, 1996, pp.311-321.
- Walker, W.O.: Patrick C. K., Roderick F. H., Jr.: "Mentoring for the New Millennium", (Çevrimiçi) <http://www.med-ed-online.org/f0000038.htm>, 22.02.2006, pp.1-8.
- Zaleznik, A.: "Managers and Leaders. Are They Different?", *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harward Business School Publishing Division, 1989.

AİLE İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE İŞLETME FELSEFELERİNE GÖRE STRATEJİK YAKLAŞIM FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Nihat ALAYOĞLU

Mecidiye Cad. No: 7/50 Mecidiyeköy

Şişli / İstanbul

Tel: (0212) 213 61 00

Faks: (0212) 213 78 90

Gsm: (0533) 363 74 53

e-posta: nihat@ekocerceve.com

ÖZET

Sürekli değişim ve gelişmelerin yaşandığı, rekabet şartlarının kesintisiz değiştiği günümüz iş dünyasında, uzun dönemli bir perspektife sahip olma ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etme anlamına da gelen stratejik yönetim, başarılı ve kalıcı olmak isteyen her işletmenin dikkate alması gereken bir yaklaşımdır. Aynı yaklaşım aile şirketleri için de geçerlidir, ancak yeterli değildir. Çünkü aile işletmeleri, temelde benzer süreçleri izlemekle birlikte, ailenin hedef ve amaçları, devir planlaması, aile kültürü, nesillerarası ilişkiler ve kardeşler rekabeti gibi kendine özgü hususlar nedeniyle stratejik yönetim uygulamaları açısından diğer işletmelerden bazı farklılıklar ihtiva etmektedir. Öte yandan, tepe yönetimin sahip olduğu işletme felsefesi (iş veya aile odaklılık); iş ve aile ilgili kararları, buna bağlı olarak da hakkında alınan stratejik kararları farklı şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla, aile şirketleri için oluşturulacak stratejik yönetimde, farklı faktörler de dikkate alınmalıdır. Alınmadığı taktirde belirlenen stratejiden beklenen hedef tam olarak gerçekleşmeyebilir.

Dünyanın bir çok bölgesinde olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinde de aile işletmelerinin önemli bir ağırlığı söz konusu. Ancak bu işletmelerimizin çoğunluğu, bırakın stratejinin zenginleştirilerek etkinleştirilmesi yöntemini, temel strateji uygulamasını bile hayata geçirememektedirler.

İşte bu çalışmada, Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, mevcut stratejik yönetim uygulama ve anlayışının niteliğini belirlemek yanında, işletme felsefelerine (aile odaklılık veya işletme odaklılık) göre farklılıkları tespit edilmeye çalışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, stratejik yönetim, stratejik planlama, işletme felsefesi.

1.GİRİŞ

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 (Coşkun, Gürler, 2004:652.) Günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile işletmesi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bunlardan hareketle yapılan genel bir tanım şu şekildedir: "Aile şirketi, en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu, ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kadem(e)lerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir"(Ateş, 2005:3.) Bununla birlikte aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, "yönetim fonksiyonlarının - eksik ya da fazla - tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile fertleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, işletme üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile işletmesinden söz ediliyor" (İlter, 2001:10-11.) denilebilir. Bu anlamda aile işletmesi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır.

Yapılan çalışma ve araştırmalarda, aile işletmelerinin, geçmişin beceri ve uygulamalarını, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimleri dikkate almaksızın birebir kopyaladıkları sıkça rastlanan durumdur. Oysa geçmişte çok başarılı olan yönetim ve beceri tarzları, global pazarlar, yeni ortaya çıkan değerler, teknolojiadaki değişimler ya da yoğunlaşan rekabet nedeniyle günümüz şartlarında etkinliğini kaybetmektedir. Bu ise, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini ciddi olarak tehdit etmektedir. Dolayısıyla, nesilden nesile devreden aile şirketi sayısı çok fazla olamamaktadır (Carlock ve diğerleri, 2001:96.)

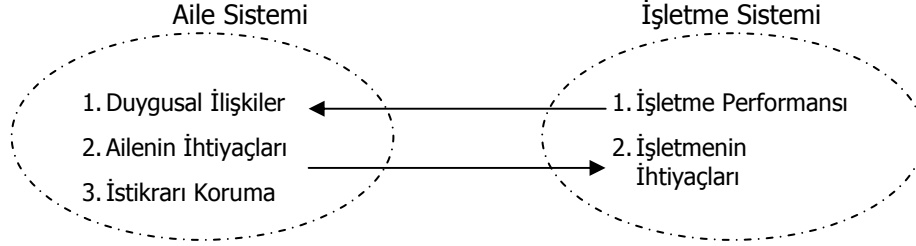
İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak sahip oldukları farklı özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından bu sürecin geneli kapsayacak şekilde sağlıklı bir şekilde işlediğini söylemek mümkün değildir. Eldeki veriler, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun ikinci nesile aktarılamadığını veya ikinci nesilde yok olduğunu göstermektedir (Alayoğlu, 2006:70). Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamamalarının altında pek çok neden yattığı söylenebilir. Bu nedenlerin başında, uzun vadeli, planlı yaşam tarzına ve bakış açısına sahip olunmaması gelmektedir. Ayrıca söz konusu şirketlerin büyük bir bölümünde, önce aile/önce iş ikilemi yaşanmakta; duygu ve mantık arasında denge kurulamaktadır. Öte yandan 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 açık bir şekilde tanımlanamamakta ve birbirleriyle bütünleştirilmemekte; işletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan değişimler sonucu ortaya çıkan yeni şartlara uyum sağlamaya yönelik stratejileri belirlenmemektedir. 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 işletmelerin varlıklarını koruyabilecekleri söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004:641.)

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE İŞLETME FELSEFESİ

İşletme yönetimine ilişkin genel ilke ve kurallar, her işletme için geçerlidir. Ancak, sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi kendine has bazı farklılıklar göstermektedir (Erdoğan, 2004:75). Aile ve işletmenin farklı nedenlerle ortaya çıkmış ve yürütülmesinde de farklı mantık ve kuralların gerektiği, birbirine kenetlenmiş iki ayrı sistem oldukları ve karşılıklı etkileşim içinde bulundukları kabul edilmektedir (Harris ve diğerleri,

1994:160.) Her bir sistem kendi içinde belli öğeleri ve işleyiş kurallarını barındırmaktadır. Dolayısıyla, aile işletmeleri söz konusu olduğunda, aile ile işletme sistemleri arasındaki ilişki, en kritik konu olarak dikkat çekmektedir (Erdoğan, 2004:73.) Bu durum, her iki sistemdeki kişilerarası ilişkilerin niteliğinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Aile; duygu temelli, aile fertleri arasında bağlılığın önemli olduğu, değişimin daha az yaşandığı bir sistemdir. Buna karşılık işletme; görevlerin tamamlanması temeli üzerine bina edilen, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, performans ve verimliliğin önemli olduğu ve değişimin daha fazla yaşandığı bir sistemdir (Leach, Bogod, 1999:26-28.)

Şekil 1’de de görülebileceği gibi, aile sistemindeki değerler daha çok duygular ve akrabalık üzerinde dururken, işletme sistemini yönlendiren değerler rasyonellik temeline dayanmaktadır.



Şekil 1. Farklı Hedefler: Aile Sistemine Karşı İşletme Sistemi

Kaynak: Randel S. Carlock, John L.Ward, Strategic Planning for the Family Business,; Parallel Planning to Unify the Family and Business, PALGRAVE, New York, 2001, s.5.

Bu bilgiler ışığında, öncelikleri ve uygulamaları dikkate alındığında yönetim felsefesi açısından aile işletmelerinde iki temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür: *Aile Odaklı Yönetim* (önce aile yaklaşımı) veya *İşletme Odaklı* (önce işletme yaklaşımı) *Yönetim*. Her iki yaklaşım arasındaki temel farklılıklar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Aile İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları

<i>Aile Odaklı Yönetim</i>	<i>İşletme Odaklı Yönetim</i>
Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.	İşletme normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
Ailede bireyler arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.	İşletmede daha ziyade mantığa dayalı ilişkiler söz konusudur.
Ailede sevgiye dayalı bağlılık vardır.	İşletmede sözleşmeye dayalı bağlılık söz konusudur.
Aileye doğumla katılım olur.	İşletmeye katılım, deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Ailede sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılır.	İşletmede, işin gerektirdiği şekilde rasyonel kararlar alınır.
Aile fertleri, bilgi, beceri ve yetkinlikleri dikkate alınmaksızın istihdam edilir.	İşletmede çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur.	Süreklilik planı yapılır; vâris planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.
Aileye üyelik süreklilik arz eder.	İşletmeye üyelik performansa bağlıdır.
Aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.	İşletmede tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak, insanlar arasında konum farklılıkları bulunur.
Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür.	Aileden olmayan yöneticilerin işletmede çok önemli bir gücü ve etkisi vardır.
Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da malî müşavir eşliğinde, gayri resmî olarak toplanılır.	Aileden olmayan yöneticilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmî toplantılar yapan “Yönetim Kurulu” mevcuttur.

Kaynak: Nihat Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, s.16 ve .Ebru Karpuzoğlu, “Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı”, PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, ss. 18-19’den uyarlanmıştır.

Her sistemde üyelere yönelik davranışlar farklı temellere oturduğu için, iki sistemin bir araya gelmesinden oluşan aile işletmeleri, bu yönleriyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere aile ve işletme sistemleri, varoluş nedenleri ve varlıklarının devamı konusunda farklı değerlere sahiptir. Aile ve işletme değerlerinin farklılaştığı en önemli alanların başında, sisteme üyelik gelmektedir. Aile sistemine üyelik; doğuştan gelen, bireylerin isteğine bağlı olmayan ve ayrılmanın mümkün olmadığı bir nitelik gösterir. Buna karşılık işletme, sonradan üye olunan, bireylerin isteği ile girip çıkabildikleri bir sistemdir.

Hem aile değerleri, hem de işletme değerleri eleman istihdamı konusunda farklı arayış ve öncelikleri öne çıkarmaktadır. İki sistemin eleman alımı, performans değerlendirme, eleman yetiştirme ve ücretlemeye yaklaşımları, sistemlerin temel değerlerine göre şekillenmektedir (Erdoğan, 2004:74.)

Sonuç itibarıyla aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda, "önce aile (family first)" – "önce iş (business first)" ikilemi yaşanmakta; duygu ve mantık arasında denge kurulamamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:641.) Dolayısıyla aile işletmelerinin başarısında ve sürekliliğinde kurucuların sahip olduğu yönetim felsefesi belirleyici olabilmektedir. Ayrıca, aile işletmesi ve diğerleri arasındaki bu farklılıkların, karar verme süreci ve örgütsel sonuçları önemli derecede etkileme potansiyeline sahip olduğu unutulmamalıdır (Gudmundson ve diğerleri, 1997.)

3. AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

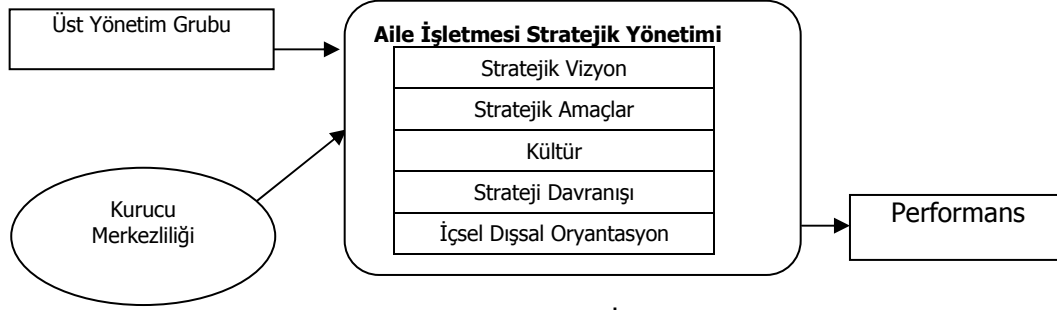
Stratejik yönetimin işletmeler için ne ifade ettiğini belirtmeden önce, "strateji" kavramının tanımı ve önemi konusuna değinmek yerinde olacaktır. İşletme yönetiminde *strateji*, "rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için, nihai sonuca odaklı ve uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu" şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen, Mirze, 2004:33.) Kısaca strateji, değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, "daha iyi" değil, "daha farklı" olmakla ilgili bir durumdur (Kırım, 1998:28). Amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamak olan strateji; bir işletmenin hedefleri doğrultusunda "fırsatçı olmasına imkân tanır"(Drucker, 1999:53.)

Stratejik yönetim ise, işletmenin mevcut durumundan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirlemesini gerektirir (Coşkun, Gürler, 2004:654.) Dolayısıyla, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak tanımlanan stratejik yönetim; "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü (yapısal ve motivasyonel) tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların (amaçlara uygunluğu açısından) kontrol edilerek, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar" (Dinçer, 1998:35.) Buna göre, stratejik yönetimin genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığı, aksine onu tamamlayan ve üst yönetimin karar alanı kapsamında ilgiyi içeriden dışarıya değil, daha çok dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısı ve çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, stratejik yönetimle hedeflenen, şirketleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek; geleceğe matuf kararları, muhtemel değişimleri de göz önüne alarak vermektir.

Stratejik yönetim gelecek referanslıdır ve bu durum örgütlerin misyon ve vizyon sahibi olmasını gerektirmektedir. 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. Örgütlerin misyon ve vizyonları örgütsel kültürlerini, dünya görüşlerini, gelecek perspektiflerini belirleyen paradigmalardır. Dolayısıyla örgütlerin geleceğe ilişkin hayal ve arzularının olması, işletmenin gelecekteki başarısı açısından belirleyici olabilmektedir. Ancak, hayal ve arzuları gerçekleştirmeye yönelik planların, kısa (eylemsel) orta (taktiksel) ve uzun (stratejik) vadeli planlar ve kararlarla da desteklenmesi gerekmektedir (Coşkun, Gürler, 2004:654.) Bununla birlikte, aile işletmelerinde stratejik yönetimden

bahsederken aile olgusunun (aile kültürü, değerleri, aile fertleri arasındaki ilişkiler, yeni neslin katılımı, yönetimin devri – lider değişimi vb. konuların) dikkate alınması gerekliliği vurgulanmalıdır. Çünkü, bu konuda yapılan çalışmalarda, aile işletmelerinde stratejik yönetim çerçevesinde yapılacak uygulamalardan hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi ve buna bağlı olarak da işletme performansının arzu edilen seviyeye ulaşmasının, stratejik yönetim sürecinde aileye ilişkin hususların dikkate alınmasıyla mümkün olabileceği belirtilmektedir.

Bu bilgiler ışığında kurucunun merkezi bir role sahip olduğu aile işletmelerinde stratejik yönetim ve performans ilişkisi Şekil 2’de görüldüğü gibi ifade edilebilir.



Şekil 2 :Kurucu Merkezli ve Aile İşletmesi Stratejik Yönetimi

Kaynak: Nihat Erdoğan, **Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları,İstanbul, Şubat 2004, s.79 Louise M. Kelly, Nicholas Athanasiou, William F.Crittenden; "Founder Centrality and Stratejik Behaviour in the Family-Owned Firm",2000'den aktarıyor.

3.1. Stratejik Yönetim Süreci

Hem aile şirketleri, hem de aile şirketi olmayan diğer işletmeler açısından stratejik yönetim süreci temelde aynıdır. Strateji her ikisinde de açık veya kesin olmasa da, formüle edilmeli, uygulanmalı (yerine getirilmeli) ve amaçları doğrultusunda kontrol edilmelidir. Bu bağlamda performans, amaçlanan hedeflere ne ölçüde varıldığı açısından değerlendirilir. Her iki işletme yapısının amaçlarındaki farklılıklar, sürecin ne şekilde yürütüldüğü, nelerin dikkate alındığı ve süreçte kimlerin yer aldığından kaynaklanır. Örneğin aile işletmelerinde, sürecin her aşamasının aile fertlerinden etkilenmesi mümkündür; oysa diğerlerinde bu sürecin aile fertlerinden etkilenmesi ancak sınırlı düzeyde ve dolaylı olabilir (Sharma ve diğerleri, 1997:2-3.)

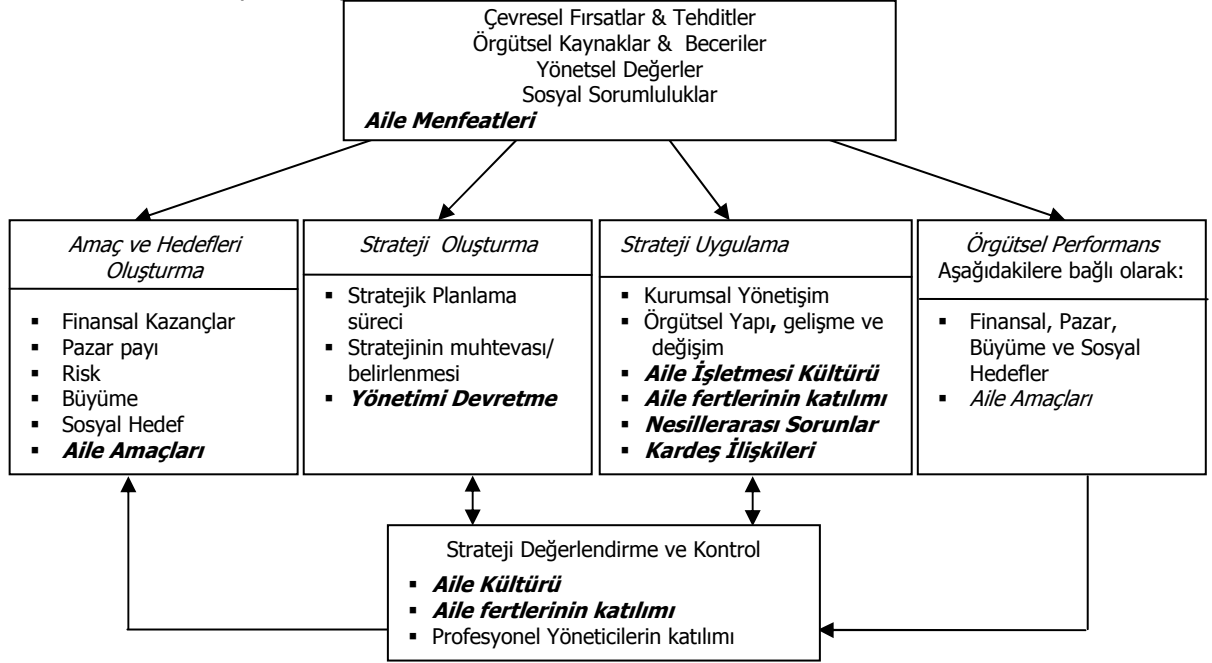
Şekil 3’de de görülebileceği gibi stratejik yönetim süreci dinamik ve etkileşimlidir. Bu modele göre amaçlar belirlenmeli, stratejiler bu amaçlara ulaşmak için formüle edilmeli ve seçilen strateji uygulanmalıdır. Bunun yanında sürecin her aşamasında, alternatifleri seçmek ve değerlendirmek, karar vermek ve gerektiğinde ihtiyaç duyulan ayarlamaları yapmak için etkili bir kontrol sürecinin varlığı söz konusudur. Bu süreçte, çevresel fırsatlar ve tehditler ışığında, sahip olunan kaynaklar, değerler ve yöneticilerinin ekonomik olmayan sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği gibi faktörler işletme performansında belirleyicidir(Sharma ve diğerleri, 1997:4.) Kısaca işletmede stratejik yönetim faaliyetleri, birbirini izleyen süreçler dizisidir. Stratejik yönetim kesintisiz bir biçimde strateji geliştirmeyi ifade eder (Coşkun, Gürler, 2004:654).

3.1.1. Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların Oluşturulması

İşletmenin uzun dönemli yönelimini belirlemede en önemli araçlardan biri vizyonun oluşturulmasıdır (Neubauer, Lank, 1998, p.171.) Başarılı bir şirket stratejisi, organizasyonun sahip olduğu kaynaklarını rakiplerinden nasıl farklılaştıracağına ilişkin bir vizyonla başlamalıdır (Collins, Monthgomery, 1998:75.) Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Bu bağlamda işletme vizyonu, en basit şekliyle, "tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resim" (Dinçer,1998:5) şeklinde ifade edilebilir.

İşletme vizyonunun temel unsurlarından olan misyon, bir işletmenin "varolma neden(ler)i", diğer bir ifadeyle "hayattaki rolü"dür. Misyon, işletmedeki tüm çalışanlara "ortak bir

yön verilmesi" ve "işletmeyi benzerlerinden ayırması" bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir. Bu sebeple misyon tanımı, örgüte özgü ve özel olmalı; çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koymalı ve herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtir nitelikte olmalıdır. Bu anlamda misyon, ortak bir "değer" ve "yön veren" olmak zorundadır. Çünkü misyon, "paylaşılan değerler" ve "ortak inançlar" anlamına da gelir (Dinçer, 1998:10-12). Bu çerçevede *misyon*, bir firmanın varolma nedeni veya nedenleri, hayattaki rolü; *vizyon* ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayalî bir geleceği ifade eder (Koch, 1997: 99.) Misyon ifadesinin işletme hedef ve stratejilerini desteklemesi, spesifik, ulaşılabilir ve motive edici niteliklere sahip olmasıyla mümkündür.



Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci*

* Ailenin etkisi olan hususlar **siyah italik** olarak gösterilmiştir.

Kaynak: Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Jess H. Chua, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", **Family Business Review**, Vol. 10, No.1, Spring 1997, p.3.

Aile işletmelerinde misyon oluşturma, endüstrinin çekiciliğini algılama, firmanın güçlü ve zayıf yanlarını analiz etme, yönetim takımının gücü ve işletmenin stratejiyi uygulama planı, hissedarlık, diğer bir ifadeyle aile ilişkilerinden ve değerlerinden etkilenirler (Uhlener, Hunt, 1999:3.) Dolayısıyla, ailenin menfaatleri ve değerleri, işletme için oluşturulan amaç ve hedefler ile ilişkili olmalıdır (Sharma ve diğerleri, 1997:4.)

İşletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eden stratejik amaçlar; "genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şekli"(Dinçer, 1998:142); diğer bir ifadeyle, bir işletmenin faaliyetlerini "niçin" ve "neyi veya neleri elde etmek için" yaptığını belirten sonuçlar (Ülgen, Mirze, 2004:185) olarak tanımlanabilir.

3.1.2. Strateji Oluşturma

Strateji oluşturma, hareket yönünü tayin etmek ve önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak için yürütülecek plan, şema ve prosedürlerin geliştirilme sürecidir. Belirlenen vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda strateji oluşturma, rekabet analizinin yapılması, çevresel ve örgütsel faktörlerin değerlendirilmesini ve stratejik planların geliştirilmesini içermektedir.

Stratejik yönetim sürecinin etkinliğinde iç (örgütsel) ve dış (çevresel) değişkenler önemli rol oynamaktadır; dolayısıyla stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir (Dinçer,1998:49.) Bu ise rekabet analizinin yapılmasıyla mümkündür.

İşletme stratejisinin oluşturulması/formüle edilmesi ve uygulamaya koyulması süreci, aile yapısı, kültürü ve değerlerine ilişkin özel şartlardan önemli ölçüde etkilenmektedir (Harris ve diğerleri, 1994:160.) Bu nedenle stratejik planlama sürecinde aile ve işletme sistemlerinin her ikisinin birlikte ele alınması gerekmektedir. Aile işletmelerinde stratejik planlama yaparken, aşağıdaki konularda bilgi toplamak, hazırlık yapmak ve karar vermek gerekir (Erdoğan, 2004:82-83):

- Aile üyelerinin uzun vadeli bireysel ve profesyonel (işe yönelik) hedefleri nelerdir?
- Ailenin misyonu nedir?
- İşletme sisteminin kuruluş ve işletim gayesi nedir?
- Gelecekte işletme nasıl tasavvur ediliyor?
- Aile üyeleri işletme yönetiminde aktif mi olacak, pasif mi?
- İşletmede çalışan aile üyeleri hakkında ücret, diğer ödemeler ve performans değerlendirme gibi konular nasıl yürütülecek?

Yukarıda sıralanan konularda karar verirken; çatışma ve stres oluşturan sorunları belirlemek, bu sorunları aile ile tartışmak ve bu sorunların nasıl ifade edileceği konusunda bir politika geliştirmek oldukça yararlı olacaktır. Asıl amaç şimdi ve gelecekte işletme için rekabet avantajı sağlamaktır. Stratejik planı, işletmenin şu 3 soruya cevap vermesine imkân veren bir çeşit yol haritası olarak da görülebilir. Neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz? Oraya nasıl ulaşabiliriz? (Leach, Bogod, 1999:103-104.)

Aile işletmelerinde genellikle yapılan temel hatalardan biri, ailenin menfaatlerini dışlayarak stratejik işletme planı oluşturmaktır (Leach, Bogod, 1999:106.) Çünkü aile şirketlerinde, sadece işletmeye yönelik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aileye ilişkin konuların (özellikle yönetimi devretme) da ele alınıp planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birbirlerini sürekli ve yoğun bir şekilde etkileyen bu sistemlerin birlikte ele alınmaması, işletmenin stratejik planını başarısız kılacak önemli bir faktördür (Karpuzoğlu, 2004:640)

Literatürde yer alan çeşitli anekdotlar, aile mülkiyetine ilişkin menfaatlerin ve şartların strateji seçimini büyük oranda etkilediğini göstermektedir. Bazı örnekler şöyledir (Harris ve diğerleri 1994:160):

- Golf sahaları işleten bir aile şirketinin, çocuklarının üniversite eğitimi gördüğü yerlerde yeni tesisler kurduğu görülmüştür.
- Bir aile şirketi, ebeveynlerden birinin yarı aktif bir emeklilik geçirmesi için bir başka işletmeyi satın almıştır.
- Başka bir aile şirketi, her aile bireyine bir iş birimi düşmesi için en çok gelecek vadeden iş birimlerine odaklanmak yerine, özellikle aile bireylerinin görev aldığı birimleri finanse etmiştir.
- Diğer bir aile işletmesi, Meksika'da şube açma planlarını, çocuklarının çok yolculuk etmek zorunda kalacaklarından dolayı annenin itiraz etmesi nedeniyle iptal etmiştir.
- Çok başarılı bir şirketin girişimci-kurucu başkanı, stratejik planlama takımının gelecekte az sayıda müşteriye odaklanma tekliflerini ısrarla reddetmiştir. Kendi tarzı ve geçmiş tecrübesi, ona, hiçbir müşterinin reddedilemeyeceğini öğretmiştir.

Buna benzer olarak, performans değerlendirme, işe alma, ücretlendirme gibi insan kaynakları konuları da aile işletmelerinde kısmen problem oluşturur. Aile perspektifinden bakıldığında, genelde arzusu ve eğilimi eşitliği temel alır, bireysel performansı göz ardı edilir, her aile ferdine iş verme ve eşit ödeme yapmak esastır. İşletmenin ihtiyacı olan ise, mevcut en

yetenekli iş görenlere iş verme, katkıda bulunabilecek aile bireylerine iş verme, yönetim hiyerarşisi kurma, performansı objektif kriterlere göre değerlendirme, bireylere sorumlulukları ve başarılarına göre ödül vermektir. Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanmasında, aile fertlerinin aidiyetinin sağlanması hayati öneme haizdir; dolayısıyla öncelikle ailenin stratejik planının yapılması, işletme planının geliştirilmesi için gereklidir (Leach, Bogod, 1999:107.)

3.1.3. Stratejinin Uygulanması

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilecek şekilde örgüt yapısının organize edilmesidir. Bu tür bir organizasyon, yönetimin her kademesi için gereklidir. Çünkü işletmelerde "yapı, stratejiyi takip eder" (Dinçer, 1998:51.) Bu nedenle aile işletmelerinde örgüt yapısı, merkezileşme veya ademi-merkezileşme derecesi, aile fertleri arasındaki ilişkiler, yönetim kurulunun yapısı aileden veya dışarıdan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir.

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konu "örgüt kültürü"dür (Dinçer, 1998:51.) Örgüt kültürünün, geliştirilen stratejiler doğrultusunda gözden geçirilmesi ve işletmenin yeni hedeflerine ulaşmasını destekleyecek ortak değerlerin oluşturulması, stratejik işletme planları ile aile planları arasındaki uyumun sağlanması, bir bütün olarak örgütün harekete geçirilmesini sağlayacak, bu ise başarıyı, diğer bir ifadeyle işletme performansını artıracaktır.

3.1.4. Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrol

Yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından biri olan kontrol safhasında, yapılan faaliyetlerin yararlı ve verimli olup olmadığını denetlenir. Stratejilerin kontrolü(Dinçer, 1998:52);

- Stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarıldığını gösterir;
- Örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlar.
- Değerlendirme safhasında ise, uygulanan stratejilerin sonuçları değişik boyutlarıyla gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir.

Değerlendirme ve kontrol daha çok üst yönetimin bir fonksiyonudur; bu bağlamda, yönetim kurulu tarafından veya gözetiminde yapılması gerekir. Ancak, genellikle aile işletmelerinde, gerek üst kademe yönetim fonksiyonlarının gerekse yönetim kurulu üyelerinin aynı aile fertlerinden oluşması, bu fonksiyonun etkili şekilde yerine getirilmesinde problem oluşturur. Çünkü aynı kişiler hem denetleyen hem denetlenen konumunda olabilir. Dolayısıyla etkin sonucun alınabilmesi için, yönetim kurulu yapısının "kurumsal yönetim (corporate governance)" yaklaşımı çerçevesinde oluşturulması önemlidir.

Değerlendirme safhası tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılmalıdır. Çünkü süreç sırasında çevre değişiklikleri ve işletme içi değişiklikler sürekli olarak izlenmeli, gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmalıdır (Ülgen, Mirze, 2004:32).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç, Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, stratejik yönetim uygulama ve anlayışının niteliği ile işletme felsefelerine (aile odaklılık veya işletme odaklılık) göre farklılıklar tespit edilmeye çalışılarak, öneriler sunabilmektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kapsamına dahil edilecek işletmeler, Türkiye genelinde en yaygın işadamları derneklerinden biri olan ve 26 ilde şubesi bulunan MÜSİAD üyeleri içinden seçilmiştir. Farklı illerde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki toplam 300 işletmeye anket yollanmış, geri dönen anket sayısı 146 adet olmuştur (geri dönüş oranı=%48,6). Geri dönen anketlerin bir kısmı geçerli olarak kabul edilmemiş, kendini aile şirketi olarak tanımlamayan bir kısmı ise

değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, analize tabi tutulan geçerli anket sayısı 102 olmuştur. Aile işletmelerin, muhafazakar yapısı ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardaki geri dönüş oranları dikkate alındığında, katılma oranı yeterli kabul edilebilir (Baruch, 1999:434.)

4.3. Bulgular

Anketle toplanan verilere uygulanan tanımlayıcı analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda verildiği gibidir.

4.3.1. İşletmelere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları esas alınarak yapılan analize göre, ortalama faaliyet süresi 17,7 yıldır (SS=10,3).

Ankete cevap veren işletmeler Türkiye'nin yedi bölgesinde yer alan farklı illerde (Adana, Antalya, Ankara, Bandırma, Bursa, Balıkesir, Denizli, Erzurum, Elazığ, Gaziantep, İnegöl, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Manisa, Rize, Samsun, Sakarya, Şanlıurfa, Tekirdağ, Zonguldak) faaliyet göstermektedir. İşletmelerin bölgelere göre dağılımı şu şekildedir (Tablo 1): Marmara %31, Akdeniz %19, Karadeniz %19, Güneydoğu %10, İç Anadolu %9, Ege %7 ve Doğu Anadolu Bölgesi %5.

Tablo 1: İşletmelerin Bölgesel Dağılımı

	Sayı	%
Marmara	32	31
Akdeniz	19	19
Karadeniz	19	19
Güneydoğu	10	10
İç Anadolu	9	9
Ege	7	7
Doğu Anadolu	6	5
Genel Toplam	102	100

Araştırma kapsamındaki işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörler açısından dağılımı incelendiğinde (Tablo 2); işletmelerin %27'sinin hizmet sektöründe, kalan %63'ünün ise imalat sektörünün farklı alanlarında (Metal Eşya, Makine ve Teçhizat % 15, Gıda, İçecek ve Tütün %8, Tekstil Deri ve Ayakkabı %7, Otomotiv Endüstrisi %7, Elektrik/Elektronik ve Bilişim Sektörü %7 Perakendecilik %7 Orman Ürünleri ve Mobilya % 9, Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik % 5, Madencilik ve Taşocakçılığı %3, Kağıt ve kağıt ürünleri ve Basım % 2) faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2: Sektörlerine Göre İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	%
Madencilik ve Taşocakçılığı	3	3
Gıda, İçecek ve Tütün	8	8
Tekstil, Deri ve Ayakkabı	7	7
Orman Ürünleri ve Mobilya	9	9
Kağıt ve kağıt ürünleri ve Basım	2	2
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	5	5
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat	15	14
Otomotiv Endüstrisi	7	7
Elektrik/Elektronik ve Bilişim Sektörü	6	6
Perakendecilik	7	7
Diğer (Hizmet)	19	18
Diğer (İmalat)	14	14
Genel Toplam	102	100

Araştırma bulgularına göre, yeni KOBİ tanımındaki kıstaslar esas alındığında, işletmelerin %31'i mikro, %38'i küçük, %23'ü orta büyüklükte, %8'i ise büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 3: Çalışan Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	%
1- 9 kişi	32	31
10 - 49 kişi	39	38
50 - 249 kişi	23	23
250 kişi ve üstü	8	8
Genel Toplam	102	100

Elde edilen bulgulara göre, işletmelerin %60,8'inin cirosu 5 milyon YTL'nin altındadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin dağılımı ciroları açısından incelendiğinde, yine yeni KOBİ tanımındaki kıstaslara esas alınarak bir tasnif yapıldığında (Tablo 4); işletmelerin %25' i mikro, %36' ı küçük, %31' ü orta büyüklükte, %8' i ise büyük ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4: Cirolarına Göre İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	%
1m YTL'nin altında	25	25
1m – 4.99 m YTL	37	36
5m – 24.99m YTL	32	31
25m YTL ve üstü	8	8
Genel Toplam	102	100

İşletmelerin %68'i 1. nesil, %31'i 2. nesil, %3'ü ise üçüncü nesil tarafından yönetilmektedir (Tablo 5). Elde edilen bu sonuçlar, bu konuda yapılan çalışmaların verileri ve Türkiye gerçekleri ile örtüşmektedir.

Tablo 5: İşletme Yönetimde Kontrolün Kaçınıcı Nesilde Olduğuna Göre İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	%
1. Nesil	68	67
2. Nesil	31	30
3. Nesli	3	3
Genel Toplam	102	100

Araştırmaya katılan işletmelerin hissedarlık yapısını incelemek amacıyla yapılan toplu analiz bulgulara göre, hisselerin %87,8'inin aile üyelerine ait olduğu görülmektedir. Ülkemiz insanının ortaklık kültürü dikkate alındığında bu sonuç var olan kanaatleri doğrulamaktadır.

Tablo 6: Hissedarlık Yapısına Göre Dağılım

	Medyan	Ortalama	SS
Aile Üyesi Hissedar	100	%87,8	%23,0
Aile Üyesi Olmayan Hissedar	0	%10,9	%19,7
Diğer	0	%2,3	%12,4

Formel bir Yönetim Kurulu'nun olup olmadığı sorusuna işletmelerin %69'u, diğer bir ifadeyle 70 işletme (Tablo 7), "evet" cevabını vermiştir. Bu sonuç, işletmelerde kurumsallaşma yönünde bir bilincin gelişmeye başladığı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 7: Formel Yönetim Kurulunun Varlığı

	Sayı	%
Evet	70	69
Hayır	32	31
Genel Toplam	102	100

Yönetim kurulunun yapısı incelendiğinde ise (Tablo 8), işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukla aile fertlerinden oluştuğu, çok az sayıda (veya sınırlı sayıda işletmede) aile dışından profesyonellerin ve bağımsız üyelerin yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, aile işletmelerinin bu konuda muhafazakar bir anlayışa sahip olduklarını, diğer bir ifadeyle "kurumsal yönetim" yaklaşımına henüz yeterli düzeyde sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Yönetim Kurulu Üyelerinin Dağılımı

n=70	Ortalama	St.Sapma	Medyan	Min-Maks.
Aile Üyesi Hissedar	1,91	11,92	0	0-100
Aile Üyesi Olmayan Hissedar	0,28	0,81	0	0-4
Aile Dışından Bağımsız Kişiler Profesyonel	0,30	0,84	0	0-4
Profesyonel Yöneticiler	0,29	1,96	0	0-16

4.3.2. İşletmelerin Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma Durumu

Araştırmada, katılımcıların stratejik yaklaşıma sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla, işletmenin misyon, vizyon ve stratejisinin yazılı olarak belirlenmiş olup olmadığı, stratejik planlama yapıp yapılmadığı sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 9.), işletmelerin %56'sı yazılı misyon ve "işletme stratejisi"ne, %53'ü yazılı "vizyon" ifadesine,

%62'si ise "stratejik plan"a sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular, işletmelerin yarısından fazlasının stratejik yönetim yaklaşımına sahip oldukları konusunda ipucu vermektedir. Nitekim, yazılı stratejiler dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarından, işletmelerin %53'ünün (Tablo 10) stratejik yönetim anlayışına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma

	Sayı	%
Stratejik Yönetim Anlayışına Sahip Olanlar İşletmelerin	54	53
Stratejik Yönetim Anlayışına Sahip Olmayanlar	48	47
Genel Toplam	102	100

Tablo 10: Stratejik Yönetim Yaklaşımına Sahip Olma Durumuna Göre İşletmelerin Dağılımı

		Frekans	%
Yazılı Misyon İfadesi	Evet	57	56
	Hayır	45	44
	Toplam	102	100
Yazılı Vizyon İfadesi	Evet	54	53
	Hayır	48	47
	Toplam	102	100
Yazılı İşletme Stratejisi	Evet	57	56
	Hayır	45	44
	Toplam	102	100
Stratejik Plan	Evet	63	62
	Hayır	39	38
	Toplam	102	100

Öte yandan, araştırmaya katılan işletmelere aileye ilişkin planlara sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, işletmelerin %28'i aile planına, %8'i aile anayasasına, %11'i varis planına, %15'i miras planına, %21'i stratejik (acil) durum planına, %11'i ise hissedarlık sözleşmesine sahip olduğunu anlaşılmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, aile işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde gerek stratejilerin ve stratejik planların oluşturulması, gerekse stratejilerin uygulanmasından beklenen sonuçların elde edilebilmesi için aileye ilişkin meselelerin (aile kültürü ve değerleri, aile fertleri arasındaki ilişkiler, aileye özgü diğer planlar ve düzenlemeler) de dikkate alınmasının önemi belirtilmişti. Ancak elde edilen bu sonuçlar, aile işletmelerinin stratejik işletme planları yapılırken aileye ilişkin meselelerin gözardı edildiğini göstermektedir.

Tablo 11: İşletmelerin Aileye İlişkin Planların Varlığı

		Frekans	%
Yazılı Aile Planı	Evet	29	28
	Hayır	73	72
	Toplam	102	100
Yazılı Aile Anayasası	Evet	8	8
	Hayır	94	92
	Toplam	102	100
Yazılı Varis Planı	Evet	11	11
	Hayır	91	89
	Toplam	102	100
Yazılı Miras Planı	Evet	15	15
	Hayır	87	85
	Toplam	102	100
Stratejik /Acil Durum Planı	Evet	21	21
	Hayır	81	79
	Toplam	102	100
Hissedarlık Sözleşmesi	Evet	11	11
	Hayır	91	89
	Toplam	102	100

4.3.3. İşletmelerin Yönetim Felsefesi

İşletmelerin yönetim felsefesini belirlemek amacıyla iki ayrı ölçek* kullanılmıştır. Ölçeklerden ilki işletmenin iş odaklılığını; ikinci ölçek ise işletmenin aile odaklılığını göstermektedir. Her bir ölçek toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. Ölçeklere ilişkin olarak hesaplanan Cronbach Alpha değerleri (sırasıyla 0,67 ve 0,61), ölçeklerin iç tutarlılığına sahip olduğunu göstermektedir.

Yönetim Felsefesi	Stratejiye Sahip Olan İşletmeler (n=48)		Stratejiye Sahip Olmayanlar İşletmeler (n=54)		z Testi Sonuçları	
	O	SS	O	SS	z	p
İşe İlişkin Meseleler	3,32	0,61	3,24	0,54	0,66	0,51
a. Hissedarlara kâr payı dağıtılır - kâr sermayeye eklenir.	3,85	1,26	3,89	1,34	-0,13	0,90
b. Alım satımda hissedarlar için, hisse fiyatı yüksek tutulur - hisseler düşük değerde tutulur.	2,91	1,26	3,14	1,07	-0,91	0,37
c. Dönemsel kârlılığa odaklanır - uzun vadeli büyümeye odaklanır.	3,87	1,28	3,91	1,32	-0,14	0,89
d. Farklı sektörlerde faaliyet gösterilir, tek bir alana odaklanılır.	3,02	1,62	3,25	1,54	-0,71	0,48
e. Genelde iç pazara mı çalışılır -global pazarlara odaklanılır.	3,11	1,55	2,63	1,61	1,51	0,13
f. Kamuoyunca fazla bilinmemeyi (gizliliği) mi tercih edilir -halka ilişkiler çalışmalarını önem verilir.	3,63	1,42	3,28	1,42	1,21	0,23
g. Kararların hızlı alınması tercih edilir - disiplinli ve istişare edilir.	2,77	1,55	2,53	1,53	0,79	0,43
h. Akrabalar iş yapılır - kaçınan bir politika tercih edilir.	2,79	1,47	3,43	1,39	-2,25	0,03*
i. Sadakate büyük önem verilir - başarı ve yetenek daha ön plandadır.	3,63	1,41	3,09	1,61	1,77	0,08
j. Aileden olmayan yöneticilere, kariyer güvencesi sağlanır - performansa bağlı parasal ödüller önerilir.	3,21	1,43	3,06	1,41	0,55	0,58
k. Kararlar daha çok aile değerlerine dayanır - hisse değerini maksimize önceliklidir.	3,00	1,37	2,83	1,45	0,60	0,55
l. Geleneklere bağlıdır - değişimden yanadır.	3,57	1,35	3,54	1,41	0,13	0,90
m. Ana hedef servetin korunmasıdır - girişimcilik daha ön plandadır?	3,72	1,21	3,56	1,42	0,63	0,53
n. Yönetim kurulunda destekleyici karaktere sahip bağımsız üyelerle çalışılır - karar ve politikalara daha eleştirel yaklaşanlar mı tercih edilir.	3,47	1,08	3,31	1,29	0,65	0,52
Aile'ye İlişkin Meseleler	3,20	0,55	3,12	0,52	0,70	0,48
a. Her aile ferdi çalıştırılır - seçici bir aile istihdam politikası vardır.	3,85	1,26	3,89	1,34	0,12	0,91
b. Ailede fikir ayrılığı ve yönetime ilişkin farklı yaklaşımlar hoşgörü ile karşılanır - aile tek ses olmaya çalışır.	2,91	1,26	3,14	1,07	0,17	0,87
c. Bağımsız olarak faaliyet gösteren aile işlerinin sahipliği devam eder - yeni neslin daha eşit bir hissedarlık yapısı olması için gayret edilir.	3,87	1,28	3,91	1,32	1,19	0,24
d. Aile büyüklerinin kararlarına uyulur - "inisiyatif kullan" tarzı bir liderlik söz konusudur.	3,02	1,62	3,25	1,54	1,09	0,28
e. İşletmede çalışmayan aile fertleri kararlarda etkindir - işten tamamen ellerini çekmiş durumdadırlar.	3,11	1,55	2,63	1,61	1,15	0,25
f. Aile fertleri, işi kimliklerinin bir parçası olarak görürler - kendilerini işten tamamen bağımsız hissederler.	3,63	1,42	3,28	1,42	0,33	0,75

* R.S., Carlock, J.L. Ward: **Stratejik Planning for the Family Business:Paralel Planning to Unify the Family and Business**, PALGRAVE, New York, 2001, s.241'den uyarlanmıştır (Bkz. Appendix C: Exploring Family Business Questionnaire).

Yönetim Felsefesi	Stratejiye Sahip Olan İşletmeler (n=48)		Stratejiye Sahip Olmayanlar İşletmeler (n=54)		z Testi Sonuçları	
	O	SS	O	SS	z	p
g. Aile, yüksek yaşama standartlarına mı sahip olduğunu gösterir - bilerek servetinden daha az gösterişli bir hayatı tercih eder.	2,77	1,55	2,53	1,53	0,22	0,83
h. Politika ve kurallar, aile fertleri için esnekler - çok resmi ve katıdır.	2,79	1,47	3,43	1,39	-0,96	0,34
i. Aile fertlerine yapılan ödemeler gizlidir - diğer aile fertleri ve yöneticilere açıktır.	3,63	1,41	3,09	1,61	-0,41	0,68
j. Aile fertleri arasında konuşulmayan çok konu ve meseleler vardır - açık iletişim söz konusudur.	3,21	1,43	3,06	1,41	0,05	0,96
k. Aile fertlerinin işle ilgili etkinliklere katılımı gönüllülüğe dayanır - katılmaları beklenir/zorunludur.	3,00	1,37	2,83	1,45	1,03	0,31
l. Aile fertleri, iş dışında birlikte çokça vakit geçirir - zamanlarının büyük kısmını kendi çekirdek ailesiyle geçirir.	3,57	1,35	3,54	1,41	1,86	0,07
m. Aile fertleri için kişisel özgürlükleri için fırsatlar yarattığını düşünür - Daha fazla sorumluluk hissi verir.	3,72	1,21	3,56	1,42	-2,01	0,05
n. Aile fertleri şirket kaynaklarını şahsi işleri için kullanır - işletmeye ait varlıkların kullanımı kısıtlanmıştır.	3,47	1,08	3,31	1,29	0,42	0,68

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan işletmelerin, ne yeterince iş odaklı ne de yeterince aile odaklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuçların işletmelerin stratejik yaklaşıma sahip olup olmamalarına göre farklılık gösterip göstermediği z testi ile incelendiğinde stratejiye sahip olan firmalar ile olmayan firmaların iş ve aile odaklı olma düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları büyüklüklerine göre iş odaklı ve aile odaklı olma düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi ile incelendiğinde işletmelerin iş odaklı olma düzeylerinin işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; aile odaklı olma düzeylerinin ise anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre çalışan sayısı fazla olan işletmelerin (çalışan sayısı 50-249 arası işletmeler için ortalama 3,55) iş odaklı olma düzeyi çalışan sayısı az olan işletmelere göre (çalışan sayısı 10 kişiden az olan işletmeler için ortalama 3,32; çalışan sayısı 10 – 49 kişi arası olan işletmeler için ortalama 3,12) daha yüksektir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme çevresinin sürekli değişimi, bazı fırsat ve tehlikeleri de beraberinde getirir. İşte stratejik yönetim, değişen çevre şartları karşısında oluşan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesini veya tehlikelerin bertaraf edilmesini mümkün kılarak işletmeye rekabet avantajı kazandırma sürecidir. Dolayısıyla şirketlerin yeni fırsatlardan yararlanması veya ortaya çıkacak tehlikelerden kendilerini koruyabilmeleri için stratejik yönetimi benimsemeleri gerekmektedir. Aynı durum aile işletmeleri için de söz konusudur, ancak yeterli değildir. Çünkü aile ve işletmenin farklı nedenlerle ortaya çıkmış ve yürütülmesinde de farklı mantık ve kuralların gerektiği, birbirine kenetlenmiş iki ayrı sistem oldukları ve karşılıklı etkileşim içinde bulundukları kabul edilmektedir. Öncelikleri ve uygulamaları dikkate alındığında, yönetim felsefesi açısından aile işletmelerinde iki temel yaklaşımdan söz edilebilir: *Aile odaklı yönetim* (önce aile yaklaşımı) veya *işletme odaklı* (önce işletme yaklaşımı) *yönetim*. Bu nedenle aile şirketlerinde sadece işletmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik 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, stratejik işletme planını başarısız kılacak derecede önemli bir faktördür. Diğer bir

ifadeyle, aile işletmelerindeki problem, ailenin menfaatlerini dışlayarak stratejik işletme planı oluşturmaktır. Bu durum, hazırlanan plandan beklenen faydanın sağlanmasını engelleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma çerçevesinde yapılan araştırmada, farklı illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin stratejik yönetim uygulama ve anlayışının niteliği ile işletme felsefelerine (aile odaklılık veya işletme odaklılık) göre farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları neticesinde,

- İşletmelerin, ne yeterince iş(letme) odaklı ne de yeterince aile odaklı oldukları, her iki yaklaşımı da bünyelerinde barındırdıkları,
- İşletmelerin yaridan fazlasının stratejik yönetim yaklaşımına sahip oldukları, ancak stratejik işletme planları yapılırken aileye ilişkin meselelerin (aile planlarının) gözardı edildiği,
- Stratejik yönetim yaklaşımına sahip olan firmalar ile olmayanların, iş veya aile odaklı olma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği,
- İşletmelerin iş odaklı olma düzeylerinin, çalışan sayısı büyüklüklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; çalışan sayısı fazla olan işletmelerin iş odaklı olma düzeyinin, çalışan sayısı az olan işletmelere göre daha yüksek olduğu,
- İşletmelerin yaridan fazlasının formal bir yönetim kuruluna sahip olduğu, ancak yönetim kurulu üyelerinin genellikle aile üyelerinden oluştuğu belirlenmiştir.

Sonuç itibarıyla aile işletmeleri, stratejik yönetim yaklaşımına kısmen sahip oldukları, öneminin farkında olduklarını, ancak bunu sadece işletme düzeyinde uygulama aşamasında olduklarını söylemek mümkündür. Halbuki aile değerlerinden bağımsız olarak, stratejik yönetime çerçevesinde yapılan çalışmalardan olumlu sonuç alınması mümkün olamamaktadır. O halde, yapılması gerekenler neler? Bu bağlamda bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

Stratejik Yönetimi Benimseme Mecburiyeti: Dünyanın en zengin adamı Bill Gates, geçen 50 yılda yaşanan değişimin önümüzdeki 10 yılda gerçekleşeceğini söylemektedir. Yani daha az zamanda daha çok değişim yaşanacaktır. Bu da beraberinde daha değişken bir çevre demektir ki, böyle bir ortamda ancak stratejik yönetimi benimseyenler ayakta kalacaktır. Dolayısıyla strateji yaklaşımının ivedilikle içselleştirilmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki büyük çoğunluğu oluşturan küçük ölçekli aile işletmelerinin genellikle esnaf kökenli olması, bunu olmazsa olmaz hale getirmektedir. Çünkü esnaf zihniyeti, değişen çevre faktörleri karşısında muhafazakar bir tutuma sahiptir. Zaten gelişen organize perakendecilik karşısında hızla tasfiye sürecine girmeleri de, değişime göre pozisyon almayı gerekli kılan stratejik yönetimi benimsememelerinin bir sonucudur.

Aile Faktörlerini Dikkate Alma Zarureti: Günümüzün hızlı değişen rekabet ortamında stratejik yönetimi benimsemek bir zorunluluktur, ancak aile şirketleri için daha fazlası gerekmektedir. Çünkü aile işletmeleri, pazar-piyasa şartları yanında aileye özgü faktörlerin de etkisindedir. Dolayısıyla yapılması gereken şey; strateji oluştururken ve planlar geliştirirken, gelecekte şirketin başarısına veya başarısızlığına etki edecek aile kaynaklı faktörlerin de dikkate alınmasıdır. İkinci nesile geçiş aşamasında olan Türk aile işletmeleri için bu bir zorunluluktur. Çünkü yakın bir geçmişe kadar sadece piyasa-pazar faktörleriyle mücadele eden şirket yönetimleri, şimdi aile kaynaklı etki odaklarıyla karşı karşıya geliyorlar. Eğer aile faktörlerini dikkate alarak buna uyumlu strateji geliştirebilirlerse önemli bir sinerji elde ederler. Tersine olursa, yönetimde kaos hakim olur ve bu da çöküşe götürür.

Son olarak, stratejik yönetim açısından aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların yetersizliğini vurgulamak gerekir. Bu çalışma, aile işletmelerinde stratejik yönetim yaklaşımını oldukça sınırlı bir seviyede ele alabilmiştir. Dolayısıyla, aile işletmeleri açısından çok önemli gördüğümüz bu alanda, yeni çalışmalar yapılarak, konunun farklı boyutları ile değişik açılardan ele alınması ve derinlemesine irdelenmesi gereği açıktır.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N.: Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.
- Alayoğlu, N.: "Aile İşletmeleri: Gelişim Evrelerinde Yaşanan Krizler ve Aşma Yolları", İTOVİZYON, İstanbul, 2006, ss.69-73.
- Aronof, C. E.: "Megatrends in Family Business", Family Business Review, Vol. XI, No.3, September 1998, pp.181-185.
- Ateş, Ö.: Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını No:56, Ankara, Haziran 2005.
- Baruch, Yehuda: "Response Rate In Academic Studies-A Comparative Analysis", Human Relations, Vol.52, No.4, 1999.
- Collins, J.C.;Jerry,I.P.: "Building Your Company's Vision"Harvard Business Review, September-October 1996
- Carlock, R.S., Ward, J.L.: Stratejik Planning for the Family Business:Paralel Planning to Unify the Family and Business, PALGRAVE, New York, 2001
- Coşkun, S.; Gürler, G.: "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?", "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?", İstanbul Kültür Üniversitesi - 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı ,17-18 Nisan 2004, ss.652-656.
- Daily, C.; Dollinger, M.: "An Emprical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms", Family Business Review, Vol. V, No.2, pp.117-136.
- Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1998.
- Drucker, Peter: Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1999.
- Erdoğan, Nihat: Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları,İstanbul, Şubat 2004.
- Glueck, R.; Yauch, L.; William S.: Business Policy and Strategy, 5th Ed., Mc. Graw. Hill Co, 1988.
- Gudmundson, D., E. A. Hartman, C. B. Tower, 1997, " Family Business Strategies: A Comperative Study", (Çevrimiçi) [http://www.usasbe.org/knowledge /proceeding /1997/p179Gudmundson.PDF](http://www.usasbe.org/knowledge/proceeding/1997/p179Gudmundson.PDF), 26.06.2004.
- Harris, D.; Martinez, J I., Ward J.L.: "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?", Family Business Review, vol.VII, no.2, summer 1994, pp.159-173.
- İlter, H.Melih; Aile Şirketleri'de Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001, ss. 10-11
- Karpuzoğlu, E.: "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama:Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", İstanbul Kültür Üniversitesi - 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı 17-18 Nisan 2004, ss.640-651.
- Karpuzoğlu, Ebru: "Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı", PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, ss. 18-19.
- Koch, Richard, A'dan Z'ye İşletme ve Finans, Dünya Yayınları, İstanbul, 1997.
- Leach, P.; Bogod, T.: Guide to the Family Business, 3rd Edition, Kogan Page, London, 1999.
- Neubauer, F., Lank, A. G.: The Family Business, Macmillan Business, Great Britain, 1998.
- Sharma, P.;Chrisman, j.j.; Chua, J.H.: "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", Family Business Review, Vol. 10, No.1, Spring 1997, pp.1-35.
- Uhlener, L.M.; Hunt, J.M.: "The Strategic Leadership of Family Business: Application of the Dynamic System Planning Model", 1999, pp.1-16 (Çevrimiçi) <http://cref.u-bordeaux4.fr/Nouveau%20ite/ARTICLES/Uhlener%201999.pdf>, 06.09.2005, pp.1-16.
- Ülgen Hayri, Mirze S. K.: İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayınları, No:113, 2004.
- Ward, J.: Keeping the Family Business Healty, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ “AİLEDEN OLMAYAN” ÇALIŞANLARIN ÖDÜL DAĞILIMI VE KARAR SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ADALET ALGILARI VE İŞ TATMİNİ, İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Nurdan ÖZARALLI

Marmara Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İngilizce İşletme Bölümü, Göztepe-İstanbul

Tel: (0216) 3365273

Faks: (0216) 3458629

e-posta: nozaralli@marmara.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin karşılaştıkları temel sorunlardan biri de, “aileden” ve “aileden olmayanlar”ın iki ayrı dünyanın insanları gibi durmaları ve bu durumun onların algı, davranış ve iş süreçlerine yansımalarıdır. Araştırmamızda aile şirketlerindeki aileden olmayan çalışanlarla yapılan mülakatlarda en fazla tekrarlanan sorunlardan ikisinin *ödül dağılımı* ve *karar süreçleri* ile ilgili olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak geliştirdiğimiz ölçeklerle bu iki alana ilişkin algılamalar ölçülmüştür. Söz konusu algılamaların, *çalışanların iş tatminleri*, *işten ayrılma niyetleri* ve *şirketlerindeki insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği*ni değerlendirmeleri ile ilişkisi incelenmiştir. Belirttiğimiz değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler, aile şirketlerinin başarıyla varlıklarını sürdürebilmeleri konusunda aile üyeleri dışındaki çalışanların rolünü aydınlatıcı niteliktedir.

Anahtar kelimeler : Aile işletmeleri, ödül dağılımı, karar süreçleri, İKY etkinliği

1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde yaklaşık %85 gibi önemli bir payı olan aile işletmeleri, genel olarak, “bir ailenin kontrolündeki işletme”ler (Kırım, 2000, s.2) olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda, aile işletmeleri, “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 şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2000). Yönetimi, yönetim sürecine yön verenler açısından düşündüğümüzde; ailesel (patrimonial), siyasal ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimin söz konusu olduğunu, "bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması" halinde ise ailesel yönetimin ön plana çıktığını söyleyebiliriz (Koçel, 2003). Buna karşılık profesyonel yönetim, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki bütün kademelerin bir ailenin üyeleri tarafından değil, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulmasıdır. Ekonomik gelişmeyle beraber, profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının arttığı bir gerçektir. Kuşkusuz, ailesel yönetim ile profesyonel yönetimi birbirinden kesin çizgilerle ayırmak doğru olmaz. Kimi durumlarda her ikisi de birarada bulunabilir. Ne var ki, aile şirketlerinin sıklıkla yaşadığı sorunlardan biri de "profesyonelleşememe" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketlerinin ortak özellikleri arasında paylaşılan değerler, gelenekler, öğrenme ve büyüme isteği, aile ilişkilerini koruma çabası, karşılıklı saygı, birbirini destekleme ve yardımlaşma, kişilerarası sınırların iyi tanımlanması sayılabilir (Hodgetts ve diğerleri, 1998, s.64). Karşılaştıkları zorluklara rağmen aile işletmeleri, kurucularının girişimcilik ruhu, çabuk karar verilebilmesi, işlere hırs ve azimle dört elle sarılma, büyümenin kısa sürede sağlanabilmesi ve aile birliğinden doğan kuvvet gibi güçlü yönlerinin yardımıyla başarılı olmakta ve büyüyebilmektedirler. Ayrıca ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere karşı esnek olabilmeleri onlara ayrı bir üstünlük sağlamaktadır (Hodgetts ve diğerleri, 1998, s.66-67). Aile işletmelerinin güçlü yönlerinin yanı sıra, karşılaştıkları temel sorunlar da vardır. Bazı aile işletmeleri varlıklarını kuşaklar boyu sürdürebilirken, bazıları kısa sürede zarar görmekte, bölünmekte ya da tarihe karışmaktadırlar.

Ülke ekonomisine önemli katkı sağlayan aile şirketlerinin başarılı olmaları ve varlıklarını sürekli kılmaları önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada da, aile şirketlerinin "aileden olmayan" çalışanlarının şirket içinde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların iş ve işyerine yönelik tutumları nasıl etkilediği incelenmiştir.

II. AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETSEL SORUNLAR

Türkiye'nin ekonomik ve sosyal dokusunda çok önemli bir yer tutan aile işletmelerinin oranı yaklaşık %95'ler civarındadır. Ekonomik açıdan istihdam ve gelir kaynakları olan bu şirketler dinamik bir rekabet ortamı içerisinde varolma ve büyüme mücadelesi vermektedirler. Aile şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri kendileri açısından olduğu kadar ülke ve dünya ekonomisi için de büyük önem taşımaktadır. Ancak gerek dünyada, gerekse ülkemizde aile şirketlerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Araştırmalar, aile işletmelerinin sadece %30'unun ilk kuşak sonrasında yaşamaya devam edebildiğini, bir başka deyişle ikinci kuşağa devredilecek kadar uzun ömürlü olmadığını göstermektedir (Handler, 1992). Ülkemizdeki aile işletmeleri de, ilk kurulduklarında hızlı bir büyüme göstererek ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olmakla birlikte, çoğu zaman yapısal özellikleri ve yanlış yönetilmelerinden kaynaklanan nedenlerle kısa ömürlü olmaktadır.

Aile şirketlerinin sağlıklı işleyişini ve geleceğe taşınmasını etkileyen pekçok yönetsel faktör bulunmaktadır. Aile işletmelerinin yönetsel sorunlarının başında sermaye ve mülkiyetin yönetimi, aile bireylerinin yönetim biçimleri ve süreçleri ve aile bireyleri ile aileden olmayan şirket çalışanları arasındaki beşeri ilişkiler gelmektedir. Literatürde, aile işletmelerine yönelik çalışmalarda aile işletmeleri yöneticilerinin üzerinde durduğu ortak sorunlar arasında "kurumsallaşamama" ilk sırada yer almaktadır. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin gittikçe

güçleştiği günümüzde aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gerekmektedir. Yönetim, işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere finans, hammadde, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonları yürütmek demektir. Bu noktada aile işletmeleri bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunların temelinde kurucu yöneticinin işletmeyi kendi çocuğu gibi görmesi, tüm işleri tek başına yürütme çabası ve aile fertlerinin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve yürütme gibi yönetim fonksiyonları üzerindeki baskın rolü yer almaktadır.

Aile işletmelerinde aile ilişkileri öylesine baskın bir rol oynar ki, aile içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar işletmeyi doğrudan etkileyebilir. Aile içerisindeki rekabet, işletmede gruplara bölünmelere neden olabilmekte ve yönetimin kime devredileceği, hangi pozisyona kimin getirileceği gibi anlaşmazlıklar pekçok aile işletmesinin dağılmasına neden olmaktadır. Aile üyeleri arasındaki kavgalar, kskançlıklar veya aile içi sorunların şirkete ve iş süreçlerine yansıtılması yönetimin koordinasyon fonksiyonunu zedeleyebilir. Dolayısıyla yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak hayli güçleşir, böyle bir durumda rahat çalışma ortamı bulamayacağına inanan yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Aydın, 1985).

Aile işletmelerinde yönetimin örgütleme fonksiyonunu ilgilendiren bir diğer yönetsel sorun da yetki ve sorumlulukların dağılımındaki belirsizliktir. Genellikle işletme sahibi ve aile üyeleri işi en iyi kendilerinin bildiklerini düşündükleri için yetki ve sorumluluk dağıtımında tutucu davranırlar. Aile işletmelerinde formel bir değerlendirme yönetiminin olmayışı, işlerdeki yetki ve sorumluluk sınırlarının netlikle belirlenememesi sonucunu doğurur. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında aile bağları belirleyicidir, dolayısıyla bir karmaşa ve eksiklik söz konusudur. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi çalışanlar arasında bir yetki ve sorumluluk çatışması yaşanmasına neden olur. Oysa ki, 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).

Çoğu kez aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçtiği profesyonelleşmemiş aile şirketlerinde önemli yönetim fonksiyonlarından biri olan planlama ise genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, iç ve dış çevre analizleri yapılmadan ya da eksik bilgilerle oluşturulmaktadır. Zaman zaman aile fertlerinin , tepe yöneticilerinin kararlarını engellemesi ve onları baskı altında tuttuğu da rastlanan durumlardandır. Oysa ki, bir veya iki aile üyesi değil, profesyonel bir üst düzey beyin takımı işletmenin amaçları doğrultusunda bilimsel yöntemleri uygulayarak stratejik planlama yapabilmelidir.

1. KARAR SÜREÇLERİ VE ÖDÜL DAĞILIMINA İLİŞKİN SORUNLAR

Çoğu kez, profesyonel düşünme ile duygusallık arasında sıkışmış olan aile işletmelerindeki dinamikler, aileden olduğu kadar ailede olmayan çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aile şirketlerinde, genellikle çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı vardır. Yönetsel işgörenin genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmesi, aile dışındakilere "öteki" gözüyle bakılması , aile dışı bireylere güvensizlik, çalışanlara kendini ifade etme ve ispatlama fırsatının verilmemesi gibi davranışlar ailede olmayan aile şirketi çalışanlarının sıkıntılar yaşamalarına neden olmaktadır.

İşletme sahibinin aynı zamanda herşeyden sorumlu tek kişi olması ve otoritenin merkezileşmesi aile işletmelerine yapılan en yoğun eleştirilerden biridir. Kararların çoğu işletme sahibi tarafından profesyonel yöneticilere ve diğer astlara danışılmadan verilmektedir. Aile büyüğü, şirketteki kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rol üstlenmiştir. İşletme sahiplerinin bu alışkanlıkları, başarılı iş geçmişlerinden ve bugün bulunulan konuma kendi zeka ve çalışkanlıklarının sonucu ulaşmalarının onlara verdiği otoriteden kaynaklanıyor olabilir. Bu yönetim tarzı, kararların hızlı alınmasıyla ve başarılı bir

patronla küçük çaplı işletmelerde başlangıçta etkili olabilir, ancak işlerin çoğalması ve işletmenin büyümesi evrelerinde yetersiz kalmaya başlar ve profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Özellikle yenilikçi ve yaratıcı kararların alınmasını gerektiren günümüzün hızla gelişen bilgi ve rekabet ortamında artık bilgi ve becerilerine göre seçilmiş uzman kişilerin istihdam edilmesi, fikirlerine danışılması ve katılımcı karar alma süreçlerinin devreye sokulması profesyonelleşme yolunda atılması gereken adımlardandır. Aksi takdirde tehditler büyüyebilir, fırsatlar kaçabilir. Profesyonel yöneticilik demek, temel karar organlarında ve diğer hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre seçilen kişiler tarafından yönetilmek demektir. Kuşkusuz aile bireyleri de yeterli bilgi ve donanıma sahip oldukları sürece dışarıdan alınan profesyoneller gibi yönetim fonksiyonlarında yer alabilirler. Bu noktada herhangi bir kısıtlama yoktur. Hatta kurumsallaşmayı başarmış şirketlerde aile-dost yaklaşımı finansal performansı ve emek verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Önemli olan profesyonelce bir yönetim anlayışının karar ve diğer yönetim süreçlerinde sergilenip sergilenemediğidir. Kurumsallaşmayı başaramamış aile şirketlerinde, aileden ve aileden olmayan işgörenlerin iki ayrı dünyanın insanları gibi durmaları, aileden olmayanların bilgi ve becerileri olmasına rağmen kararlara katılamamaları söz konusudur. Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden Vehbi Koç, 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 bırakılmasının gerektiğini belirtmiştir. Şirket sahiplerinin ise, genellikle kendilerini daha deneyimli, zeki, bilgili ve işi daha fazla biliyor olarak görmeleri ve alınan kararlarda müdahaleleri sıkça rastlanan bir durumdur ve aileden olmayan diğer çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını düşürecektir.

Şirketlerde yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına nepotizm denmektedir. Aile üyelerinin ve akrabaların kayırılması ve işletmenin ailenin adeta bir uzantısı olarak algılanması neticesinde özellikle üst yönetim kademelerine geçişte öncelik aile üyelerinin hakkı olmaktadır. Birçok aile işletmesinin başarısız olmasının bir nedeni, işletmenin yalnızca aileden olma düşüncesidir. Kilit pozisyonlara genellikle eğitim ve yeteneğe bakılmaksızın aile üyeleri getirilmesi, işi başarıyla yürütecek kişilerin bulunmasına rağmen belli pozisyonlara gelmek için kan bağı şartı aranması işletme için olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Çoğu kez yetenek ve deneyimleri değerlendirilmeksizin aileden olan fertler işe alınıp diğer personelden çok daha hızlı bir şekilde yükseltilmekte ve performansları değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Kuşkusuz, işletmenin her bölümüne yetişmiş uzman kişileri aile içerisinde de bulmak mümkündür. Ne var ki, bu noktada seçim ve yükselme süreçlerinde objektif ve adil kriterlerin kullanılması gerekir. Aile işletmelerinde genellikle işgören seçme ve başarı değerlendirme gibi konular farklı kriterlere göre yapılmakta (Koçel, 1991), terfi ve ücretlendirmenin performansa ve diğer objektif kriterlere göre yapılmaması ise, aileden olmayan diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmakta, ödül dağılımına yönelik adalet duyguları zedelenmekte ve motivasyonları kırılmaktadır. Çağdaş bir iş-ücret dengesi ve ödül politikası uygulamasının olmayışı, ödül ve ceza belirlemede kan bağı kriterlerinin geçerli olması aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki uyuma engel olur. Profesyonelleşmeyi başarmış şirketlerde terfi, ücretlendirme, kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaç analizi ve performans değerlendirme gibi fonksiyonları yerine getirme görevi olan insan kaynakları biriminin bu yetkileri, profesyonelleşememiş kimi aile şirketlerinde işletme sahibi tarafından kullanılmaktadır. Çalışanların sahip oldukları niteliklere ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına göre yapılır ki, böyle bir durum şirketteki insan kaynakları biriminin faaliyetlerini çalışanın "göstermelik" olarak algılamasına neden olur, adalet algısını ve güveni azaltır.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar, iş doyumları ve işe bağlılıkları artar. Çalışanların karar ve ödül süreçlerine ilişkin şirket içi uygulamaları adil olarak algılamaları ise motivasyonlarını arttıracaktır. Bu çerçevede aile şirketlerinde çalışan aileden olmayan çalışanların çalıştıkları şirketlerdeki uygulamalarla ilgili algılarının belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Araştırmamızın kuramsal çerçevesi, Adams (1963) tarafından özellikle çalışma davranışının güdülenmesi açısından ele alınarak geliştirilmiş olan Eşitlik (hakkaniyet) kuramına dayanmaktadır. Adams'a göre, çalışanlar iş ortamlarında *işin sonucu* (çıktısı) ile *o işe yapılan yatırımlar* (girdisi) arasındaki oranı değerlendirirler. İnsanlar kendi çalışmalarındaki bu oranı, benzer işlerde veya benzer pozisyonlarda olanların sonuç(çıktı) ve yatırım(girdi) oranlarıyla da kıyaslarlar. Yatırımlar, çalışanların sarfettikleri çabaları, maharet ve yeteneklerini, eğitimlerini ve işdeki performanslarını içerir. Sonuçlar ise, ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda, kişinin çıktı-girdi orantısı "adil" ya da "adil değil" olarak algılanabilir. Ya da , diğerlerininkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacıyla ya sonucun daha fazla olması için çaba sarfeder veya örneğin işini yavaşlatarak yatırımında azaltma yapar. Eğer yine eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya başka bir karşılaştırma grubu seçer, veya ona hakkını verecek bir başka yerde iş arar. Çalışanların işyerindeki uygulamalara ilişkin "adalet" algıları, "örgütlerin etkin olabilmesi ve çalışanların kişisel tatminleri için ana gerekliliktir" (Greenberg, 1990).

3. KARAR SÜREÇLERİ, ÖDÜL DAĞILIMI ve İKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN "ADALET" ALGISI VE SONUÇLARI

Çalışanların örgütsel adalet duygularını etkileyen iki ana boyuttan ilki, "*ödül dağılımı*"nın adaletli oluşuna ilişkin değerlendirmeleridir. Çalışanlar, işlerine yaptıkları yatırımlarının karşılığında elde ettikleri sonuçların adil olmasını beklerler. Kurumsallaşmayı gerçekleştirememiş aile işletmelerindeki aileden olmayan çalışanların işlerine yatırdıkları çaba, yetenek, performans, eğitim gibi girdiler karşılığında aldıklarını düşündükleri ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi çıktıların oranında çoğu kez sorunlar yaşanmaktadır. Cohen-Charash ve diğerleri (2001), ödül dağılımına ilişkin adalet algısının çalışanların şirkete bağlılıkları ile olumlu, işden ayrılma niyeti ile de olumsuz anlamlı ilişkiler içinde olduğundan bahseder.

Çalışanların örgütsel adalet duygularını etkileyen ikinci ana boyut ise, "*karar alma süreçlerindeki uygulamalar*"ın adaletli olup olmadığıyla ilgili değerlendirmelerdir. Yapılan araştırmalar, ödül dağılımı kadar şirket içindeki karar alma süreçlerinin ve uygulamalarının da önemli olduğunu göstermektedir. Greenberg (1990), karar alma süreçlerine ilişkin adalet algısıyla ilgili iki boyut olduğunu belirtmiştir: (a)kararlara katılımın olup olmadığı, ve (b)formel uygulamalar ve kararlara ilgili çalışanlara bilgi verilmesi ve açıklama yapılması. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, çalışanların hem ödül dağılımı, hem de karar süreçlerinin adaletli işleyişine ilişkin değerlendirmelerinin, örgüte bağlılık, iş memnuniyeti, işden ayrılma niyeti, örgüte ve yöneticilere duyulan güven gibi önemli sonuçları etkilediği görülmektedir (McFarlin ve diğerleri,1992; Zellars, ve diğerleri,2004)). Özellikle karar süreçlerinin adaletle işleyişine ilişkin yapılan değerlendirmelerin örgüte bağlılık, yöneticiye güven ve işden ayrılma niyeti gibi örgüte ilişkin tutumları anlamlı şekilde etkilediği gözlenirken, ödül dağılımının adaletli oluşuna ilişkin değerlendirmelerin ise, daha kişisel düzeyde işten duyulan tatmin boyutuyla anlamlı ilişkiler içinde bulunduğu görülmüştür (Folger ve diğerleri, 1989).

Çalışanların sözü edilen uygulamaların adaletli olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerinin, şirketlerdeki *insan kaynakları faaliyetleriyle* yakından ilişkisi vardır.

Çalışanların insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili deneyimleri, çalıştıkları şirkete ilişkin olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olacaktır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışmalar, terfi ve ücretlendirme, performans ve iş değerlendirmesi gibi uygulamaların adaletle yerine getirilmesi konusunda çalışanların önemli beklentileri ve kaygıları olduğunu belirtmektedir (Whitener, 1997).

Dolayısıyla, çalışanların gerek ödül dağılımı, gerekse de bu dağılımı belirleyen şirket içindeki karar süreçlerinin adaletli işleyişine ilişkin algıları, insan kaynakları biriminin etkinliğiyle ilgili değerlendirmeleri etkileyecektir. İnsan kaynakları biriminin adil ve etkin işleyişi ise, örgüte duyulan güveni arttıracaktır.

III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, amaç, İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çoğunluğu küçük ölçekli aile şirketlerinde çalışan aileden olmayan işgörenlerin temel sorunlardan olan ödül dağılımı ve karar süreçlerine ilişkin adalet algılarını saptamaktır. Ayrıca, çalışanların bu değerlendirmelerinin, işden duydukları memnuniyet, işden ayrılma niyetleri ve şirketlerindeki insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği gibi bireysel ve örgüt düzeyindeki tutumları ne derece etkilediğini belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın ilk aşamasında, aile şirketlerinde çalışan, aileden olmayan işgörenlerin karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla bu tanımdaki 200 MBA öğrencisine açık uçlu bir soru sorularak karşılaştıkları sorunları belirtmeleri istenmiştir. Gelen cevaplar değerlendirildiğinde, terfi ve ücretlendirme politikaları, yükselme güçlükleri, dışlanmışlık duygusu, karar süreçleri, ve insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin sorunlar saptanmıştır. Yapılan gruplandırma analizi sonucunda en fazla tekrarlanan sorunların şirketteki ödül dağılımı, karar süreçleri ve insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların ödül dağılımı ve karar süreçlerinin adaletle işleyişine ilişkin sorunları, Moorman (1991)'ın Ödül dağılımı ve Uygulamaya yönelik adalet ölçeğinden de yararlanarak ifadelendirilmiş ve oluşturulan anket formuna ayrıca araştırmacı tarafından geliştirilen 5 ifadeli insan kaynakları faaliyetleri etkinliği, 3 ifadeli çalışanların iş memnuniyetleri ve 3 ifadeli işden ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik ölçekler de eklenmiştir. 6 basamaklı aralıklı ölçek kullanılarak geliştirilen soru formu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çoğunluğu küçük ölçekli aile işletmelerinde çalışan ve aileden olmayan alt ve orta kademe yöneticilere kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elden dağıtılmıştır. Dağıtılan 300 anket formundan 210 tanesi geri dönmüş, cevaplar bazı deneklerden hemen, diğerlerinden ise iki-üç gün sonra toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 5.0 istatistik programı kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 1'de aile işletmelerinin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve ölçekleri, ve bu işletmelerde aileden olmayan çalışanların demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan şirket ve çalışanlarının demografik özellikleri

Faaliyet alanı	Yönetici sayısı	%	Personel sayısı	n	%	Yöneticilerin çalışma süreleri	n	%
İnşaat	20	9.5	5-50	44	48.8	1-3 yıl	54	25.7
Gıda	34	16.1	50-150	30	33.3	3-6 yıl	82	39
Sağlık	30	14.2	150-300	16	17.7	6-10 yıl	65	30.9
Tekstil	38	18				10 yıldan fazla	9	4.2
Makine	36	17.1						
Ulaşım	18	8.5						
Kimya	34	16.1						
Yaş	n	%	Cinsiyet	n	%	Eğitim	n	%
24-29	59	28.0	Kadın	85	40.4	Lise	15	7.1
30-35	95	45.2	Erkek	125	59.5	Üniversite	167	79.5
36-41	41	19.5				Yüksek lisans	28	13.3
40-49	10	4.7						
50 ve üzeri	5	2.3						

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı 90 aile şirketi 7 farklı sektörde faaliyet göstermekte olup, bu işletmelerin büyük çoğunluğu, 5-150 çalışanı olan şirketlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu erkek (%59.5), hemen hemen yarısı 30-35 yaş aralığında ve eğitim düzeyi oldukça yüksektir.

Araştırmada kullandığımız ölçüm araçlarına cevap veren alt ve orta kademe yöneticilerin, şirketlerindeki ödül dağılımının adaletli işleyişine yönelik algılamalarının ölçülmesinde kullanılan ifadelerle ilgili değerler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Çalışanların, ödül dağılımı adaletiyle ilgili algılamaları

İFADELER	Ortalama Değer *	St. Sapma	Adil değil %	Adil %
İşimdeki sorumluluklarım düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	3.06	1.11	63.8	36.2
Almış olduğum eğitim ve mesleki donanım düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	2.93	1.10	68.6	31.4
Sahip olduğum tecrübe düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	2.76	1.09	75.2	24.8
Sarfettiğim çaba düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	2.62	1.15	80.0	20.0
Yaptığım iyi işler düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	2.80	1.13	73.3	26.7
İşimde yaşadığım sıkıntı ve gerginlikler düşünüldüğünde almış olduğum karşılık	2.37	1.10	86.7	13.3

* 1= Hiç adil değil 6=Tamamen adil

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, çalışanlar, sahip oldukları sorumluluklar, almış oldukları eğitim ve mesleki donanım, sahip oldukları tecrübe, sarfettikleri çaba, yaptıkları iyi işler, ve işlerinde yaşadıkları sıkıntı ve gerginlikler gibi işlerine yaptıkları yatırımları, yani girdileri

düşündüklerinde karşılığında elde ettikleri çıktı yani sonuçların adil olmadığına ilişkin (3.50 orta nokta değerinin altında) değerlendirmeler yapmışlardır.

Araştırmamızdaki bir diğer değişken olan aile işletmelerindeki karar süreçlerinin işleyişine yönelik algılamaların ölçülmesinde kullanılan ifadelerle ilgili değerler Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Çalışanların, karar süreçlerinin işleyişiyle ilgili algılamaları

İFADELER Bu şirkette, gerek diğer çalışanlar, gerekse sizinle ilgili bir karar verildiğinde,	Ortalama Değer *	St. Sapma	Katılımı yorum %	Katılı yorum %
Durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerinizin dile getirilmesine izin verilir.	3.56	1.23	47.6	52.4
Kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.	3.05	1.13	70.5	29.5
Alınan kararlarla ilgili size yeterli oranda bilgi verilir.	3.12	1.24	63.8	36.2
Kararları doğrudan etkileyen bilgiler net ve doğru olarak toplanır.	3.40	1.14	56.2	43.8
Kararları doğrudan etkileyen bilgiler eksiksiz olarak toplanır.	3.39	1.06	54.3	45.7
Kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilir.	2.95	1.21	72.4	27.6
Kararların gerekçelerini anlamana yardımcı olunur.	3.50	1.16	50	50

* 1= Hiç katılmıyorum 6=Tamamen katılıyorum

Tablo 3'de, işgörenlerin, şirketlerindeki karar süreçlerinin çeşitli boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri görülmektedir. % 52.4 oranında çalışan (3.50 orta nokta değerinin üzerindeki tek boyut, mean=3.56) şirketlerinde gerek diğer çalışanlar, gerekse kendileriyle ilgili bir karar verildiğinde, "durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerinin dile getirilmesine izin verildiğini" belirtmektedir. Yöneticilerin yarısı ise, alınan "kararların gerekçelerini anlamalarına yardımcı olunduğunu" ifade etmişlerdir. Karar alma uygulamalarının diğer boyutlarında yöneticiler, ortalamanın altında değerlendirmeler yaparak olumsuz görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirme, 2.95 ortalama değerle "kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları"nın sağlanmadığı ile ilgilidir. %72.4 oranındaki büyük bir çoğunluk, kendilerine bu olanağın verilmediğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, "kararları doğrudan etkileyen bilgilerin net, doğru ve eksiksiz toplanması", ve "alınan kararlarla ilgili yeterli oranda bilgilendirilme" konularında da olumsuz görüş belirtmişlerdir. %70.5 oranındaki yönetici, "kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilmediğini" ifade etmiştir.

Yöneticilerin, şirketlerindeki "insan kaynakları" faaliyetlerinin çeşitli boyutlarının etkin işleyişine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 4'de sunulmuştur. Araştırmaya katılan 90 aile şirketinden 25'inde çalışan yöneticiler çalıştıkları şirkette bir insan kaynakları bölümü olmadığını ifade etmişlerdir. Aşağıdaki tablodaki sonuçlar, şirketlerinde insan kaynakları biriminin olduğunu belirten 153 alt ve orta kademe yöneticinin değerlendirmeleridir.

Tablo 4. Çalışanların, İKY faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri

İFADELER	Ortalama Değer *	St. Sapma	Katılım yorum %	Katılı yorum %
Şirketimin tüm çalışanları için uygun sistematik bir kariyer gelişim planı vardır.	2.62	1.39	72.4	27.6
Kişisel performans sonuçlarına göre eğitim ihtiyaç analizi iyi bir şekilde yapılmaktadır.	2.91	1.45	64.8	35.2
Şirketimizin eğitim faaliyetleri çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yürütülmektedir.	3.15	1.47	52.4	47.6
Çalışanların performansını ölçen değerlendirme sistemi doğrudur.	3.16	1.58	57.1	42.9
Değerlendirme sistemimiz, benim kişisel katkılarımı dikkate alır.	3.17	1.63	54.3	45.7

* 1= Hiç katılmıyorum 6=Tamamen katılıyorum

Tablo 4’de görüldüğü gibi, çalışanların şirketlerindeki insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değildir. Çalışanların önemli bir çoğunluğu, şirketlerindeki insan kaynaklarından sorumlu birimin fonksiyonlarını olması gerektiği düzeyde yerine getirmediğini ifade etmektedirler.

Çalışanların ödül dağılımı ve karar süreçlerinin işleyişine ilişkin algılamalarıyla, iş memnuniyetleri, işden ayrılma niyetleri ve insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiler Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkiler

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5
1. Ödül Dağılımı	(.91)				
2. Karar Süreçleri	.40*	(.88)			
3. İş memnuniyeti	.31*	.22**	(.78)		
4. İşden ayrılma niyeti	-.50*	-.40*	-.66*	(.82)	
5. İK faaliyetleri etkinliği	.47*	.60*	.30*	-.56*	(.93)

* p< 0.01 , ** p< 0.05 seviyelerinde anlamlı

Kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha değerleri parantezlerin içindedir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, çalışanların işlerine yaptıkları yatırımlar karşılığında elde ettiklerinin adaletli olup olmadığına ilişkin algılamaları ile iş memnuniyetleri ve insan kaynakları faaliyetlerini değerlendirişleri arasında anlamlı ve olumlu, işden ayrılma niyetleri ile ise anlamlı ve olumsuz ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların şirketlerindeki karar süreçlerinin işleyişine ilişkin algılamaları ile iş memnuniyetleri ve insan kaynakları faaliyetlerini değerlendirişleri arasında anlamlı ve olumlu, işden ayrılma niyetleri ile ise anlamlı ve olumsuz ilişkiler bulunmuştur.

IV. TARTIŞMA

İstanbul bölgesinde, inşaat, gıda, sağlık, tekstil, makine, ulaşım, ve kimya sektörlerinde faaliyet göstermekte olan çoğunluğu küçük ölçekli aile şirketlerinde alt ve orta kademe yöneticilik pozisyonu olan 210 yöneticiyle yapmış olduğumuz bu çalışmada, aileden olmayan yöneticilerin yaşadıkları bazı sorunları saptamaya çalıştık. Araştırmamıza katılan yöneticiler, sahip oldukları sorumluluklar, almış oldukları eğitim ve mesleki donanım, sahip oldukları tecrübe, sarfettikleri çaba, yaptıkları iyi işler, ve işlerinde yaşadıkları sıkıntı ve gerginlikler gibi işlerine

yaptıkları yatırımları, yani girdileri düşündüklerinde karşılığında elde ettikleri çıktı yani sonuçların adil olmadığına ilişkin değerlendirmeler yapmışlardır.

Yöneticilerin, şirketlerindeki karar süreçlerinin çeşitli boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri de özellikle küçük ölçekli aile şirketlerindeki karar mekanizmalarıyla ilgili ipuçları verir mahiyettedir. Yöneticilerin yarısının da olsa, şirketlerinde gerek diğer çalışanlar, gerekse kendileriyle ilgili bir karar verildiğinde, "durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerinin dile getirilmesine izin verildiğini" ve tepe yönetiminin, "kararların gerekçelerini anlamalarına yardımcı olduğunu" ifade etmeleri olumlu sonuçlardır. Öte yandan, yöneticiler, "kararları doğrudan etkileyen bilgilerin net, doğru ve eksiksiz toplanması", ve "alınan kararlarla ilgili yeterli oranda bilgilendirilmeleri" konularında olumsuz görüş belirtmişlerdir. Öyle görülüyor ki, aile şirketlerindeki karar yapıcı tepe yönetim ile daha alt kademelerdeki yöneticilerin arasında etkin bir bilgi alışverişi ve paylaşımından pek söz edememekteyiz. %70.5 oranındaki yönetici, "kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilmediğini", yine %72.4 gibi önemli bir orandaki yöneticinin ise, "kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilmesi" konusunda olumsuz görüş ifade ettiği görülmektedir.

En azından bu çalışmada araştırmamızın örneklemini oluşturan grubun örneğinden yola çıkarak, küçük ölçekli aile işletmelerinde tepe yöneticilerinin karar alırken çalışanları karar süreçlerine katmadıklarını ve kararlara karşı çıkma fırsatları vermediklerini söyleyebiliriz. Ne var ki, kararlar alındıktan sonra, durumla ilgili ek bilgi verilmesi taleplerinin dile getirilmesi ve kararların gerekçelerinin çalışanlarla paylaşılması nispeten söz konusudur. Bu tarzı, Hersey ve Blanchard'ın (1988) "selling" yani kararları aldıktan sonra gerekçelerini açıklama (kararları satma) tarzına benzetmek mümkündür. Araştırmacılara göre, bu karar alma tarzı bilgi ve yeteneği az, ama motivasyonu ve istekliliği yüksek çalışanlarla olumlu sonuçlar vermektedir. Burada düşünülmesi gereken, aileden olmayan yöneticilerin, gerçekten de kararlara katılabilecek bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarıyla ilgilidir. Aile işletmelerinde çalışanların diğer işletmelerden daha çok oranda lider aile üyesinin davranış ve kararlarına uyum gösterdiği bir gerçektir. Bu durum, aile işletmelerine hız ve esneklik kazandırmasına rağmen, bugün hızla değişen dinamik pazarlarda otokratik liderlik uygulamaları doğru kararlar vermeyi ve bunların etkinliğini azaltmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise, çalışanların ödül dağılımı ve karar süreçleri adaletiyle ilgili algılarının iş memnuniyetleri, işten ayrılma eğilimleri ve şirketlerindeki insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğini algılamalarını etkileyip etkilemediğini saptamaktır. Sonuçlar gösteriyor ki, işlerine yatırdıkları girdiler karşılığında adaletle ödüllendirilmediklerini ve karar süreçlerindeki uygulamaların adaletle işlemediğini düşünen aileden olmayan yöneticilerin iş memnuniyetleri azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

Araştırmaya katılan şirketlerin 25'inde insan kaynaklarından sorumlu bir birim bulunmamakta, olan şirketlerdeki yöneticiler ise, bu bölümün etkin işleyişine ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapmaktadırlar. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ve profesyonelleşme yolunda hızlı adımlar atması gereken aile işletmelerinin üzerinde durması gereken manidar sonuçlardır. Adaletle dayanan güven ortamı oluşturmak, merkeziyetçi değil bilgi paylaşımı ve yenilikçi düşünceye dayalı bir yönetim tarzına destek vermek ve etkili kariyer planlama sistemlerini devreye sokmak bugün artık aile işletmelerinin temel sorumluluklarından birkaçıdır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren çoğu küçük ölçekli aile şirketine yapılan bu çalışmada araştırmaya katılan denek sayısının (N=210) kısıtlı olması sonuçların genelleştirilebilmesi açısından dikkatle değerlendirilmelidir. Daha geniş örneklem gruplarıyla yapılacak benzer çalışmalar, bu işletmeler için önemli ipuçları sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of equity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 11, 422-436.
- Aydın, N. (1985). "Aile şirketleri ve aile şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunları", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 3 (1): 85-87.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, 278-321.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). "Effects of procedural distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), ss.115-130.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Handler, W. (1992). "Succession in family business": A review of the research", *Family Business Review*, 7, ss. 133-174.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. ve Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*, 6th ed., Dryden Press.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kırım, A. (2000). *Aile şirketlerinin yönetimi*, Fed Training A. Ş. , İstanbul.
- Koçel, T. (1991). "Aile işletmeleri", *Milliyet Gazetesi*, 13.12.1991.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, s.17.
- McFarlin, J. P. ve Sweeny, P. D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), ss. 626-637.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76, ss. 845-855.
- Pieck, H. B, ve Royce, A. L. (1990). *Small business Management*, 6th ed., John-Wiley & Sons, Inc., USA.
- Whitener, S. (1999). "The effects of distributive and procedural justice on performance", *The Journal of Psychology* Provincetown, 133, ss. 183-193.
- Zellers, K. L., Liu, Y. , Bratton, V., Brymer, R., Pamela, L. ve Perrewé, P. L. (2004). "An examination of the dysfunctional consequences of organizational injustice and escapist coping", *Journal of Managerial Issues*, 16, ss. 528-545.

AİLE İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SAHİP YÖNETİCİ PROFESYONEL YÖNETİCİ ARASINDAKİ TUTUM FARKLARI

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Kocaeli Üniversitesi, İİBF İşletme
Bölümü
Umuttepe Yerleşkesi/KOCAELİ
Tel: (0262) 303 15 12
e-posta:
genc.nurullah@gmail.com

Arş. Gör. Ahu GÜZEL
Kocaeli Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü
Umuttepe Yerleşkesi/KOCAELİ
Tel: (0262) 303 15 32
e-posta: ahuguzel@kou.edu.tr

Arş. Gör. Esra PAMUKOĞLU
Kocaeli Üniversitesi, İİBF İşletme
Bölümü
Umuttepe Yerleşkesi/KOCAELİ
Tel: (0262) 303 15 18
e-posta:
e_pamukoglu@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda sahip yöneticiyle profesyonel yönetici arasında tutum farklılığı olup olmadığını ortaya koymaktır. Sahip yönetici ve profesyonel yönetici gerek kişilik özellikleri, eğitimleri, değerleri gibi çeşitli nedenlerle; gerekse maruz kaldıkları risk nedeniyle farklı tutumlar gösterebilirler. Ancak, profesyonellerin sahip yöneticinin etkisi altında kalması bu farklılığı benzerliğe dönüştürebilir.

Birinci Bölümde aile işletmelerinin özelliklerine, yönetsel ve finansal sorunlarına değinilmiş, İkinci bölümde aile işletmelerinde finansal kaynak kullanım kararına etki eden faktörlere ilişkin daha önce yapılan araştırmalardan bahsedilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise konu bir araştırmayla irdelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Finansman Kararları, Profesyonel- Sahip Yönetici

GİRİŞ

Aile işletmeleri gerek faaliyetlerinin devamı gerekse büyüme ihtiyaçları nedeniyle zaman zaman dış kaynak finansmanı kararı alabilmektedirler. Dış kaynakla finansman genellikle riskli bir karardır ve sahip yöneticilerin ve profesyonellerin bu riski göze alma dereceleri farklılık gösterebilmektedir.

İşletme sahipleri, dış kaynakla finansmanı işletmenin varlığı üzerinde bir tehdit unsuru olarak görebilmekte, Profesyonel yöneticiler ise gerek işlerini kaybetme korkusu, gerek başarısız olma durumunun kariyerleri açısından kötü sonuçlara yol açabileceği endişesi ve de sahip yöneticinin baskısı gibi nedenlerle dış kaynak kullanma konusunda çekimser kalabilmektedirler.

1. AİLE İŞLETMELERİ: Özellikleri, Finansal ve Yönetsel Sorunları

Yeni bir işletmenin kuruluşunun, genellikle birbirine güvenen kişilerin ortak girişimi sonucu ortaya çıktığı ve ortak girişimde bulunulabilecek kişilerin başında da yakın arkadaşlar ve aile bireylerinin geldiği düşünüldüğünde; aile işletmelerinin tüm dünyadaki girişimlerin %75-90'ını temsil etmesi durumu şaşırtıcı görünmemektedir. Aile işletmeleri günümüzde pek çok endüstride baskın bir rol oynamaktadırlar ve bu işletmelerin en önemli ekonomik gücü oluşturdıkları kabul edilmektedir (LANK ve Diğerleri, 2003).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de yüzde 97.1, Almanya'da yüzde 99.8, Japonya'da yüzde 99.4 ve Türkiye'de yüzde 98.8'dir. Bu işletmelerden aile işletmesi olanların ABD'de %90, İspanya'da % 80, İtalya'da %95, İsviçre'de %85 ve Türkiye'de %95 düzeyinde olduğu belirtilmektedir (SAĞLAM, 2006).

Literatürde genel kabul görmüş bir aile işletmesi tanımı bulunmamaktadır. Litz ve Morris'e göre, sahipliğin veya yönetimin bir ailenin içinde yoğunlaştığı bir firma aile işletmesi olarak düşünülebilir (Leenders ve Diğerleri, 2003). Miller ve Miller, aile işletmelerini, kamuda ya da özel sektörde, hisselerin ya da oyların bir aile tarafından kontrol edildiği ve kilit yönetici pozisyonlarında bir ya da daha fazla aile üyesinin yerleşmiş olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (MİLLER ve Diğerleri, 2005).

Aile şirketlerinin ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulduğu belirtilmektedir. Şirketin ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetildiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünü aile üyelerinin doldurduğu, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği örgütler aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (KARPUZOĞLU, 2006). Romero, bir firmanın aile işletmesi olmasını, sahiplerin ve akrabaların varlığının ve kontrolünün derecesine bağlamaktadır. Bununla birlikte, işyerinde aile üyelerinin etkileşimlerinin artması, aile bireyleri arasındaki çatışmaların ortaya çıkması riskini de artırmakta ve iş-aile ilişkileri arasında dengesizlik ortaya çıkmaktadır. İşletmeler iş ve aile arasında dengeyi sağlamaya çabalamakta fakat çoğunlukla başarılı olamamaktadırlar. Çoğunlukla ailenin refahı ve ihtiyaçları işletmenin gelecek için büyüme ihtiyacından önce gelmektedir. Firmaya öncelik verildiğinde bu durum genellikle aile iletişiminin, uyumunun, ve diğer aile ihtiyaçlarının ve sorunlarının zararına olmaktadır (ESTEBAN ve Diğerleri, 2006).

Aile işletmelerinde, aile üyeleri (kardeşler, çocuklar, yakın akrabalar, kurucunun soyundan gelen kimseler) firmanın varlıklarının getirilerinin temel talep sahipleridirler ve stratejik gelişme ve operasyonlara ilişkin kritik kararların çoğunu aile üyeleri verirler. Bu bağlamda, aile işletmesi kavramı, politika ve idarenin bir ya da daha fazla aile birimi tarafından anlamlı bir şekilde etkilendiği ve yönetime işletme sahibi ve bazen de aile üyelerinin katıldığı organizasyonu ifade etmektedir (HARVEY, 1999).

Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmesi olmayan işletmeler, "profesyonelce yönetilen" işletmeler olarak ifade edilmektedirler ve bu işletmelerde yöneticiler ve anahtar karar vericiler aileden değil profesyonel iş pazarından gelmektedirler. Sahiplik ise pek çok birey tarafından paylaşılmaktadır (HARVEY, 1999). Aile işletmesi olmayan işletmelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, karar alma süreçlerinde rasyonel davranmayı sağlayacağı beklenmektedir.

Aile işletmelerinin belirgin özelliklerinin başında bir ailenin geçimini sağlamak üzere kurulmuş olmaları, yönetim kademelerinin bir bölümünün aile bireyleri tarafından doldurulmuş olması ve işletmeyle ilgili kararların alınmasında aile bireylerinin baskın olması gelmektedir. Diğer özellikler ise kısaca şöyle özetlenebilir (KOBİFİNANS, 2006):

- Aileden en az iki jenerasyonun işletme yönetiminde olması,
- Ailenin gereksinimleriyle uyumlu işletme politikalarının olması,

- Aile bağlarının yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynaması,
- Aile bireylerinin toplumdaki statüsünün işletmenin statüsünü etkilemesi,
- Çalışma koşullarının aile bireylerini sıkıntıya sokmayacak esneklikte düzenlenmesi
- Ailenin mevcut normlarının şirketin büyük bir çoğunluğunda kullanılması. Aile değerleri ve inançlarının, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü etkilemesi,
- Kapalı bir yapı sergileyen aile işletmelerinde, finansal zorluğa düşülmesi durumunda halka açılmaktan ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğinin tercih edilmesi.
- Aile işletmelerinde güvenin uzmanlıktan önce gelmesi ve buna bağlı olarak özellikle yöneticilik pozisyonları için profesyonel kişileri istihdam etmek yerine aile bireylerine öncelik verilmesi,
- Aile işletmelerinde firma sahibinin ve tepe yöneticinin çoğunlukla aynı kişi olması.

Başka bir kaynaktan ise, aile işletmelerinin karakteristik özelliklerine ilişkin görüşler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (DREUX, 1990);

- Genellikle çok az ya da borçlanma olmaksızın kârlılığı azaltıcı şekilde sermayeyle kurulma ve önemli miktarlarda likidite bulundurma eğilimi göstermektedirler.
- Aile İşletmeleri genellikle ekonomik açıdan olabilecekleri kadar büyük değildirler. Bunun muhtemel nedenleri;

- İşletme sahibi ekonomik durumu iyi olmasına rağmen şirketin büyüklüğünü veya ekonomik getirilerini optimize etmekle ilgilenmiyor olabilir. İşletme sahibine göre borçlanmanın ekonomik olmayan ya da psikolojik maliyetinin (Boş zamanının kalmaması, aile hayatının veya sosyal etkinliklerinin kısıtlanması) yüksek olması durumunda dış kaynak kullanımının sağlayacağı fayda negatif olabilmektedir. Bu da işletme sahibinin dış kaynak kullanımını tercih etmemesine dolayısıyla büyümenin gecikmesine neden olabilmektedir.
- Ekonomik başarısızlığın nedeni işletme sahibinin işletme faaliyetlerini aşırı kontrol etme isteğinden kaynaklanıyor olabilir.

- Aile şirketi sahibi olmak iki stratejik çalışma avantajı sağlayabilmektedir;
 - İşletme sahibi üzerinde hisse senetlerinin değerinin analiz edilmesi baskısı söz konusu olmadığı için kısa dönemde zarar etse bile uzun dönemde firma değerini arttırmak için daha açık bir öngörüyle yatırım yapabilmektedir ve faaliyetlerini sürdürebilmektedir.
 - Rakiplerin İşletmenin faaliyetleri, finansal durumu, stratejik yönetimi ve diğer verileriyle ilgili bilgi edinme imkanı olmamaktadır.
- Aile işletmeleri genellikle bürokrasiden uzak olmaları nedeniyle kararlarını daha çabuk ve sezgisel olarak alabilmektedirler. Dolayısıyla değişimlere kolay uyum sağlayabilmektedirler.
- Aile ve işin iç içe olması nedeniyle karar alma, piyasa temelli anlayışta tamamen rasyonel olmayabilir, daha ziyade kişi, mülk ve ailenin vergi ödemelerinden etkilenebilir.
- Bir çok aile işletmesi planlama, finans ve pazarlama giderlerinde satışlar ve ürün üzerine odaklanma eğilimi gösterebilmektedirler.
- İşletme sahibi, benzer diğer işletmelere göre sınırlı yönetim ve yardımcı kurmaylarla işgörme eğilimindedir. Böylelikle işletme uzun ömürlü olabilmektedir.

Yine bir başka araştırmada aile işletmelerinin finansal yapılarına ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (GALLO ve Diğerleri, 1996);

- Özellikle yüksek Pazar payına sahip aile işletmelerinde borçlanma Oranı (Toplam Borç/Toplam Aktif) düşüktür.
- Firmanın büyüklüğü ile finansal uygulamalarının çeşitliliği arasında önemli istatistiksel ilişki vardır. Büyük aile işletmeleri bir yandan finansal araçlarla daha fazla ilgiliyken diğer yandan finansmanları için daha çeşitli finansal araç kullanma eğilimindedirler.
- Yüksek Pazar payına sahip aile işletmelerinin finansal başarıları, pazarda daha az paya sahip olan aile işletmelerinden daha düşüktür.

- Regrasyon analizi doğrulamaktadır ki performans göstergeleri analiz edildiğinde borçlanma oranı yüksek ilgililik gösteren bir faktördür.

Tüm bunların yanı sıra aile işletmelerinin kendine özgü finansal bir "büyü"sü olduğu dile getirilmektedir. Genel kabul görmüş finansal yönetim ilkelerine göre finansal yönetimin temel amacı firmanın piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır. İşletme değerini maksimize etmektir. Literatür bunun piyasa fiyatına bağlı olduğunu söylemektedir. Aile işletmelerinde her nasılsa işletmenin değeri, onun sadece piyasa fiyatını değil aynı zamanda bir gelenek taşıması, aile bireylerine iş imkanları tanınması ve uzun yıllar boyunca güçlü kalması gibi etmenleri de içermektedir (GALLO ve Diğerleri, 2004).

Aile İşletmelerinde Finansal Ve Yönetmel Sorunlar

Aile bireylerinin tasarrufları ile kurulan aile işletmeleri, henüz kuruluş aşamasındayken özsermaye yetersizliği problemiyle ticaret hayatına başlangıç yapabilmekte ve aynı zamanda işletmelerin kuruluşu ailenin ekonomik bilgi ve birikiminden ziyade teknik bilgi/beceri ya da ticarete yatkınlıklarına dayandırılabilir. Profesyonellikten uzak olan işletme sahibi zaten yetersiz olan özsermayeyi, genellikle sabit yatırımlar için kullanılmakta, faaliyetlerin devamı için gerekli olan işletme sermayesini göz ardı edebilmektedir. İşletme sermayesi ihtiyacı ve özsermaye yetersizliği işletme sahibinin profesyonel olmamasından kaynaklanan hatalarla birleşince süreklilik arz eden ve gittikçe büyüyen problemler ortaya çıkarabilmektedir. Özellikle çalışma sermayesi ihtiyacı konjonktürel dalgalanmalarda kendini çok daha fazla hissettirebilmekte temel düşüncesi ileriki yıllarda kazanç elde ettikçe sermayeyi arttırarak büyümek olan işletme sahibinin hedeflerine ulaşamamasına neden olabilmektedir. Likiditesizlik durumuyla yüzleşen işletme sahibinin yanlış analizleri gerçeklerle uyuşmamakta, büyümeyi ikinci plana atarak artık işletme varlığını sürdürmeyi temel amaç edinmek durumunda kalabilmektedir.

Finansal piyasalarda yer alan Leasing, Factoring, Forfaiting, Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları gibi kurumların sundukları pek çok olanak bulunmasına rağmen işletmeler dış kaynak temin etmek istediklerinde bunu en yaygın olarak kredilerle sağlamaktadır. Ancak Kredi kurumları kredi değerlikleri düşük olan işletmelere kredi vermekte istekli davranmamakta; vadeleri mümkün mertebe kısa ya da faiz oranlarını mümkün mertebe yüksek tutabilmektedirler. Bu da işletmelerin sermaye maliyetini yükseltmektedir. Yükselen sermaye maliyetinin yanı sıra kredi kurumları geri ödeme riskini azaltabilmek adına kefalet, senet, teminat veya ipotek gibi güvenceler talep edebilmektedirler. Bu talepleri karşılamak işletme sahibi için hem zor hem de işletmenin varlığını tehlike altına atan bir unsur oluşturabilmektedir.

Finansal Piyasalardan dış kaynak temin etmenin diğer bir yolu ise sermaye piyasalarından yararlanmaktır. Ancak aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlenmektedirler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlı (KOBİFİNANS, 2006), düzenlemeler yetersiz ve kullanım koşulları ağırdır.

Kaynak yetersizliği finansal sistemde çözüm bulamamaktadır. Bu durum karşısında gerekli olan fonların işletme sahibinin ve/veya aile bireylerinin mal varlıklarıyla ya da arkadaş, akraba ve yakın çevreden borçlanma yoluyla sağlandığı görülmektedir. Bu durum kurumsallaşamama önünde engel teşkil eden profesyonelleşememenin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Ayrıca, yeterli sermayeye sahip aile işletmelerinde de benzer finansal sorunlar yaşanabilmektedir. Finansal kaynakların doğru yapılandırılmaması, yatırım kararlarının doğru verilememesi ve kararlar ile kaynakların uyumlaştırılmaması işletmenin büyümesini yavaşlatabilmektedir.

Aile işletmelerinde bir diğer sorun ise kâr payı dağıtımı konusunda yaşanabilmekte, yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilmektedirler. Ayrıca, kâr dağıtımı ile ilgili yıldan yıla değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilmektedir.

Bir işletmede finansmandan üretime, pazarlamadan insan kaynaklarına tüm sorunların yönetsel bir boyutu olduğu kabul edilebilir. İşletmenin büyümesi ve yapının maşıklaşması durumunda aile işletmelerinde uzmanlık ihtiyacı artmakta ve işletme sahibi yönetim etkinliğini yerine getirmede tek başına yetersiz kalabilmektedir. Bununla birlikte yönetsel sorunlar işletmenin varlığını tehdit edebilecek ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin büyük çoğunluğunun ifade ettikleri sorunların başında kurumsallaşma ve süreklilik, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü, işin çekirdeğinden gelme ya da eski alışkanlıklardan vazgeçememe, ve son olarak da güç kavgaları gelmektedir.

Kurumsallaşma ve Süreklilik: Kurumsallaşma; bir organizasyonun kişilerden bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruma gücünü ifade etmektedir (TÜSİAD, 2006). Aile işletmelerinin kurumsallaşması önünde engel teşkil eden önemli bir sorun mesleki yeterliliğe bakılmaksızın aile bireylerinin ya da aileye yakın olan kimselerin yönetim kademelerine atanmasıdır. İşletmenin ikinci nesle devredilmesinde plansız hareket edilmesi ve gerekli hazırlıkların yapılmaması da bir diğer kurumsallaşma engeli olarak kabul edilebilir ve işletmenin sürekliliğini tehdit edebilir. Ayrıca işletme sahibinin yönetim faaliyetinde bulunurken eski alışkanlıklarını uygulaması, genellikle otoriter ve merkeziyetçi bir yönetim tarzını benimsemesi, tüm kararları tek başına almak istemesi, yönetim bilgisine dayalı profesyonel bir sistemi benimsemiş olan kurumsal bir işletme olmanın yolunu kapatacak olumsuzluklardır (KOBİFİNANS, 2006).

Profesyonelleşememe ve Yüksek İşgücü Devir Oranı: Aile işletmelerinde yükselme olanaklarının sınırlı olması nedeniyle profesyonel yöneticiler çalışmak istememekte ve fırsat bulduklarında başka işletmelere geçmektedirler. Dolayısıyla bu işletmelerde işgücü devir oranı yüksek olmaktadır. Ayrıca işletme sahipleri de genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor görmekte ve kendilerini aşan profesyonel yöneticilerle çalışmakta zorlanmaktadır. Sahip-yöneticiler yeterli yönetim bilgisine sahip olmadıklarından, işletmenin yalnızca kârlılık durumuyla ilgilenmektedirler ve bütünü görememektedirler. İş profesyonele devretmeyi, tamamen yabancı birine bırakmak olarak algılayan sahip-yöneticiler; bunun yerine kilit pozisyonlara aile bireylerini getirmeyi tercih etmekte, işletmeyi ailenin değerlerine dayanarak yönetme yoluna gitmektedirler. (KOBİFİNANS, 2006).

İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı: Aile işletmelerinin örgüt kültürü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri, değerleri, inançları ve kültürlerinin bir kompozisyonu şeklinde oluşmaktadır. Profesyonellik ve işin eğitimini almış olmaktan çok, çekirdekten yetişme aile işletmelerinde daha önemli görülmektedir. Bu bağlamda güncel gelişmelerin gerisinde kalan aile işletmelerinde eski alışkanlıklardan vazgeçilmemekte ve değişime direnç sorunu yaşanmaktadır (KOBİFİNANS, 2006).

Güç Kavgaları: Özellikle varislik konusunda aile bireylerinin kendi çıkarlarını ön planda tutmaları güç kavgasına dönüşebilmektedir. Aile içi geçimsizliklerin işe yansması bu kavgaları artırmakta, yönetsel yeterliliğe sahip olmayan kimselerin bu mücadeleden galip çıkması tepe yönetime yetersiz kişilerin geçmesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmenin geleceği için oldukça tehlikeli bir durumdur. (KOBİFİNANS, 2006)

Aile işletmeleri yukarıda değinilen yönetsel ve finansal sorunlar nedeniyle yeterince başarı gösterememekte ve büyüme sağlayamamaktadırlar. Ward, aile işletmelerinde büyüyeme nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (WARD, 1997);

- Bu işletmelerin yaşam döngüsünü olgunlaştırmaları ve rekabeti artırmaları

- Hem aile ihtiyaçlarını hem de işletmenin büyüme ihtiyaçlarını finanse etmede sınırlı sermayeye sahip olmaları
- Gelecek neslin zayıf liderliği
- Girişimci liderliğin esnek olmaması ve değişime direnç göstermesi
- Halefler arası çatışma
- Farklı aile hedefleri, değerleri ve ihtiyaçları

Aile işletmelerinde başarının sağlanabilmesi 4C (Continuity, Community, Connections, Command) olarak ifade edilen süreklilik, ortaklaşalık, bağlantılar ve komuta unsurlarının etkin yönetimine bağlanmaktadır. Aile işletmeleri sürekliliği sağlamak için uzun süreli güçlü bir misyon ve bunun farkında olan sağlıklı bir örgüt yaratmalıdırlar. Bunun için güçlü ve anlamlı bir vizyon belirlenmesi ve işletmenin temel yeteneklerinin bunun etrafında yapılandırılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde ortaklaşalık için öncelikli olarak birbirine bağlı, kendini örgüte adanmış ve bu yönde motivasyona sahip insanlar bir araya getirilmelidir. Bunun için açık ve net örgütsel değerler üzerinde durulmalı, sürekli olarak sosyalleşme sağlanmalı, örgütte refah ortamı sağlanmalı, inisiyatif ve takım çalışmasını özgür bırakan informallik desteklenmelidir. Aile işletmelerinin başarısı için bağlantılar önemli diğer bir unsurdur. Gerek işletme içi gerekse işletme dışında sürekli olarak kazan-kazan türündeki ilişkilerin geliştirilmesi işletmenin uzun dönemde sürekliliğini sağlayacaktır. Firmada özgürlük ortamı oluşturulmalı, firmayı canlı ve dinamik tutacak uyumlu kararlar alınmalıdır. Bunun için sürekli olarak yenilenmeye önem verilmeli ve birbirine bağlı bir üst yönetim takımı yaratılmalıdır (MILLER ve Diğerleri, 2005).

2. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KAYNAK KULLANIM KARARI

Aile işletmeleriyle ilgili araştırma literatürü, işletmenin finansman kararını etkileyen faktörlerin incelenmesi açısından oldukça yetersizdir. Buna karşılık finans ve ekonomi literatüründe sermaye yapısına ilişkin karar verme süreciyle ilgili önemli sayıda teorik ve ampirik çalışma bulunmaktadır. Disiplinlerarası bir inceleme yapıldığında küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin finansman kararını etkileyen bir dizi karmaşık faktör olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu literatür konuya farklı finansman türlerinin seçilmesi kararı açısından yeterince açıklık getirmemektedir.

Myers, finans teorilerinin finansman davranışını yeterince açıklamadığını belirtmektedir. Finansman kararıyla ilgili çeşitli görüşler söz konusudur. Ward, aile işletmelerinde işletme sahiplerinin kuruluşun erken dönemlerinde fonlarının çoğunu yeniden yatırıma harcadıklarını belirtmektedir. İlerleyen yıllarda, ailenin büyüyen finansal talepleri nedeniyle sahipler işletme kârlarını büyümeye yönlendirmek yerine kullanmaktadırlar. Sonuç olarak işletmenin, erken yaşlarında sahibinin birikimleri ile finanse edilirken, ilerleyen yaşlarda alternatif kaynaklar arandığı söylenebilir. Aile işletmelerinin sermaye yapısını belirleyen unsurları açıklamak için sahiplik ve yönetimin kontrol düzeyi, işletmenin yaşı, sahiplerin planları ve amaçları gibi örgüt yapısına ve çevreye ilişkin faktörlerin anlaşılması gerekmektedir. Donaldson ve Lorsh, işletme içinde ve dışındaki unsurların dinamik etkileşimini açıklayarak araştırmacıların aile işletmelerinin, işletme sahibinin işletme ile ilgili hedefleri, sosyal hedefleri ve davranışsal hedeflerini içeren çok yönlü doğasına odaklanmaları gerektiğinin altını çizmektedirler. Barton işletme sahibinin sermaye yapısı kararını etkileyen finansal, kişisel ve sosyal değişkenleri açıklamaktadır. Bu değişkenler; girişimcinin sermaye yapısına ilişkin önceki deneyimleri, tercih edilen sahiplik yapıları, kontrolle ilgili yaklaşımları, işletmede içsel finansman kullanımı, borçlanma oranları, borçlanmaya yönelik tutumlar ve algılanan risk olarak tanımlanmaktadır. Romano, Tanewski ve Smyrnios, sermaye yapısı kararıyla ilgili oluşturdukları modelde, aile işletmelerinde sermaye yapısı kararını etkileyen faktörleri işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin yaşı, ailenin işletme üzerindeki kontrolü, yöneticinin yaşı, işletme planları, işletme sahibinin işle ilgili hedefleri ve büyümeye ilişkin planları olarak açıklamışlardır (ROMANO ve Diğerleri, 2000).

Aile işletmelerinin sermaye yapısı ve finansman kararını etkileyen faktörlere ilişkin araştırmalar konuyu sahip yöneticinin tutumlarına ve davranışlarına yönelik olarak incelemektedirler. Literatürde profesyonel yöneticilerin finansman davranışına ilişkin araştırmaya rastlanmamıştır. Oysa ki, yöneticilik işini meslek edinmiş profesyonellerin bu konulara ilişkin tutum ve davranışlarında farklılık görülebilir. Profesyonel yönetici, yöneticiliği meslek olarak benimsemiş, derinlemesine yöneticilik bilgi ve birikimine sahip bir kişidir. kârı ve riski başkasına ait olmak üzere yönetim etkinliğini yerine getirmektedir (KOÇEL, 2005). Bir işletmede ailenin sahipliği, tanım olarak aile üyelerinin paylarının çok daha yüksek olması (FAMA, ve Diğerleri, 1983) ve dolayısıyla işletme yönetimi de aile bireylerinin egemenliğinde olabilmektedir. Sahip-yönetici ile işletmesi arasında ise duygusal bir bağ söz konusudur. Sahip yönetici ya da diğer aile bireyleri işletmeyi çocukları gibi görmektedirler. İşletmenin adıyla ailenin toplum içindeki yeri özdeşmiş olabilmektedir. Ailenin geçiminin, işletmenin gelirleriyle sağlandığı ve İşletmenin varlıklarının temel kaynağının ailenin varlıkları olduğu düşünüldüğünde işletmenin devamı ailenin de refahının devamı anlamına gelebilmektedir. Bunlar, İşletme sahibinin üstlendiği yüksek risk nedeniyle daha ihtiyatlı yatırım stratejilerini tercih etmelerine neden olabilmektedir (BOPAİAH, 1998). Dolayısıyla alınan kararlar zaman zaman rasyonellik kriterlerine uymayabilmektedir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı aile işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda profesyonel yönetici ile sahip yönetici arasında tutum farklılığı olup olmadığını incelemektir. Araştırmadan beklenen faydalar aile işletmelerinde sahip-yönetici ile profesyonel yöneticinin dış kaynak kullanımına ilişkin tutumlarının, bu kaynakları kullanma sıklıklarının, dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörlerin, bu faktörlerin ne derecede etkili olduklarının ve sahip-yöneticinin işletme faaliyetlerini etkileme derecesinin ortaya konulmasıdır.

Aile işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda profesyonel yönetici ile sahip yönetici arasındaki tutum farklılığının tespit edilmesi, yöneticiliği meslek olarak benimsemiş kişilerle, girişimciliğinin gereği olarak yapan kişilerin finansal konularda kişisel riskleri ölçüsünde karar aldıklarının ortaya konulması konusunda, bu farklılığının tespit edilememesi durumu ise profesyonel yöneticilerin, finansal kararlarda ailenin tutumunu göz önünde bulundurduğunun ortaya konulması faydasını sağlayacaktır.

Kapsam Ve Sınırlar

Bu araştırma İzmit merkez ilçe sınırları içinde faaliyet gösteren 64 işletmeden toplanan veri ile sınırlandırılmıştır. Bulguların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın daha büyük ve temsil kabiliyeti daha yüksek olan bir başka örneklem üzerinde tekrarlanması halinde sonuçlar daha genellenebilir olacaktır.

Yöntem

Araştırma probleminin çözümü için gereken veriler, İzmit merkez ilçe sınırlarında faaliyet gösteren işletmeler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 64 adet firmanın sahip veya profesyonel yöneticilerinden yüzyüze anket yöntemi ile derlenmiştir.

Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Finansal araç kullanımına ilişkin tutumları arasında bir fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Sahip-yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin dış kaynak kullanımına yönelik tutumları birbirinden farklıdır.

H2: Profesyonel yöneticiler dış kaynak kullanımını etkileyen çevresel faktörleri sahip yöneticilerden daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar.
H3: Profesyonel yöneticiler kaynak kullanım koşulları ile ilgili faktörleri sahip yöneticilerden daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar.

Bulgular

A. Görüşülen Kişiler Ve İşletmelerin Genel Özellikleri

Tablo1: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Cevaplayıcının Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Cevaplayıcının Medeni Durumu	Frekans	Yüzde
Kadın	13	20,3	Bekar	14	21,9
Erkek	51	79,7	Evli	49	76,6
Toplam	64	100	Dul veya Boşanmış	1	1,6
			Toplam	64	100
Eğitim Düzeyiniz	Frekans	Yüzde	Yaşınız	N	64
İlk okul Orta okul	6	9,4		Cevapsız	0
Lise	23	35,9	Aritmetik Ortalama		36,73
Üniversite	34	53,1	Minimum		23
Master Doktora	1	1,6	Maximum		58
Toplam	64	100			
İşletmeyi Temsil Durumunuz	Frekans	Yüzde	Yöneticilik Pozisyonunda Toplam İş Tecrübeniz Kaç Yıldır?	N	62
Sahip Yönetici İşletme Sahibi veya Aile Bireyi	51	79,7		Cevapsız	2
Profesyonel Yönetici Ücretli Çalışan	13	20,3	Aritmetik Ortalama		11,823
Toplam	64	100	Minimum		2
			Maximum		30

Araştırma kapsamında görüşülen 64 kişinin %80'i erkek, %77'si evli, %53'ü üniversite mezunu, %80'i de Sahip Yönetici (İşletme Sahibi veya Aile Bireyi)dir. Cevaplayıcıların yaşı 23 ile 58 arasında değişmekte ve ortalama yaş 36'dır. Yöneticilik pozisyonundaki tecrübeleri 2 ile 30 yaş arasında değişmekte ve ortalama 11,8 yıldır.

Tablo 2: İşletmenin Özellikleri

İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir?	N	64	İşletmenizin Hukuki Yapısı Nedir?	Frekans	Yüzde
	Cevapsız	0	Şahıs İşletmesi	16	25
Minimum		1945	Anonim Şirket	5	7,8
Maximum		2004	Kolektif Şirket	3	4,7
			Limited Şirket	38	59,4
İşletmenizde Toplam Kaç Kişi Çalışmaktadır?	N	62	Toplam	62	96,9
	Cevapsız	2	Cevapsız	2	3,1
Aritmetik Ortalama		26,1774	Genel Toplam	64	100
Minimum		1			
Maximum		200			
Toplam		1623			

Araştırma kapsamında bilgi toplanan işletmelerin kuruluş yılları 1945 ile 2004 arasında değişmektedir. İşletmede çalışan sayısı 1 ile 200 arasında değişmektedir ve ortalama 26 kişidir. Araştırma kapsamında bilgi toplanan işletmelerin %59'u limited şirket türündedir.

B. Finansal Kaynak Kullanımına Yönelik Tutum

Tablo3: Finansal Kaynak Kullanımına Yönelik Tutum

Yüzde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Bu araç hakkında hiç bir fikrim Yok	Toplam	Cevapsız	Genel Toplam
Halk Bankası Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	6,3	29,7	9,4	23,4	7,8	15,6	92,2	7,8	100
Dünya Bankası Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	6,3	10,9	9,4	17,2	6,3	42,2	92,2	7,8	100
Özel Banka Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	17,2	4,7	3,1	45,3	14,1	6,3	90,6	9,4	100
Eximbank Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	6,3	9,4	4,7	12,5	6,3	54,7	93,8	6,3	100
Bakanlıklarca Sağlanan Krediler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	4,7	4,7	3,1	17,2	21,9	39,1	90,6	9,4	100
Leasing (Finansal Kiralama) Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	9,4	6,3	9,4	28,1	20,3	18,8	92,2	7,8	100
Factoring Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	9,4	7,8	6,3	14,1	4,7	50	92,2	7,8	100
Forfaiting Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	6,3	4,7	6,3	10,9	1,6	60,9	90,6	9,4	100
Meslek örgütlerinin sağladığı krediler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	4,7	6,3	12,5	26,6	12,5	29,7	92,2	7,8	100
Halka (Borsaya) Açılma Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	9,4	7,8	1,6	21,9	17,2	34,4	92,2	7,8	100

Cevaplayıcılara bir dizi finansal araç ile ilgili ne düşündükleri sorulmuş ve cevapları da 5 aralıklı Likert ölçeği ile (1=Faydadan Ziyade Zarar Verir, 2=Pek Faydalı Olduğunu Düşünmüyorum, 3=Kullanılması Pek Bir şey Değiştirmez, 4=Faydası İnkâr Edilemez, 5=

Kesinlikle Çok Faydalı Olur) alınmıştır. Cevaplayıcılara "bu araç hakkında hiçbir fikrim yok" şeklinde bir seçenek daha sunulmuştur.

Cevaplayıcıların %17'si özel banka kredilerinin faydadan çok zarar verdiklerini düşünmektedirler. Ancak özel bank kredileri için "faydası inkâr edilemez" diyenlerin oranı da %45'dir. Halk Bankası kredileri için "pek faydalı olduğunu düşünmüyorum" diyenlerin oranı %30'dur. Cevaplayıcıların %22'si bakanlıklarca sağlanan krediler için kesinlikle çok faydalı cevabını vermişlerdir.

Cevaplayıcıların işletmeyi temsil durumuna göre finansal kaynak kullanımına yönelik tutumları arasında bir fark olup olmadığını kontrol etmek için her bir finansal araç için tutuma ilişkin sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve daha sonra bu ortalamalar arasındaki fark varyans analizi ile kontrol edilmiştir.

Tablo3.1.'de finansal kaynak kullanımına ilişkin tutum açısından sahip yönetici ve profesyonel yönetici ayrımı görülmektedir.

Tablo3.1. Finansal Kaynak Kullanımına Yönelik Tutum ile İşletmeyi Temsil Durumu Arasındaki İlişki

	İşletmeyi Temsil Durumunuz					
	Sahip Yönetici İşletme Sahibi veya Aile Bireyi			Profesyonel Yönetici Ücretli Çalışan		
	Aritmetik Ortalama	N	Std. Sapma	Aritmetik Ortalama	N	Std. Sapma
Halk Bankası Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	2,97	40	1,2087	2,88	9	1,2693
Dünya Bankası Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,08	24	1,2825	3,25	8	1,2817
Özel Banka Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,40	42	1,4324	3,41	12	1,3114
Eximbank Kredileri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	2,94	17	1,5195	3,37	8	1,0607
Bakanlıklarca Sağlanan Krediler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,87	23	1,3586	4	10	1,2472
Leasing (Finansal Kiralama) Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,6	35	1,288	3,58	12	1,505
Factoring Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	2,85	20	1,4244	3,14	7	1,3452
Forfaiting Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	2,85	14	1,4601	3	5	0,7071
Meslek örgütlerinin sağladığı krediler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,43	32	1,1897	4,12	8	0,8345
Halka (Borsaya) Açılma Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?	3,63	27	1,3629	3,2	10	1,7512

Sahip yöneticilerin, bakanlıklarca sağlanan kredilere yönelik tutumları en yüksek düzeydedir (3,87); factoring ve forfaiting'e yönelik tutumları ise en düşük düzeydedir (2,85). Profesyonel yöneticilerin, meslek örgütlerinin sağladığı kredilere yönelik tutumları en yüksek düzeydedir (4,0); halk bankası kredilerine yönelik tutumları ise en düşük düzeydedir (2,88). Ancak varyans analizi sonuçlarına göre finansal araçlara yönelik tutum açısından sahip yöneticiler ve profesyonel yöneticiler arasında %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Cevaplayıcıların sıralanan finansal araçlar ile ilgili bilgi sahibi olup olmadıklarını görebilmek için tutuma ilişkin soruların cevap şıkları arasına "bu araç hakkında hiçbir fikrim yok" seçeneği de konulmuştur. Sıralanan finansal araçlara ilişkin bilgi sahibi olup olma hususunda cevaplayıcıların işletmeyi temsil durumları açısından bir farklılık olup olmadığını kontrol etmek için KiKare testi yapılmıştır. Her bir finansal araç için "bu araç hakkında hiçbir fikrim yok" seçeneğini işaretleyen kişiler ile işaretlemeyen kişilerin işletmeyi temsil durumu karşılaştırılmış ve 2 satır 2 sütun çapraz tablolar oluşturulmuştur. Bu çapraz tablolardaki dağılım KiKare testi ile kontrol edilmiş ancak %95 güven aralığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

C. Finansal Kaynak Kullanım Sıklığı

Cevaplayıcılara bir dizi finansal araç ile ilgili kullanım sıklıkları sorulmuş ve cevapları da 5 aralıklı Likert ölçeği ile (1=Bu güne Kadar Hiç Kullanmadık, 2=Sadece Bir Defa Kullandık, 3=Zaman Zaman Kullanırsınız, 4=Sık Sık Kullanırsınız, 5=Sürekli Olarak Bu Aracı Kullanırsınız) alınmıştır. Cevaplayıcılara "bu araç hakkında hiçbir fikrim yok" şeklinde bir seçenek daha sunulmuştur.

Cevaplayıcıların %79'u dünya bankası kredileri için "bugüne kadar hiç kullanmadık" cevabını vermiştir.. Cevaplayıcıların %56'sı Aile Bireyleri/Akrabalar/Arkadaşlarının desteğini zaman zaman kullandıklarını belirtmişlerdir. %20'si kredi kartını sık sık kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine cevaplayıcıların %12,5'i özel banka kredileri ve kredi kartını sürekli olarak kullandıklarını bildirmişlerdir (Tablo:4).

Tablo4: Finansal Kaynak Kullanma Sıklığı

Yüzde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Bu araç hakkında hiçbir fikrim yok	Topla m	Cevap sız	Topla m
Halk Bankası Kredilerini Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	62,5	18,8	6,3	0	1,6	3,1	92,2	7,8	100
Dünya Bankası Kredilerini Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	79,7	1,6	0	0	0	10,9	92,2	7,8	100
Özel Banka Kredilerini Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	15,6	1,6	17,2	4,7	12,5	0	51,6	48,4	100
Kredi Kartını Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	14,1	1,6	26,6	20,3	12,5	0	75	25	100
Kısa Süreli Kredi Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	21,9	12,5	23,4	10,9	6,3	0	75	25	100
Orta ve Uzun Süreli Kredi Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	32,8	6,3	20,3	10,9	7,8	0	78,1	21,9	100
Eximbank Kredilerini Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	64,1	1,6	3,1	1,6	3,1	20,3	93,8	6,3	100
Bakanlıklarca Sağlanan Kredileri Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	65,6	0	4,7	1,6	1,6	20,3	93,8	6,3	100
Leasing (Finansal Kiralama) Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	50	15,6	14,1	4,7	4,7	4,7	93,8	6,3	100
Factoring Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	65,6	1,6	6,3	1,6	0	18,8	93,8	6,3	100
Forfaiting Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	67,2	0	3,1	0	0	21,9	92,2	7,8	100
Meslek örgütlerinin sağladığı kredileri Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	65,6	10,9	7,8	1,6	1,6	6,3	93,8	6,3	100
Özel Finans Kurumlarını Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	67,2	9,4	7,8	1,6	0	7,8	93,8	6,3	100
Kredi Garanti Fonunu Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	67,2	0	4,7	0	0	20,3	92,2	7,8	100
Risk Sermaye Yatırım Ortaklıklarını Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	70,3	1,6	1,6	0	0	20,3	93,8	6,3	100
Aile Bireyleri- Akrabalar- Arkadaşların Desteğini Ne Sıklıkta Kullanırsınız?	23,4	3,1	56,3	7,8	1,6	1,6	93,8	6,3	100

C. Finansal Kaynaklardan Yararlanma Kararını Etkileyen Faktörler

Cevaplayıcılara finansal araç kullanım kararlarını etkileyebilecek 15 farklı faktör (ilk 8 tanesi çevresel faktörler, sonraki 7 tanesi kaynak kullanım koşulları) sunulup, karar alma sürecinde bu faktörleri ne derece göz önünde bulundurdıkları sorulmuş ve cevapları da 5 aralıklı Likert ölçeği ile (1=En Az, 5=En Çok olacak şekilde) alınmıştır. Cevaplayıcıların finansal kaynak kullanım kararı verirken en az göz önünde bulundurdıkları faktör Uluslararası Dengelerin Değişmesidir; en çok göz önünde bulundurulan faktörler de Uygulanan faiz oranları (%53) ve Ülkenin Genel Ekonomik Durumudur. (%42).

Tablo5: Finansal kaynaklardan yararlanma (ya da yararlanmama) kararını Etkileyen Faktörler

Yüzde	En Az	Az	Orta	Çok	En Çok	Toplam	Cevapsız	Genel Toplam
Mevcut Yasal Düzenlemeleri ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	10,9	14,1	20,3	21,9	23,4	90,6	9,4	100
Mevcut Ekonomik Politikaları ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	6,3	7,8	12,5	32,8	28,1	87,5	12,5	100
Ülkenin Genel Ekonomik Durumunu ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	6,3	6,3	15,6	20,3	42,2	90,6	9,4	100
Siyasal İstikrar (yada istikrarsızlık) Durumunu ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	10,9	12,5	10,9	15,6	37,5	87,5	12,5	100
Olağanüstü Durumlar (Doğal Afet, Savaş, Kriz) ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	10,9	9,4	10,9	18,8	39,1	89,1	10,9	100
Uluslararası Dengelerin Değişmesini ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	18,8	25	18,8	15,6	7,8	85,9	14,1	100
Mevcut Müşteri Portföyünün Özelliklerini ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	14,1	9,4	23,4	23,4	15,6	85,9	14,1	100
Sektördeki Rekabetin biddetini ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	7,8	4,7	21,9	31,3	25	90,6	9,4	100
Uygulanan faiz oranlarını ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	6,3		14,1	20,3	53,1	93,8	6,3	100
İlgili kurumların talep ettikleri masrafları ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	6,3	4,7	18,8	28,1	28,1	85,9	14,1	100
İpotek, teminat, kefalet gibi garanti talepleri ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	12,5	14,1	12,5	15,6	35,9	90,6	9,4	100
Finansal araçlarla ilgili kullanım ve geri ödeme vadeleri ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	9,4	6,3	17,2	23,4	34,4	90,6	9,4	100
Kullanılacak finansal aracın miktarını ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	9,4	4,7	23,4	28,1	20,3	85,9	14,1	100
Finansal araçlar ile ilgili bilgi düzeyinizi ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	10,9	3,1	26,6	18,8	28,1	87,5	12,5	100
Bürokratik işlemlerin karmaşıklığını ne kadar göz önünde bulundurursunuz?	10,9	15,6	20,3	26,6	17,2	90,6	9,4	100

Çevresel faktörlerin önem derecesi sıralamasında cevaplayıcının sahip yönetici ya da profesyonel yönetici olması açısından bir farklılık yoktur. Kaynak kullanım koşulları içinde, uygulanan faiz oranlarının önem derecesi sahip yöneticilerde (Ort:4,38; Std.Sapma: 1,012) iken profesyonel yöneticilerde (Ort:3,62; Std.Sapma: 1,387)'dir. Varyans analizi sonucunda bu farkın %95 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (F:4,958). Buna göre sahip yöneticiler finansal kaynak kullanma ya da kullanmama kararını verirken, uygulanan faiz oranlarını daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak diğer kaynak kullanım koşulları açısından böyle bir fark söz konusu değildir.

D. Sahip Yöneticinin İşletme Kararlarına Etkisi

Cevaplayıcılara, sahip yöneticinin çeşitli işletme kararlarına ne düzeyde etki ettiği sorulmuş ve cevapları da 5 aralıklı Likert ölçeği ile (1=En Az, 5=En Çok olacak şekilde) alınmıştır. Sahip yöneticilerin en az tesir ettiği kararlar üretim (%20,3) ve dağıtım (%18,8) ile ilgili kararlardır; en çok tesir ettiği kararlar da finans (%60,9) ve satın alma (%53,1) ile ilgili kararlardır (Tablo:6).

Tablo6: Sahip Yöneticinin İşletme Kararlarını Etkileme Düzeyi

	En Az	Az	Orta	Çok	En Çok	Toplam	Cevapsız	Genel Toplam
Üretim ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	20,3	6,3	6,3	14,1	39,1	85,9	14,1	100
Dağıtım ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	18,8	4,7	7,8	17,2	34,4	82,8	17,2	100
Pazarlama ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	14,1	0	10,9	17,2	45,3	87,5	12,5	100
Satış ve Promosyon ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	12,5	1,6	14,1	15,6	43,8	87,5	12,5	100
Satın alma ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	7,8	4,7	7,8	14,1	53,1	87,5	12,5	100
İnsan kaynakları ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	12,5	6,3	7,8	20,3	46,9	93,8	6,3	100
Muhasebe ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	10,9	9,4	12,5	12,5	45,3	90,6	9,4	100
Finans ile ilgili temel kararları etkileme düzeyi	6,3	0	4,7	18,8	60,9	90,6	9,4	100

Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bulguları dış kaynak kullanımına yönelik tutumda sahip yönetici ile profesyonel yönetici arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmiştir.

Çevresel faktörlerin önem derecesi sıralamasında cevaplayıcının sahip yönetici ya da profesyonel yönetici olması açısından bir farklılık yoktur. Bu farkı ölçmeye yönelik olarak geliştirilen H2 hipotezi de reddedilmiştir.

Kaynak kullanım koşulları içinde, uygulanan faiz oranlarının önem derecesi sahip yöneticilerde (Ort:4,38; Std.Sapma: 1,012) iken, profesyonel yöneticilerde (Ort:3,62; Std.Sapma: 1,387)'dir. Varyans analizi sonucunda bu farkın %95 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (F:4,958). Buna göre sahip yöneticiler finansal kaynak kullanma ya da kullanmama kararını verirken, uygulanan faiz oranlarını daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak diğer kaynak kullanım koşulları açısından böyle bir fark söz konusu değildir. H3 hipotezi profesyonel yöneticilerin kaynak kullanım koşullarını sahip yöneticilerden daha fazla göz önünde bulundurdıklarını söylemektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularına göre H3 hipotezinin de reddedildiği söylenebilir.

Bu araştırma sahip yönetici ile profesyonel yönetici arasında dış kaynak kullanımı konusunda tutum farklılığı olmadığını göstermektedir. Böyle bir bulgunun elde edilmesi sahip yöneticilerin işletme faaliyetlerini finansal açıdan önemli ölçüde etkilemelerine ya da sahip yöneticinin direkt olarak bir etkisi bulunmasa bile profesyonel yöneticinin finansal konulara ilişkin karar alırken öncelikle işletme sahibinin tutumlarını dikkate almalarına bağlanabilir. Araştırma bulgularına göre aile işletmelerinde profesyonellerin bağımsız hareket etme olanağının oldukça düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Türkiye'deki aile işletmelerinde, profesyonellerin işletme sahiplerinin baskısı altında kalmaları, mesleki kaygılarla ekonomik ve sosyal statülerini kaybetme endişesi taşımaları gibi gerekçelerle yöneticiler açısından da tam anlamıyla bir profesyonelleşmenin sağlanamadığı söylenebilir.

Aile işletmelerinin finansman kararlarına ilişkin gelecekte yapılacak olan araştırmaların sahip yöneticiler ve profesyonel yöneticiler olmak üzere iki ayrı örneklemden elde edilecek verilere göre tasarlanması önerilebilir. Bir diğer öneri ise gelecekte yapılacak olan araştırmalarda yöneticilerin kişilik özellikleri, eğitim durumları ve kültürel alt yapılarının dikkate alınması olabilir. Son olarak aile işletmelerinde yapılabilecek bir çalışma konusu olarak da işletme değerleriyle, profesyonellerin değerlerinin etkileşiminin karşılıklı olarak incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- BOPAIAH, CAVERY, (1998), "Availability Of Credit To Family Businesses", Small Business Economics 11, pp.75-86, Netherlands.
- BRENES, ESTEBAN R., MADRIGAL, GERMAN, E. MOLINA-NAVARRO, (2006), "Family Business Structure And Succession: Critical Topics In Latin American Experience", Journal Of Business Research 5, pp.372 - 374.
- CLAUDIO A. ROMANO, GEORGE A. TANEWSKI, KOSMAS X. SMYRNIOS, (2000), " Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business", Journal Of Business Venturing 16, pp.285-310.
- MILLER, DANNY, BRETON-MILLER, ISABELLA LE (2005), "Management Insights from Great and Struggling Family Businesses", Long Range Planning, 38, pp.517-530.
- DREUX, D.R., (1990), "Financing Family Business: Alternatives To Selling Out Or Going Public", Family Business Review, 3(3):pp.225-243.
- FAMA, EUGENE F., JENSEN, MICHAEL C., (1983), "Separation Of Ownership And Control", Journal Of Law And Economics 26, pp.301-325.
- GALLO, MIGUEL A., VILASECA ALVARO, (1996), "Finance In Family Business", Family Business Review, Vol. 9, No.4, Winter.
- GALLO, MIGUEL A ., TAPIES, JOSEP, CAPPUYNS, KRISTIN, (2004), "Comparison Of Family And Nonfamily Business: Financial Logic And Personal Preferences", Family Business Review, Vol. XVII, No. 4, 303-318., December.
- HARVEY, JAMES, S. JR.,(1999), "What Can The Family Contribute Tobusiness? Examining Contractual Relationships", Family Business Review, Vol. XII, No. 1, March..
- LANK, A., OWENS, R., MARTINEZ, J.L., RIEDEL, H. (1994) "The State Of Family Businesses In Various Countries Around The World." The Family Business Network Newsletter 9, 3-7'den Aktaran: LEENDERS, MARK-WAARTS, ERIC,(2003), "Competitiveness And Evolution Of Family Businesses:The Role Of Family And Business Orientation", European Management Journal Vol. 21, No. 6, pp. 686-697.
- LEENDERS, MARK-WAARTS, ERIC,(2003), "Competitiveness And Evolution Of Family Businesses:The Role Of Family And Business Orientation", European Management Journal Vol. 21, No. 6, pp. 686-697.
- TAMER, KOÇEL,(2005), İşletme Yöneticiliği,, 10. Bası, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- WARD, JOHN L., (1997), "Growing The Family Business: Special Challenges And Best Practices" , Family Business Review, Vol. 10, No.4, December, pp. 323-338.
- KARPUZOĞLU, EBRU, (2006), [Http://Www.Kobifinans.Com.Tr/İcerik.Php?Article=484&Where=Danisma_Merkezi&Category=02060](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=484&Where=Danisma_Merkezi&Category=02060).
- KOBİFİNANS, "Aile Şirketlerinde Ne Tür Yönetim Sorunları Yaşanır?", (2006) http://www.kobifinans.com/icerik.php?Article=468&Where=danisma_merkezi&Category=020603
- SAĞLAM, NECDET, (2006) [Http://Www.Kobifinans.Com.Tr/İcerik.Php?Article=455&Where=Danisma_Merkezi&Category=020603](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=455&Where=Danisma_Merkezi&Category=020603).
- TÜSİAD, (2006), "Bankacılık Ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler", [Http://Www.Tusiad.Org/Turkish/Rapor/Bankacilik/Bankacilikvereel.Pdf](http://www.tusiad.org/Turkish/Rapor/Bankacilik/Bankacilikvereel.Pdf).

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜM

Dr. Rüştü BOZKURT

Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş.

Genel Sekreteri

Dünya Gazetesi Köşe Yazarı

Tel: (0212) 350 38 28

e-posta: rbozkurt@ 440 24 24

GİRİŞ

Uzun yıllardır ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işletmelerin¹ geçirdiği evrimleşmeyi izliyorum. Genellikle **aile işletmesi** niteliğinde olan küçük ve orta ölçek işyerlerinin sorunlarına ilişkin kimi zaman **'slogan kültürü'** baskın hale geliyor; birtakım yerleşik doğrular ve kalıp düşüncelerin etkisi artıyor. Slogan kültürü baskın hale geldiğinde yaratılan **'beklenti'** ile ülkenin **'gerçekliği'** arasındaki makas açılıyor; yaratılmak istenen sonuca ulaşamadığında da bu kez **'kötümserlik'** artabiliyor.

Küçük ve orta ölçek girişimleri insan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanılmasının bir **'aracı'** olarak görmenin ötesinde bir algılama yanlış olur. Önemli olan, küçük ve orta ölçekli işletmeleri elimizin altındaki mevcut kaynakların kullanımındaki **'verimi arttırma'** ve **'yeni kaynak yaratma'** için nasıl kullandığımızdır. Bu kısa yazıda çok genel çizgileriyle özetlenen yaklaşımı açıklamaya yardımcı olabilmesi amacıyla saptamalar yapılmıştır.

Bir kişisel gözlem olan bu yazıdaki saptamalar **'tartışmaya açık'**tır. Umuyorum ki, saptamalarımızı **'doğrulayan'** ya da **'yanıtlılayan'** görüşler alabildiğine tartışılır; böylece ülkemiz gerçekliklerine daha yakın bir **'ortak akla'** hep birlikte ulaşılır.

Bu yazı dört bölümden oluşuyor: Önce gözlemlerin çerçevesini anlatıyoruz. Bir sonraki aşama 1970'li yıllardan bu yana küçük ve orta ölçek işyerlerinde dönüşümleri özetlemeye gayret ediyor. Kriz dönemlerinde bu yapının öğrenme sürecine değindikten sonra, yeni gündemde hangi sorunların öne çıkardığı irdeleniyor.

¹ Küçük ve orta ölçek girişim ya da işletme kavramını kullandığımızda;bu yapının yüzde 98'ğinin **'aile işletmesi'** olduğunu; **'sahip-yöneticilerin'** yönlendirdiklerini düşünüyoruz.O nedenle, küçük ve orta ölçek yapı dediğimizde aynı zamanda **'aile işletmelerini'** algılıyoruz.

I. Gözlemlerin Çerçevesi

Burada yazdıklarım bilimsel teknikler kullanılarak gözlenmiş değil. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işyerlerinin sorunlarıyla yaklaşık 30 yıla yakın bir zamandır ilgileniyorum; her gittiğim yerde doğrudan üretici ile yaptığım söyleşilerden '*notlar*' alıyorum; o notları sistemli bir şekilde dosyada saklıyorum. Ayrıca 1970'li yıllarda **Eskişehir Sanayi Odası**'nda, 1980'li yıllarda **Konrad Adenauer Vakfı**'nın desteklediği yurt düzeyindeki çalışmalara katıldım. 1990'lı yıllardan bu yana da **DÜNYA** Gazetesinin **Anadolu**'da yaptığı toplantıların çoğunluğunda yer alıyorum. Bu toplantılarda yerel kamu yönetim birimleri yetkilileri, yarı-resmi örgüt temsilcileri, sivil toplum inisiyatifleri ve doğrudan girişimcilerin değerlendirmelerini dinliyor; öğrendiklerimi elden geldiğince de notlar halinde saklıyorum. Bir adım ötede, gözlemlerimi sistemli biçimde **DÜNYA** Gazetesinde yayımlıyorum.

Bu yazı kapsamında aktaracağım '*gözlem çerçevesinin*' arka planını sizlerle paylaştım. Amacım, tamamen '*kişisel gözlemlerim*' olsa da dayanaksız olmadıkları hakkında bir fikir vermek.

II. Tarihsel evrim

Gözlemlerimize göre 20. yüzyılın son çeyreğinde ve 21. yüzyılın ilk beş yılında Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli yapılar hızlı bir biçimde evrimselleşti. Bu evrimselleşmeyi çok genel çizgileri ile şöyle aktarabiliriz:

- **Amatör ruhla üretme dönemi:** Ana güdü bir '*iş yeri sahibi*' olma
- **Bireycilikten örgüte geçme:** Kurumsallaşmayı '*şirket kurma*' biçiminde algılama.
- **Her şey elimin menzili altında olsun:** Bir ürünün bütün parçalarını aynı işyerinde üretmeye çalışma anlayışı.
- **Hedef koyma dönemi:** Dışa açık ekonomi politikalarıyla birlikte yaygınlaşan ve derinleşen rekabet olgusuyla karşılaşma aşaması.
- **Uluslararası pazarın fark edilmesi:** Fuar gezileri, ürün kopyalama ve dış bağlantıları deneme dönemi.
- **Müşteri ve rakip algılamasının değişmesi:** Uluslararası pazar koşullarına uyum sürecinin sancıları. Müşteri ve rakip anlayışının '*yerellikten*' çıkarak '*bölgesel*' ve '*uluslararası*' ölçeklere uzanması.
- **Kriz sonrası arınma dönemi:** Düşük enflasyon, düşen fiyatlar, daralan kâr marjları, sürdürülebilir '*fiyat-maliyet dengesinin*' baskısı, uluslararası pazardaki fiyatlara odaklı '*fiyat-maliyet*' dengesini kurmaya zorlanma, alışkanlıkla yönetimden analize yönetim sürecine geçişin hızlanması.

Türkiye'deki küçük ve orta ölçek işyerlerinin geçirdiği evrimin en çarpıcı olan aşaması 1998 yılında **Asya**'da başlayan ve **Rusya**'da derinleşen dünya krizinin etkileri. 2000'li yıllarda ise tamamen ülkemizin kendi iç dinamiklerinin yarattığı krizin öğretici yönünün ağır basması not edilmesi gereken konulardır.

III. Krizlerin Öğretici Etkileri

Medyada yaygın yazılıp çizilmesine karşın olağan koşullarda '*öğrenme eğrileri*' daha yavaş gelişiyor. Önemli ölçüde Türk toplumunun özelliklerinden kaynaklanan, zor zamanlarda hızlı toparlanma olgusu, kriz koşullarında küçük ve orta ölçek işletmelerde de '*öğrenme süreci*' alabildiğine hızlanmış; çok olumlu bir **toparlanma dönemine** girilmiştir.

Krizin öğrettikleriyle ilgili bazı gözlemlerimi paylaşmak istiyorum:

- Kriz koşullarında salt yurtiçi piyasalara iş yapan, kendi sektöründe ve alt-sektörler ile **ilişkisi zayıf olan üreticiler çoğunlukla işi terk etti**.
- Yurtiçinde kendi iş alanında **başka üreticilerle ilişki kuran**, müşterisini de değişik yörelerde **çeşitlendirenler** sıkıntılı da olsa krizi aştı.
- Toplam üretiminin yüzde 10'u kadar **yurtdışı bağlantısı** olan işletmeler krizden **mevcut koşullarını geriletmeden** çıkabildi.
- Üretimin **yüzde 20'sinden fazlasını ihraç** edebilenler **'çok iyi'** bir sonuç elde etti.
- Ürünlerinin **yüzde 50'inden fazlasını ihraç** edebilen işletmeler de **'altın dönemi'** yaşadı
- Kriz dönemi kayıt dışı uygulamaların içinde olan işyerlerinin, kurumsallaşmış işyerleri için **'haksız rekabet koşulları'** yarattı; çok yaygın biçimde küçük ve orta ölçek sahip-yöneticileri, "... *serbest ve adil pazar koşullarını koruyan hukuk sistemi istiyoruz. Bizi yurtiçi ve yurtdışı rakiplerimizle eş düzeye getiren 'şans eşitliği talep ediyoruz'* diye seslerini yükseltti.
- Küçük ve orta ölçek yapının yüzde 30'u herhangi bir **'teşvik'** talep etmiyor. Hukuk sistemi ile haksız rekabetin önlenmesini istiyor. Geri kalan yüzde 30'u teşvik sisteminin **'mekana'** göre değil **'sektör önceliklerine'** göre uygulanmasını talep ediyor. Giderek oranı azalsa da, hala daha ithal ikameci dönemin kolaylıklarını arayan, **'her şeyin teşvik edilmesini'** isteyen bir kesim de varlığını koruyor. Bu son kesim çok hızlı bir **'tasfiye süreci'** yaşıyor.
- Kriz sonrasında, herhangi bir elektronik araç-gereçle ulaşılabilen her yerdeki üreticilerin **'potansiyel rakip'**, tüketicilerin de **'potansiyel müşteri'** algılaması yaygınlaştı. İşyerlerinde herhangi bir yatırım yapılırken **'uluslararası etki'** temel değişkenlerden biri olarak karar parametreleri içinde yer almaya başladı.
- Giderek güç kazanan eğilim **'kendi gücümüze öncelik verelim'** anlayışı üzerinde kuruluyor; dışardan gelecek **'yapay desteklere'** çok fazla umut bağlanmıyor.

IV. Yeni Gündem

Türkiye'deki küçük ve orta ölçek yapıların yeni gündemini öncelikle küreselleşen dünya ekonomisinin dayattığı rekabet koşulları ve değişen iş çevresi belirlemektedir. Bu bağlamda gündeme yerleşen sorunları şöyle sıralayabiliriz: **Zihniyetteki değişimler, teknoloji donanımını ve süreçleri iyileştirme, rekabet edebilir ölçekler yaratma, uluslararası pazarın gerektirdiği fiyat-maliyet dengesini oluşturma ve sürdürülebilir rekabet için işbölümü işbirliklerini geliştirme.**

1. Zihniyetteki değişme

Küçük ve orta ölçek işletmelerimiz tarihsel birikimlerini ithal ikameci dönemin kolaycılığı ve yüksek enflasyon koşullarına göre oluşturmuştur. O nedenle **'maliyet+kâr=fiyat'** alışkanlığı üzerinde bir üretim anlayış egemendi. Bu üretim anlayışı, **'farklı olanı'** üretmeye yönelik değildi. Komşunun yaptığını ve başarılı olduğunu taklit ederek **'koyun ekonomisi mantığı'** ile gereksiz kapasitelerin yaratılması sonucunu doğuruyordu. **'Ne üretilen satıyor'** kolaycılığından yola çıkan, **'fiyat-maliyet-kalite dengesini'** göz önüne almayan bir yaklaşım egemendi. Bu nedenle, kolay kazanılan paralar, geleceği güven altına alacak **'servet biriktirme'** alanlarına kayıyordu. Krizler sonrasında tamamen yapay koşullara göre oluşmuş bu zihni yapı ve zihni model çöktü. Bugün, küçük ve orta ölçek işyerleri sahiplerinin **yüzde 50'inden fazlası eski dönemin sürdürülebilir olmadığını anlamış** durumda. Bizim tahminimize göre Devlet İstatistik Kurumu'nun imalat sanayinde saptadığı **235 bin işletmenin yüzde 5'i AB koşullarında iş**

yapmaya göre kendini zihinsel ve fiziksel olarak hazırlamış durumda. Yüzde 20'inden fazlası gelişmelerin 'farkına varmış' bazı önlemler almış, ama bütünüyle hazır değil. Yüzde 30'luk bölüm ise koşulların değiştiğinin farkında ama, alınacak önlemler konusunda nelerin yapılması gerektiğini bilmiyor. Geriye kalanlar ise 'bekle-gör' havasında, alışkanlıklarını kıramamış ve büyük bir olasılıkla tasfiye süreci yaşayacak olanlar.

2. Teknolojik Donanımı ve Süreçleri İyileştirme

Türkiye'de zihniyet değiştiren ve gelişmelerin farkında olan işletmeler öncelikle '*hurda yığını teknoloji*' ile bir yere varamayacaklarını iyice kavradı. Yeterli kaynağı olan ya da kaynaklara ulaşabilenler teknolojilerini yenileyerek 'iş süreçlerini hızlandırma' önlemleri alıyor. Eldeki mevcut teknolojilerin etkin bir biçimde kullanılmasına yönelik ***işbirlikleri ve birleşmeler giderek yoğunluk kazanıyor.*** Teknolojik donanımlarını günün koşullarına uydurmak için adım atmış ya da niyet içinde olanların yüzde 50'lere yakın olduğunu tahmin ediyorum. Ama bunların içinde etkin sonuç alanların oranının ise daha düşük düzeylerde kaldığını kabul etmek gerekir.

3. Rekabet Edebilir Ölçekler Yaratma

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işyerlerinin büyük sorunlarından biri, uluslararası ölçekleri dikkate aldığımız zaman '*cüce işletme*' niteliğini taşımaları. Rekabet edebilir ölçeklere ulaşmak için, işyeri sahipleri ya kendi olanaklarını zorluyor ya da yurtiçi ve yurtdışında başka firmalarla işbirliklerine gidiyor. Bir başka gelişme de büyük firmalarla işbirliği ile ölçek büyütme yolunun seçilmesi. Bu alandaki gelişmeler de teknoloji yenileyenlere paralel bir gelişme gösteriyor.

İşyeri boyutlarını '*işgücü sayısı*', '*katma değer*' ya da '*sektörün ileriye ve geriye etkileri*' bağlamında değerlendirmeye çalıştığımızda, heterojen yapı nedeniyle bir '*ölçek*' verme yanılsaması olur. Ama bir eğilim söyleyebiliriz: Faaliyet dışı gelirler arındı '*ciro kalitesi*' artıyor. Bu ister istemez '*kâr kalitesini*' de olumlu yönde etkiliyor. İşbirlikleri ve ortaklıklar ile '*ölçekler büyüyor.*' Ama bütün bunları bir niceliksel ölçüye vurarak söylemek en azından bu aşamada olanaksız.

4. Uluslararası Pazarın Gereklerine Uyum İçin Yapılanma

Zihniyet değiştirme, teknoloji yenileme ve uygun ölçekler yaratma için sadece bir yanı. Diğer yanında yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda yer edinme. Bu konuda Türkiye'deki küçük ve orta ölçek girişimler son derece atak. Girişimcilerimiz ülkemizin hayati coğrafyasında başta AB olmak üzere diğer gelişmiş ülkelerin pazarlarını zorluyor; ihtiyaçlar belirleniyor ve Pazar payı elde etmek için yoğun çaba gösteriyor. Ayrıca, bir yan sanayi olarak küçük ve orta ölçek işyerleri başta otomotiv endüstrisi olmak üzere, diğer üretim alanlarında da kendini kanıtlamış durumda. Bugünkü aşamada yan sanayimiz '*derinlik kazanma*' arayışlarını sürdürmekte. Çok uluslu otomotiv endüstrisi yetkililerinin değerlendirmeleri ise '*olumlu*'.

Özetle değinilen '*olumlu gelişmeler*' yanında, küçük ve orta ölçek işletmelerin '*esnekliğini kısıtlayan*' ve 'ülke ekonomisi bütünde sakınca *yaratan*' bir hususu daha belirtmeliyiz. Türkiye'de iş yasaları daha çok eski Kıta Avrupası Ülkeleri yasalarından esinlenerek düzenlenmiş. Bu nedenle Türkiye'de '*kayıtdışı uygulama*' adete zorlanmış durumda. Bugün bir işyerine asgari ücretin maliyeti sendika örgütünün olduğu işyerlerinde 1. 090 YTL. Sendikası olmayan işyerlerinde ise 645 YTL. Bu da yetmiyor, yasalara saygılı asgari ücret ödeyenle, ödemeyen arasında da haksız rekabet koşulları ortaya çıkıyor. Birçok işyerinde ise çalışılan gün sayısı ile oynanarak vergi ve sigorta primlerinin düşük ödenmesi gibi bir uygulama yapılıyor. Bölgesel asgari ücretin ise daha önce uygulanan '*teşvik sisteminde*' yaşandığı gibi uygulanabilir olmadığı açık. Bursa'nın Orhanlı ilçesi ile Diyarbakır'ın herhangi bir ilçesinin köyleri arasında

'gelir düzeyi' bakımından fark yok. Böylesine geniş ve farklılıkları olan bir ülkede '**bölgesel asgari ücret**' gerekli '**çarpan etkisini**' yaratmaz.

Uluslararası fiyatlara odaklanarak kalite-maliyet ve fiyat oluşturma, hizmet kalitesini arttırma konusunda çok ciddi gelişmeler var.

Buradaki değerlendirme yanlış algılanmamalı. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işyerlerinin '**gelişmesi**' henüz başlangıç aşamasında, alınacak daha çok uzun bir yolun olduğu hatırdan hiç çıkarılmamalı.

Sonuç

Türkiye'deki küçük ve orta ölçek girişimler kimi zaman medyada yansıdığı gibi tümüyle çok ilkel koşullarda değil. Esasen ülkemizin ihracatta gösterdiği performans, önemli ölçüde küçük girişimlerin desteği ile gerçekleşiyor. Öznel bir gözlem olsa da, yılların yakın takibiyle şu yargılarda bulunabilirim:

- Küçük iş yerlerimiz hem **makroekonomik köklü dönüşümlerin**, hem de **kriz koşullarının örsünde** dövülerek sağlamlaşmıştır.
- Ulaşım ve iletişim olanakları nedeniyle, **dünyadaki gelişmeleri yakından izler duruma gelmiş**; '**ucuz emeğe dayalı rekabet**' şansının birçok ülkeye göre olmadığı gerçeği saptanmış; **çözümler bir üst teknolojiye geçme ve daha yüksek katma değerli ürünler üretmeye odaklanmıştır**.
- AB kriterleri ve özel bağlamı ile Basel: II kuralları, hızlı bir değişme, **kurallara uyum hazırlıkları** için itici bir etken olmuştur.
- Genel olarak baktığımızda, ülkemizde kapanan küçük ve orta ölçek işyerlerinin kaybına sebep oldukları '**ekonomik değer**' yeni kurulanların ürettikleri '**ekonomik değer**' yanında daha küçüktür. Bu da ülkemizde gelişmelerin '**sağlıklı**' olduğunun en önemli kanıtıdır.

Bütün bu gelişmeler nedeniyle yönetim ilkeleri uygulanabilirse Türkiye'nin geleceğine iyimserlikle bakmayı gerektirecek çok şey vardır.

AB'YE GİRİŞ SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİ, AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ DENETİM VE BAĞIMSIZ DENETİMİN KOBİ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÇORUM KOBİ'LERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Selçuk KENDİRLİ

Gazi Üniversitesi

Çorum İİBF

İşletme Bölümü

Tel: (0542) 323 92 38

e-posta: kendirli@gazi.edu.tr

Öğr. Gör. İlker AKALAN

Gazi Üniversitesi

Sungurlu MYO

Tel: (0536) 309 54 58

e-posta: iakalan@gazi.edu.tr

ÖZET

KOBİ'ler (Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ekonominin temel taşlarından biri olan KOBİ'lerin, başarı basamağının yerini belirleyebilmek, amaçlarına ne denli ulaştığını görmek ve mali tablolarının çıkar grupları açısından güvenilirliğini sağlamak açısından öncelikle iç denetime, gerek olursa bağımsız denetime ihtiyaçları vardır. Bu denetim süreçlerinin işletme performanslarını olumlu yönde etkileyeceği de aşikardır.

Özellikle AB'ye giriş sürecinde, KOBİ nitelikli işletmelerin, bu standartları yakalamaları ve bunun bilincine ulaşmaları, yeni gelişecek ekonomik şartlar çerçevesinde işletmelere de avantajlar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışma kapsamında Çorum KOBİ'lerinde iç denetim ve bağımsız denetimin varlığı, bunun işletme performansına etkileri araştırılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Denetim, İç Denetim, KOBİ, KOBİ'lerde İç Denetim,

1. DENETİM VE İÇ DENETİM

Genel anlamda denetim; iktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Kaval, 2003:19). Çalışma kapsamında bağımsız denetim ve iç denetim olguları literatür açısından incelenecek, iç denetim uygulaması alan çalışması olarak ele alınacaktır.

1.1. Denetim

Bağımsız denetim, ya da muhasebe denetimi; bir işletmenin finansal tablolarının Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine veya işletmenin hukuki statüsü gereği başka bir muhasebe sistemine uygun düzenlenip düzenlenmediğini belirlemeye yönelik, bu tabloların ve bu tablolar dayanağını oluşturan kayıt, belge ve diğer ipuçları üzerinden yürütülen çalışmalara dayanan ve bulguları denetim raporunda özetleyen sistematik incelemedir. (Kaval, 2003:24) Denetim kavramının özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir.

- Denetim, iktisadi varlık (işletmenin kendisi) veya bir faaliyet dönemine uygulanır.
- Denetim doğruluğu iddia edilen bilgilerin denetçinin kendi doğruları ile karşılaştırılması sürecidir.

- Denetim kanıt toplama ve değerlendirme esasına dayanır.
- Denetim konusunda uzman ve bağımsız kişilerce yürütülür. Uzman olmayan ya da işletmenin kendi personelinin faaliyeti denetim sayılamaz.

- Her denetim çalışmasının sonucunda bir rapor düzenlenir.

1.2. Denetim Türleri

Mali Tablolar Denetimi; İşletmenin mali tablolarının, işletmenin mali durumu ve faaliyet sonucunu doğru ve dürüst, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olup olmadığının denetimidir. Yaygın olarak yapılan mali tablolar denetimi "bağımsız denetim" ya da "dış denetim" olarak da adlandırılmaktadır.

Uygunluk Denetimi; Muhasebe bilgilerinin belirli bir otorite tarafından konulmuş bulunan kurallara uyup uymadığının denetimidir. Bu otorite devlet olabilir; işletmenin vergi kanunlarının gereklerini yerine getirip getirmediği bu anlamda bir uygunluk denetimidir. Adı geçen otorite işletmenin üst yönetimi olabilir; üst yönetim tarafından konulmuş bir satın alma onayının yerine getirilip getirilmediğinin denetimi bir uygunluk denetimidir.

Faaliyet Denetimi; İşletmenin faaliyetlerinin etkin ve verimli olup olmadığının denetlenmesi olarak tarif edilmektedir. Dolayısıyla faaliyet denetimi, işletmenin muhasebe bilgileri ile sınırlı olmayıp, yönetim, üretim, pazarlama, personel gibi fonksiyonlarını da içermektedir.

İç Denetim; Denetim faaliyetinin işletmenin kendi çalışan kişilerince yürütülmesi ve üst yönetime raporlanması olarak tarif edilebilir. Yapılan işlerin uygunluğu, muhasebe ve finans konularındaki bilgilerin güvenilirliği iç denetim ile ölçülebilir. Banka müfettişleri, firma müfettişleri gibi denetçilerin denetim faaliyetleri iç denetime birer örnektir.

Dış Denetim; Denetim faaliyetinin işletme personeli olmayan ve hatta tamamıyla "bağımsız" olan kişilerce yapılması halinde söz konusudur. Dış denetim, mesleği denetim olan kişilerce yapılabildiği gibi (bağımsız dış denetim), kamu tarafından da, kamusal yükümlülüklerin incelenmesi açısından da (kamu denetimi) yapılabilir.

1.3. İç Denetim (İç Kontrol)

İç denetim sistemi, işletme yönetimi tarafından kararlarının uygulamaya geçirilebilmesinde uygulanan temel ilkeler, yöntemler ve önlemlerden (düzenlemeler) meydana gelen sistemdir (Kaval, 2003:88).

İç kontrolün tanımlanmasında, amaçlarının belirlenmesinde ve iç kontrol için bir çerçeve oluşturulmasında meslek komitelerinin ya da kuruluşlarının (COSO "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission", "COCO "Canadian Institute of Chartered Accountants", Institute of Internal Auditors), Amerika Birleşik Devletleri Sayıştay'ının (General Accounting Office) ve kısa adı INTOSAI olan Uluslararası Sayıştaylar Birliği'nin önemli ve anlamlı katkıları olmuştur. Keza Bankacılığın Gözetimi ile ilgili Basle Komitesinin 1998 yılında Bankaların Kontrol Sistemleri Hakkında yayımladığı on üç prensip bu bağlamda sözü edilmeye değerdir.

Modern iç denetimin oluşumu 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. İç Denetimin Sorumlulukları Hakkında Tebliğ İç

Denetçiler Enstitüsü tarafından 1947 yılında yayımlanmıştır. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ise aynı Enstitü tarafından 1978 yılında uygulamaya konulmuştur.. Avrupa’da ülkeler iç denetçiler dernekleri Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonunun üyesidirler. İngiltere’de Hazine tarafından yayımlanan Kamu Sektörü İç Denetim Standartları (Government Internal Audit Standards) bulunmaktadır.

İngiltere Hazinesi tarafından Avrupa Birliğine aday ülkelerin yararlanması için hazırlanan dokümanda iç denetimin tanımı ve yaptığı faaliyetler çok net ve anlaşılır şekilde belirtilmektedir: “İç denetim, örgüt bünyesindeki bağımsız bir değerlendirme olup iç kontrol sisteminin etkililiğini ölçmek ve değerlendirmek suretiyle yönetime hizmet sağlamak şeklinde faaliyet gösterir. Bu hizmeti sağlamada İç Denetim:

- İç kontrol sistemini analiz eder ve bir inceleme programı oluşturur.
- Hedeflerin en ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için sistemler içinde tesis edilmiş kontrolleri belirler ve değerlendirir.
- Bulguları ve sonuçları raporlar ve uygun olduğu ahvalde tavsiyelerde bulunur.
- İncelemeye tabi sistemdeki kontrollerin güvenilirliği hakkında bir görüş bildirir.
- Örgüt bünyesindeki iç kontrol sisteminin bir bütün olarak değerlendirmek suretiyle bir güvence verir”.

ABD İç Denetçiler Enstitüsü’nün 2001 tarihinde yenilediği iç denetim tanımı şöyledir: “İç denetim; bir kuruluşun faaliyetlerini geliştirmek ve faaliyetlerine katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız güvence ve danışma sağlayan bir faaliyettir. Bu fonksiyon risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli ve bilimsel disiplini olan bir yaklaşım geliştirmek suretiyle, bir kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunur”.

Keza, İngiltere Hazinesi tarafından yayımlanan “Kamu İç Denetim Standartları” başlıklı dokümanda da iç denetim şöyle tanımlanmaktadır: “İç denetim, bir organizasyonun bünyesindeki bağımsız ve tarafsız değerlendirme hizmetidir:

İç denetim, esas itibarıyla, organizasyonun kabul edilmiş hedeflerinin gerçekleşmesindeki etkinliği ölçmek ve değerlendirmek suretiyle risk yönetimi, kontrol ve yönetim hakkında Kurum Başkanına bağımsız ve tarafsız bir görüş sunar. Ayrıca, iç denetimin bulguları ve tavsiyeleri denetlenen alanlardaki hat yönetimine (line management) yarar sağlar. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim; hedeflerin gerçekleşmesini, uygun risk değerlendirmesini, iç ve dış raporlamadaki ve hesapverme sorumluluk süreçlerindeki güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere riayeti, organizasyon için saptanan davranışsal ve ahlaki standartlara uymayı sağlamak üzere belirlenmiş politikaları, prosedürleri ve faaliyetleri kapsar.

İç denetim, özellikle, organizasyonun risk yönetimini, kontrolünü ve yönetimini geliştirmede hat yönetimine yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti de sağlar. İç Denetimin danışmanlık hizmeti; yönetimin organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak üzere uygulamaya koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunulması yoluyla iç denetim becerilerinden yararlanır. Bu tür danışmanlık çalışması iç denetimin risk yönetimi, kontrol ve yönetim hakkında sunduğu görüşe katkıda bulunur”.

Etkili bir iç kontrol sisteminin sağladığı faydalar, büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ’ler açısından da benzerlik gösterecektir. Bu faydalar sıralanacak olursa (Güredin, 1997:);

- Maliyetlerin izlenmesi daha kolay olabilecektir.
- Maliyetlerle birlikte gelirlerinde izlenebilirliği sağlanarak, gider gelir arasındaki koordinasyon sağlanacaktır.
- Satışların izlenmesi standartlara bağlı olacağından, kontrolü daha kolay olacaktır. Burada sorumluluk ve görevlerin ayrıştırılmış olması da denetimi kolaylaştıracaktır.

- İşletme iç denetim sayesinde, bünyesindeki zayıf ve riskli alanları önceden raporlayabilecektir.
- İşletme, denetim standartlarını önceden oluşturduğu için (bu standartlar; yönetim, üretim, satış gibi departmanlardan elde edilecek verilerle oluşturulacaktır), faaliyetlerini kontrol edebilecektir. Bu süreç sonunda elde ettiği verileri, performans ölçümünde bir değer olarak kullanabilecektir.
- İç kontrol sürecinde veriler tam ve eksiksiz kayıtlanağı için, ihtiyaç duyulduğu takdirde gerekli raporlar eksiksiz alınabilecektir.
- İşletme bünyesinde kurumsallaşmanın, profesyonelliğin ve uzmanlaşmanın oturtulması sağlanır.

3. AB'YE GİRİŞ SÜRECİNDE İÇ DENETİM VE BAĞIMSIZ DENETİMİN KOBİ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÇORUM KOBİ'LERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Amaç

Araştırmanın amacı; Çorum KOBİ'lerinde iç denetim ve bağımsız denetimin varlığı ve bu süreçlerin işletmelerin performanslarını nasıl etkilemektedir? AB'ye giriş sürecinde işletmelerin bu eğilimlerinde ne gibi değişiklikler olmaktadır? Sorusuna yanıt aramaktır. Ortaya çıkan sonuçlar bilimsel çevrelerle ve ihtiyaç duyan diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşılacaktır.

3.2. Varsayımlar

Yapılacak olan çalışmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışma yapılan işletmelerin verdiği bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.
- İşletmeler iç denetimi uygulamakta, gereklilik ve zorunluluk halinde bağımsız denetime baş vurmaktadırlar.
- Çalışma kapsamına alınan işletmelerde anket sorularının tam olarak anlaşıldığı ve buna göre cevap verildiği varsayılmıştır.

3.3. Yöntem ve Kapsam

Çalışma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım teorik bilgileri, ikinci kısım uygulamaya yönelik bilgileri içermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında iç denetim ve bağımsız denetimle ilgili literatür taraması yapılacaktır. Bu bölümde denetimle ilgili literatür kapsamında genel bilgi verilecek, işletmelerde denetim bilincinin oluşmasının işletme politikalarına etkisi tartışılacaktır.

Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında, Çorum KOBİ'lerine yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada Çorum KOBİ'lerinde AB'ye giriş sürecinde denetim bilincinin oluşup oluşmadığı araştırılmıştır. İşletmelerde denetim bilincinin oluşması ve kurumsallaşmasında AB'ye giriş sürecinin etkileri araştırılmıştır. Bu çerçevede, iç denetim ve bağımsız denetimin işletme politikalarına etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamına Çorum'da faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan işletmeler alınmıştır. Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 200 civarında KOBİ olduğu KOSGEB tarafından ifade edilmiş, ve bu işletmelerden 180 tanesine ulaşılabilmiştir. Veri toplanması çerçevesinde anket çalışması yapılmıştır. Anketler, anketörler tarafından yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir. Veriler derlendikten sonra analiz için SPSS For Windows 11,0 programından faydalanılmıştır..

3.4. Değerlendirme

Çorum KOBİ'lerinde yöneticilik yapan 180 yöneticinin, AB'ye giriş sürecinde iç denetim ve bağımsız denetimin KOBİ performansına etkileri Çorum KOBİ'lerine yönelik bir araştırma ile ilgili olarak toplam 21 sorudan oluşan anketten aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular tablolar halinde ve yüzde dağılımlar olarak şöyle ifade edilebilir.

Ankete konu olan KOBİ'lerin ve yöneticilerinin özellikleri ile ilgili dağılımlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: KOBİ'lerin ve KOBİ yöneticilerinin Özellikleri Dağılımı
 Teste Tabi Tutulan Alanlar Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı Oran%

A. Çorum KOBİ'lerinin Hukuki Statüsü		
Halka Açık A.Ş.	--	--
Anonim Şirket	48	26,66
Limitet Şirket	90	50,00
Şahıs Şirketi	31	17,22
Diğer	11	6,11
TOPLAM	180	100
B.KOBİ'lerin Bağlı Bulunduğu Sektörler		
Gıda	49	27
Tekstil	20	11
Kağıt Endüstrisi	7	4
Taş-Toprak Sanayisi	63	35
Makine	27	15
Diğer	14	8
TOPLAM	180	100
C. İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiği		
Sahipleri	64	35,4
Ortaklardan Birisi	75	41,5
Profesyonel Yönetici	41	23,1
TOPLAM	180	100
D. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi		
İlkokul	8	4,6
Ortaokul	6	3,1
Lise	30	16,9
Yüksekokul	8	4,6
Fakülte	128	70,8
TOPLAM	180	100

Tabloya bakıldığında Çorum KOBİ'lerinin hukuki yapısı genel olarak sermaye şirketi şeklinde yapılanmıştır. Bu yapı %50 limitet şirket, %27 anonim şirket olarak yapılanmıştır. İşletmelerin %17'si ise şahıs şirketi olarak yapılanmıştır. Çorum KOBİ'leri ağırlıklı olarak üç sektör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlar taş-toprağa dayalı sanayi (%35), gıda sanayi (%27) ve makine sanayidir (%15). Söz konusu KOBİ'ler genelde sahipleri (%35,4) ya da ortaklardan biri (%41,5) tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme oranı ise % 23,1 yüzdesi ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu yöneticiler genel olarak üniversite mezunu olup, fakülte mezunları %70,8 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Yüksekokulla birlikte bu oran %75,4'e çıkmaktadır. Bu durum KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ve gelişen yeni stratejilerin işletmede uygulanabilirlik kapasitesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin denetim bilincinin oluşması ile ilgili yetkinlik düzeylerini ifade etmede kullanılabilecek özellikleri ile ilgili dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çorum KOBİ'lerinin Denetim Bilinci Yetkinlik Düzeyleri
 Teste Tabi Tutulan Alanlar Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı Oran%

A. Yöneticilerin ve İlgili Personelin Mesleki Yayınları Takibi		
Kesinlikle Evet	51	28,3
Evet	60	33
Kısmen	69	38,3
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
B. Yöneticilerin ve İlgili Personelin Kurs ve Seminerlere Katılıp Katılmamaları (İş başında Eğitim Dahil)		
Kesinlikle Evet	22	12,3
Evet	80	44,7
Kısmen	21	11,5
Hayır	53	29,2
Kesinlikle Hayır	4	2,3
TOPLAM	180	100
C. Kurs Ve Seminere Katılım Sıklığı (İş başında Eğitim Dahil)		
Bir Kez	--	--
İki Kez	14	11,2
Çok	77	62,9
Daha Çok	11	8,9
Defalarca	21	17
TOPLAM	123	100
D. Kurs ve Seminerlerin Gözlemlenebilir Performans Artışı Sağlayıp Sağlamadığı		
Kesinlikle Evet	44	35,4
Evet	51	41,5
Kısmen	26	21,5
Hayır	2	1,5
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	123	100
E. Söz Konusu Eğitim Faaliyetleri İşe Sahiplenmede Gözlemlenebilir Bir Artış Sağladı mı (Oto Kontrol Sistemi)		
Kesinlikle Evet	60	48,5
Evet	3	2,3
Kısmen	44	36,2
Hayır	12	10
Kesinlikle Hayır	4	3,1
TOPLAM	123	100

Ankete cevap veren katılımcıların %62 gibi büyük bir çoğunluğu mesleki alanları ile ilgili yayınları takip edebildiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %57'si kendilerini geliştirmek için bir seminer ya da kurs programına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifade iş başında eğitim şeklindeki kursları da kapsamaktadır. Kısmen seçeneğinin de olumlu kabul edilmesi durumunda bu düzey oldukça üst seviyelere çıkacak ve %68 seviyesine ulaşacaktır. Bu çalışanların aynı zamanda önemli bir çoğunluğu (%88) bu tip faaliyetlere birden fazla kez katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum yöneticilerin ve ilgili personelin alanlarına ilgi gösterdiklerini ifade edebilir.

Bu bağlamda söylenebilecek bir diğer husus ise, katılım sağlanan eğitim faaliyetleri personelin işe sahiplenmesine nasıl bir katkı sağlamıştır ki, bu konuda ankete katılan çalışanların %77'si bu tip eğitim faaliyetlerinin çalıştıkları işi sahiplenmelerine olumlu yönde katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Yani oto kontrol mekanizmasının harekete geçirilmesinde olumlu yönde katkı sağlamıştır.

Tablo 3'de Çorum KOBİ'lerinde denetim ve iç kontrol varlığı araştırması ile ilgili veriler bulunmaktadır. Burada hedeflenen, işletmelerde denetime bakış açısı nedir, mevcut sistem içerisinde iç kontrol sistemi bilinci var mı, varsa ne ölçülerde uygulamaya geçirilebilmiştir konusu araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3: Çorum KOBİ'lerinde Denetim ve İç Kontrol Varlığı Araştırması Tablosu
 Teste Tabi Tutulan Alanlar Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı Oran%

A. İşletmeniz Muhasebe Kayıtları Tutulmakta mıdır?		
Kesinlikle Evet	27	15
Evet	108	60
Kısmen	36	20
Hayır	6	3,3
Kesinlikle Hayır	3	1,7
TOPLAM	180	100
B. Firmanızda Muhasebe-Finansman Departmanı İle Kim İlgilenmektedir		
İşletme Sahibi	47	26,1
Ortaklardan Biri	113	63,7
Muhasebe Departmanı	16	9,4
Profesyonel Bir Yönetici	3	1,7
Diğer	--	--
TOPLAM	180	100
C. Firmada Hangi Alanlarda Bağımsız Bir Personel Çalıştırmaktasınız		
Çek-Senet Tahsilatı	14	7,8
Depo-Ambar	39	21,5
Kasa	87	48,5
Ön Muhasebe	40	22,2
TOPLAM	180	100
D. İşletmede Yapılan Satışların Oransal Niteliği Nedir?		
Vadeli Satış (Çek- Senet)	166	92,3
Peşin Satış	14	7,7
TOPLAM	180	100
E. Vadeli Satışların Tahsilatı Nasıl gerçekleştirilmektedir		
Tahsilat Elemanı İle	46	27,5
Banka Vasıtası İle	50	30
Çek Senedin Ciro Edilmesi İle	11	6,7
Borçlunun Şahsen İşletmeye Gelmesi İle	4	2,5
Hepsi	55	33,3
TOPLAM	166	100
F. İşletmenizde Kıyas Yapmak Amacıyla Belirli Standartlar Oluşturuyor musunuz?		
Kesinlikle Evet	104	57,8
Evet	69	38,3
Kısmen	--	--
Hayır	2	1,1
Kesinlikle Hayır	5	2,7
TOPLAM	180	100
G. Oluşturulan Standartlar Kim tarafından Denetlenmektedir		
Ortaklardan Biri	81	45
Görevlendirilen İç Denetim Elemanınca	3	1,7
Muhasebe Departmanı	10	5,8
İşletme Yöneticisi	80	44,2
Diğer	6	3,3
TOPLAM	180	100
H. Oluşturulan Standartlar Ölçülebilir Performans Artışı Sağlıyor Mu?		
Kesinlikle Evet	42	23,3
Evet	110	61,1
Kısmen	25	13,8
Hayır	3	1,7
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
G. Muhasebe Açısından Dış Yardımı Kimlerden Sağlıyorsunuz		
Yeminli Mali Müşavir	10	5,5
Profesyonel Muhasebe Firması	--	--
Mali Müşavir Serbest Muhasebeci	109	60,5
Serbest Muhasebeci	61	34
TOPLAM	120	100

Tablodan da algılanabileceği gibi, kısmen seçeneğinin de olumlu düşünülmesi halinde, işletmelerin %95'i belli oranlarda da olsa bazı muhasebe kayıtlarını firma içinde tutmaktadırlar. Burada kısmen seçeneğini seçen işletmelerin, bilgileri resmi muhasebe kayıtları için değil de, kişisel olarak tuttukları sanılmaktadır. Ankete katılanların %26,1'i işletmenin muhasebe-finance departmanı ile işletme sahibinin ilgilendiğini, %63,7'si ise ortaklardan birinin bu konu ile ilgilendiğini ifade etmiştir. Ortaklarında işletme sahibi kategorisine sokulması halinde bu oran %89,8'e çıkacaktır. Bu işi profesyonel finans yöneticilerine bırakan işletme oranı ise sadece %1,7'dir.

Çorum KOBİ'lerinde genelde kasa için bağımsız bir personel çalıştırılmaktadır (%48). Daha sonra ise ön muhasebe ve depo kesiminde bağımsız eleman çalıştırılmaktadır (Sırasıyla %22 ve %21). Daha sonra ise çek senet tahsilatı için eleman çalıştırıldığı ifade edilmiştir. Fakat anket yapılma süresince elde edilen bilgiler çerçevesinde ifade edilecek olursa, işletmede bir eleman birden farklı yerde çalıştırılmakta fakat, değerlendirme sanki her departman için ayrı eleman çalıştırılıyormuş gibi yapılmaktadır.

İşletmeler satışlarını genelde vadeli olarak yapılmaktadır (%92). Peşin satış yapan işletmeler ise oransal olarak yığının %7'sini oluşturmaktadır. İşletmeler vadeli satışlarını genelde bankalar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Yöneticilerin ifadelerine göre, gelişen bankacılık sektöründeki para transfer maliyetlerinin düşmesi bunda etkin rol oynamıştır. Seçeneklerden hepsi seçeneği de oransal olarak banka seçeneğine yönlendirilirse, bu oran yaklaşık %40'a çıkmaktadır. İkinci sırada tahsilat elemanı ile tahsilat gelmektedir. Burada işletmelerin tahsilat konusunda halen eski yöntemleri tercih ettikleri görülmektedir. Doğal olarak bu durum da iç kontrol sistemini zorlayan unsurlardan birisi olarak KOBİ'lerin karşısına çıkmaktadır.

İşletmelerin geneli dönem sonunda karşılaştırma yapmak amacı ile belirli standartlar geliştirdiklerini ifade etmişlerdir (Kesinlikle evet ve Evet seçenekleri toplamı %96'ya ulaşmaktadır). Geliştirildiği ifade edilen bu standartlar genel olarak ortaklar ve işletme yöneticisi tarafından kontrol edilmektedir. İkinci olarak ise işletme yöneticisi tarafından kontrol edilmektedir. İşletme yöneticilerinin genel olarak ortaklardan biri olduğu düşünülürse, geliştirilen bu standartlar genelde ortaklar tarafından kontrol edilmektedir. Oluşturulan denetim birimince görevlendirilen personelce bu standartlarla, fiili gerçekleştirmelerin karşılaştırılmasının yapıldığını ifade eden işletme oranı ise sadece %1,7'dir. Yapılan bu nispi iç kontrol sisteminin genelde performans artışı sağladığı ifade edilmiştir. Burada kısmen seçeneğinin de performans artışı olarak değerlendirilmesi halinde oran %98'e ulaşmaktadır.

İşletmeler genelde muhasebe finansman alanında dış yardımı Mali müşavir, serbest muhasebecilerden (%60) ve serbest muhasebecilerden (%34) almaktadırlar. %5'lik bir kesim yeminli mali müşavirden de destek almaktadır. Fakat bunların bağımsız dış denetim anlamında olmadığı ifade edilmiş, sadece mali tablolar ve diğer muhasebe konuları ile ilgili olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 4: Çorum KOBİ'lerinin Avrupa Birliği'ni Tanımları ve Beklentileri Dağılımı
Teste Tabi Tutulan Alanlar Ankete Katılan KOBİ ve Yönetici Sayısı Oran%

A. Avrupa Birliği Hakkında Bilgi Düzeyi		
Kesinlikle Evet	167	93,1
Evet	10	5,4
Kısmen	3	1,5
Hayır	--	--
Kesinlikle Hayır	--	--
TOPLAM	180	100
B. Avrupa Birliği'ne Girişin Faaliyet Gösterdiğiniz Sektörünüzü Etkilemesi		
Rekabet olanakları artacak	41	22,8
Yeni Pazar İmkanları Doğacak	98	54,4
Yabancı Hakimiyeti Artacak	20	11,1
Rekabet Gücümüz Zayıflayacak	21	11,7
TOPLAM	180	100
C. Avrupa Birliği'ne Girilmesi Hakkında Fikirler		
Kesinlikle Evet	60	33,1
Evet	66	36,9
Kısmen Su An için Erken	37	20,8
Hayır	11	6,2
Kesinlikle Hayır	6	3
TOPLAM	180	100

Tablo 4'de Çorum KOBİ'lerinin çalışanlarından üst yönetici ve alt yönetici konumunda olup, ankete cevap verenlerin Avrupa Birliği'ni tanıma ve beklentileriyle ilgili değerlendirmeler yer alacaktır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, Çorum KOBİ'leri çalışanlarının önemli bir kısmı (%93,1) AB hakkında geniş bilgiye sahip olduklarını düşünmektedirler. Ankete katılan katılımcıların tamamı ise, AB ile ilgili bilgilerinin mevcut olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kişilerin düşüncesine göre AB'ye giriş, genelde sektörün faydasına olacak bir durumdur. Bu çalışanların %54,4'üne göre, AB'ye giriş Çorum KOBİ'lerine yeni Pazar olanakları sağlayacaktır. %22,8'ine göre ise rekabet olanakları artacaktır. Buna rağmen AB'ye girişin olumsuz tarafını görenler de mevcuttur. Bu çalışanlardan %23'e yakını rekabet gücünün zayıflayacağını ve piyasada yabancı müdahalesinin artacağını savunmaktadırlar. AB'ye girişle ilgili olarak görüşüne başvurulmuş çalışanlardan %10 civarı AB'ye girişe kesinlikle karşı çıkarken, %90'lık kesim AB'ye girişe sıcak bakmaktadır. Fakat Bu çalışanların %20 kadarı şu an için AB'ye girişin erken olduğunu düşünmektedirler.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Süreç içinde Türkiye'de KOBİ'lere hep kolların ve korunması gereken aciz durumdaki işletmeler gözüyle bakılmıştır. Bu bakış açısı ile KOBİ'lere genellikle nakdi kaynak aktarımı yapılmıştır. Bu kaynak aktarımı yöntemi hiçbir zaman sağlıklı olmamış, zaman içinde de bu yöntem terk edilip, yatırımların teşvik edilmesine başlanmıştır. KOBİ'lere korunması gereken işletmeler gözüyle bakmak yerine, onları desteklemek gerekmektedir. Öncelikle nasıl ayakta kalabileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. Devletin KOBİ'lere yaklaşımının Konfigyus'un ünlü sözündeki gibi "Aç insana balık vermek yerine balık tutmayı öğretmek gerekir." olması gerekmektedir (Oktay ve Güney, 2002:16). İç kontrol sisteminin KOBİ'lerde yerleştirilip, uygulamaya konulması bu sürecin sağlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Şöyle ki; denetim sisteminden yoksun olarak hareket işletme karanlıkta el yordamıyla gitmeye çalışan insana bezeyecektir. Çorum KOBİ'lerinde işletme yöneticileri aynı zamanda önetici konumundadır. Bu kişilerin eğitim seviyeleri de oldukça yüksektir. Bu durum bu işletmelere çeşitli avantajlar sağlayabilir. Fakat bir kişinin aynı anda her yere yetişmesi mümkün değildir. Bu bakımdan iç kontrol sisteminin mutlaka KOBİ yönetim sürecine deruhte edilmesi gerekir diye düşünmekteyiz.

Bu araştırmada Çorum yöresinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik olarak, AB'ye giriş sürecinde iç denetim ve bağımsız denetimin Çorum KOBİ'lerinin performansına etkileri bir

araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çorum KOBİ'lerinde genelde işletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır.

Kararlarda daha çok işletme sahibinin veya diğer ortakların etkili olduğu gözlenmektedir. Yöneticiler yetki devrinde genelde istekli davranmaktadır.

AB'ye giriş sürecinde daha iyi bir pozisyon almaları açısından ve AB'deki yoğun rekabetçi piyasalarda daha verimli olabilmeleri açısından, Çorum KOBİ'lerine yönelik şu öneriler sunulabilir:

- KOBİ'lerde, işletmenin yapısında uygun şekilde bir iç kontrol sisteminin kurulması hayati önem taşır. Bu sistem kurulurken, yasal mevzuat, şirket yetkilendirme ve görevlendirme süreci ve belge sistemi mutlaka dikkate alınmalıdır.

- Bu bağlamda şirket sahibinden bağımsız şekilde çalışabilecek, iyi eğitim almış, küresel dili bilen ve vizyonu geniş profesyonel yöneticilere şirket yönetimlerinin bırakılması gerekir.

- Eğitim kurumlarıyla diyalog kurularak, iyi yetişmiş öğrencilerin, mezuniyet sonrasında kuruma kazandırılması sağlanmalıdır.

- Kurumsallaşmanın sağlanması gerekir. Yönetici kendisini ne kadar geliştirse geliştirsün, tek başına işlere yeterli olamayacaktır. Bu yüzden, yönetim konusunda kurumsallaşmaya gidilmelidir. Bu süreç içinde görev tanımlamalarının yeniden yapılması gerekir. Görev ve sorumlulukların yeniden belirlenerek bunların yazılı hale getirilmesi gerekir.

- Faaliyete yönelik görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir ve bu bağlamda kritik kontrolleri yapacak elemanların belirlenmesi bir zorunluluktur.

- Çalışanların işe alımında yeterliliklerinin önceden belirlenecek standartlarla belirlenmesi gerekir. Belirlenen bu standartlar çerçevesinde çalışanların iş başında belirlenen bu standartlarla değerlendirilmesi gerekir. Görev sorumluluk ve bilincinin artırılabilmesi için iş başı eğitimlerin yapılması gerekir. Bu şekilde oto kontrol mekanizmasının oluşturulması sağlanmalıdır.

- İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve sonuçların muhasebe bilgi sistemine eksiksiz ve doğru bir şekilde yansıtılması sağlanmalıdır. AB'ye giriş sürecinde, AB kökenli ortaklarla iş yapılabilmesi açısından bu husus mutlaka sağlanmalıdır. Çünkü AB kökenli işletmeler belge üzerindeki kayıtlara göre işbirliği yapmaktadırlar. Bu balamda gelir- gider ve stok kontrolleri maksimum düzeyde yapılmalıdır.

- KOBİ'lere yönelik sistematik ve sürekli olarak muhasebe bilgi sistemi ve bunun önemi ile ilgili bilgi verilmelidir. İşletmede mutlaka işi bilen bir muhasebe elemanı bulundurulmaya çalışılmalı, ya da profesyonel bir kurumdan ciddi destek alınmalıdır.

- Faaliyet sürecinde elde edilen bilgiler kullanılarak, giderlerin gelire göre planlaması yapılmalı ve bu sürecin sürekli denetime tabi tutulmasının sağlanması gerekir.

- Faaliyet sürecinde elde edilen bilgilerin günlük, haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık olarak alınabilir hale getirilmesi gerekir. Bu şekilde planlanan ve ortaya çıkan fiili durum karşılaştırılarak kontrol edilebilir. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için de, elde edilen verilerin tam ve eksiksiz olarak bilgi sistemine aktarılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

ABD Sayıştayı, Federal Hükümette İç Kontrol Standartları (Çev. Baran Özeren, Ankara, Elektronik, [http:// www. sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr)

GAO, United States General Accounting Office, Government Auditing Standards, 2003 Revision, June 2003, Elektronik, [http:// www. gao.gov.us](http://www.gao.gov.us)

Güredin, Ersin; Denetim, 1997.

Holding to Account to Account (The Review of Audit and Accountability for Control Government) Report by Lord Sharman of Redlynch, 2001, Elektronik, [http:// www. hm-treasury.gov.uk/media-store/otherfiles/38.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media-store/otherfiles/38.pdf)

- İngiltere Kamu Sektöründe İç Denetim Standartları (Çev. Baran Özeren, Mustafa Ekinci), 2004, Elektronik adres: <http://www.sayistay.gov.tr>
- Kaval, Hasan; Muhasebe Denetimi, Akademik Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik Yayını, Ankara, 2003.
- Oktay, E., ve A. Güney (2002); "Türkiye'de Kobi'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri", 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.
- White, Fidelma; Kathryn Hollingsworth, Audit, Accountability and Government, 1999, Clarendon Pres Oxford.
- Yörüker, Sacit; "Başka Ülke Örnekleri Temelinde Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve", TESEV Denetim Çalıştayı İkinci Toplantısı [http:// www. bmder.org.tr/makale12.htm](http://www.bmder.org.tr/makale12.htm)
- Yörüker, Sacit, Yeni Konseptler ve Gelişmeler Temelinde Kontrol ve Denetim Sistemimize İlişkin bir değerlendirme, 2. Kamu Mali Yönetim Reformu Arenası, 2003, Elektronik adres: [http:// www. sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr)
- Yörüker, Sacit, Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu Tasarısı Hakkında Notlar, 2003, Elektronik, [http:// www. saydamlik.org](http://www.saydamlik.org)

*"...gerçekte pek çok erkek, kadınlar için ölesiye çalıştıklarını düşünür ve erkeksi göz ile bu durum, evlilikte kadınların zorunlu fedakârlıklara katlanmasını telafi eder".
Ivan ILLICH*

CİNSİYET AYRIMCILIĞI OLARAK ÜSTÜN ERKEKSİLİK (HYPER-MASCULINITY) OLGUSUNUN TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Serhat SOYŞEKERCİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
İşletme ABD Biga İİBF
Tel: (0286) 335 87 38 / 1198
e-posta: soysekerici@comu.edu.tr

Hüseyin YILMAZ

Kocaeli Üniversitesi / İşletme ABD
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tel: (0505) 708 52 62
e-posta: hyilmazdoktora@yahoo.com

ÖZET

Erkekler, aile ilişkilerinde koca, baba, oğul, ağabey gibi rollere sahiptirler. Benzer rol aile işletmelerinde 'patron' veya 'kurucu-girişimci' olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkeklik söylemleriyle yerine getirilen ana fonksiyonlardan birisi, erkek gücü ve iktidarının kabul ettirilmesine dayalı üstün erkeksilik (hyper-masculinity) olgusudur. Erkeksilik-kadınsılık ikiliği, güçlü-güçsüz, sert-yumuşak, aktif-pasif, verimli-verimsiz, savaşçı-boyun eğen karşıtlığı olarak devam etmekle beraber, kontrolü erkekler için kolaylaştırırken kadınlar için kısıtlamaktadır. Bütün örgütler cinsiyet olgusu olarak hem erkeksi hem de kadınsı özelliklerden faydalanırlar. İnsanlara cinsiyetinin ne olduğunu söylemek, günümüzde ideal kadınsılığa ya da ideal erkeksiliğe uygun olup olmadığını söylemekten daha kolaydır. Kadınsı ve erkeksi yaklaşımdan koparak cinsiyet ayrımcılığı yaratan üstün erkeksi bir form, sadece cinsiyet belirlenimciliğinden değil, kişinin davranış ve tutumlarından da kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, üstün erkeksi formlar kuramsal olarak irdelenerek Türkiye'de aile işletmeleri bağlamında araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üstün erkeksilik, cinsiyet ayrımcılığı, erkeksi söylem, aile işletmeleri.

1. GİRİŞ

Üstün erkeksilik, akademik alanda cinsiyetle ilgili olarak yapılan çok sayıda araştırmada hem etkili olmakta hem de ciddi eleştiri konusu taşımaktadır. Çalışmaların çoğu cinsiyetle ilgili önemli konuları şiddet veya hakimiyetin sonucu olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı üstün erkeksilik, erkeklerin hakimiyetini ve kadınların ikinci derecede oluşunu ortaya koyan

günümüzdeki 'ataerkilliği' meşrulaştırma sorunsalını kabul ederek, cinsiyet pratiklerini ihtiva eden belirgin bir konfigürasyon sunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının doğasını göz önünde tutmak, üstün grubun hiçbir zaman statik olmadığını ve dinamik bir süreçte iddialı olasılıklar taşıdığını ifade etmekle paralellik taşır (Connell, 2003; 2005). Üstün erkeksilik, bir strateji olarak ataerkillik kavramının savunulması için gerekli şartlar değiştiğinde yeni bir erkeksilik türü için temel oluşturan bir olgu biçimseline dönüşmektedir. Erkeksilik tarihsel olarak değişebilen, bir bütün olarak kültürel hakimiyetin devredilebildiği kavramdır. İşte bu kültürel yapı içinde hakimiyet ve astlık üzerine kurulan farklı gruplar arasında özel cinsiyet ilişkileri yer almaktadır. Bu bağlamda erkek azınlık, henüz kadınların ikinci derecede olmasından yarar sağlayanlar olarak erkeksilik kavramı üzerinden avantajlar sağlamaktadır. Diğer taraftan erkeksilik kavramının aile işletmelerinde önemli bir unsur olduğunu kavramak için kurumsallaşma, piyasa için yeni açılımlarda bulunma, örgüte liderlik etme ve örgütsel tasarım yaratma gibi süreçlerdeki görünür 'erkeksi özne'nin takım çalışması, motivasyon, empati, sosyal sorumluluk, iletişim gibi bazen veya kısmen görünmeze çekilerek 'kadınsı söylemler' ile farklı kimlik kodlarına büründüğünü vurgulamak gerekir.

2. EPİSTEMOLOJİK OLARAK CİNSİYET VE AYRIMCILIK

Birçok Hint-Avrupa dilinde cinsiyet; isimleri, sıfatları ve zamirleri kapsarken, bazı Slav dilleri ve Sami dilinde isim ve fiil formunda öznelerin cinsiyetiyle uygun olması gerektiğini vurgular. Oysa yine de bir çok dilde cinsiyet, evrensel olmaktan çok uzaktır. İngilizce'de birkaç kelimenin çekim eki (*actress, executrix*) 12. ve 15.yüzyıllardan beri unutulmamıştır (Columbia Encyclopedia, 2004). Buna rağmen cinsiyet ayrımcılığına ilişkin literatür, 'sel baskını' gibi hem çok fazla hem de felaket getirir niteliktedir. Cinsiyet ayrımcılığına dayalı söylemlerin cinsiyetin ekonomi-politiğine katkı yapmanın zorunlu bir izlenimini yaratmasından dolayıdır ki cinsiyet (*sex*) kabaca Latince *sexus*'dan türetilmiş ve doğası gereğince gramer yapısı eril ve dişil sözcüklerle anılmıştır (Illich, 1996). Cinsiyet ilişkileri her zaman gergin bir alanı oluşturur. Üstün erkeksilikteki 'üstünlük' kavramı, ataerkil bir gücü stabilize etmeye eğilimli veya yeni şartlar altında bunu düzenlemeye dönük çabalar sunar (Connell, 2005). Cinsiyet hem karmaşık ve hem de zamana göre değişen bir olgudur. Böylesi bir olgu kişinin yaşamda ilerleyen çeşitli cinsiyet izlerini takip ederek ortaya konulmaktadır. Bu izler, kademeli biçimde ailevi, mesleki, kültürel ve sosyal etkilerle kişinin kendi düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını devam ettirmesinden kaynaklanır (Lippa, 2002). Bu yapı içerisinde kişinin cinsel kimliğine ait kökleri araştırmak yararlıdır. Bu konudaki araştırmaların biyolojik cinsiyet işaretleri ile doğan çocukların, psikolojik cinsiyet işaretleri ile kazanılan ayrıksılığı ve tutarsızlığı göstermesi açısından anlamlı olduğu düşünülebilir. Bu konudaki ilk çalışma, cinsel kimliğin potansiyel belirleyicisi olarak çocuğun cinsiyetinin kararlaştırıldığı veya yetiştigi çevre olduğunu ileri sürmektedir. Bu sonuç, cinsel kimliğin iki veya iki buçuk yaşından sonra değişmeyeceğine ilişkin gözlemlere meydan okumaktadır. Doğumunda kazara hadım edilmiş olan, doğum öncesi erkeklik hormonlu bir modelle, dişi cinsiyet rolü olduğuna karar verilen ve yetişmesi sırasında cinsel kimliğini sorgulamaya başlayan mükemmel çocuk kadınsılığını sergileyen MZ ikizleri bilinen bir örnektir (Deborah, 1997).

Cinsiyet ayrımı birçok alanda sosyal davranışı etkileyen bir fenomendir. Bireylerin, hedef cinsiyet veya kişiselleştirilen bilgi temelinde (hedef davranışın kurala bağlı veya kurala karşı olduğu) ayrım yapabildikleri görülmektedir. Kurala karşı olarak davranan bireyler, çoğu kez olumsuz değerlendirme ve cezalara tabi tutulmaktadırlar. Cinsiyet ayrımı üzerine Batı toplumlarında yapılan bir çok çalışma yetişkinler üzerinedir. Bununla birlikte, sosyal normların da önemli bir belirleyicilik taşıdığını savunan araştırmacılar çapraz-kültürel araştırmanın ayrıntılı bir fırsat alanı sunduğunun farkına varmaktalar (Lobel, 2000). Son dönemde **Wall Street Cinsel Ayrım Sınıfı Hareketi'** ne yapılan şikâyetlerin, kadın komisyoncular ve erkek hasta bakıcıların karşılaştığı önyargıların, cinsiyet ayrımının her iki cins için günümüz işyerinde önemli bir sorunsal

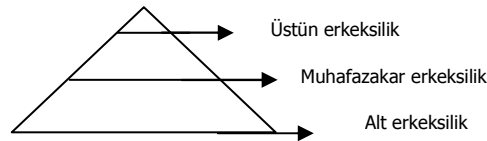
teşkil ettiğini göstermektedir. Cinsiyet ayrımı konusu ekonomi, sosyoloji ve psikoloji literatürlerinde daha fazla ilgi görmektedir. Çoğu kez ekonomik araştırma, bu gibi eşitsizliklerin nedenleri olarak sermaye oluşumundaki farklılıkları göstermekte ve çalışanları insan sermayesi perspektifinden ele alarak ücret ve iş düzeyindeki ayrımcı uygulama ve eşitsizlikleri açıklamaya çalışmaktadır. Ayrım gözetmeden düşük ödeme yapılan mesleklerde veya daha düşük ücretli işletmelerde orantısız biçimde kadınların olduğunu ortaya koyan sosyolojik çalışmalar önemli derecede sorgulayıcı olmaktadır (Tatum, 2000). Cinsiyet disiplinlerarası bir konu teşkil ettiği için her zaman hararetlidir. Cinselliğin hem hararetliliği hem de bu konuda ilerici düşünme tarzında büyük engellerin olması paradoks olarak değerlendirilebilir. Aslında cinsiyet ikilemini çözmenin imkansızlığı hatalı düşünme tekniğinden kopamamaktır (Wicks, 1996).

3. ÜSTÜN ERKEKSİLİK KAVRAMI

Üstün erkeksilik kavramı ilk kez Avustralya işgücü politikalarında erkeklerin rolü üzerine bir tartışmada ve Avustralya'daki yüksekokullarda erkeklerin vücut çalışmaları ve erkeksiliğin oluşumunda kavramsal tartışmaya dönük olarak hazırlanan sosyal eşitsizlik araştırmasının gerçekleştirildiği alanla ilgili raporda ortaya konuldu (Connell, 1982). 'Erkekçe' sözcüğünden türetilen 'erkeklik', tamamen ustalık gerektiren ve kazanan konumunu ifade etmektedir. Erkek ve erkeksilik kelimeleri daha geniş ve kapsamlı bir durumu tanımlamaktadır. Erkek olmak 'eril' olmaktadır ve dolayısıyla eril, genellikle birinin diğerini etiketlemesine göre iyi veya kötü olabilir. Erkeksilik ve eril bu bağlamda ağır başlı ve daha az kaybetme davranışını tanımlamak için kullanılmaktadır (Schoenberg, 1993). Kadın, naif ve gerçek utangaçlık ile erkeği baştan çıkardığını bilir, hisseder. Bu nedendir ki kadınsılık naiftir ve bu içgüdü ona masumluğu belirli kılar. Üstün erkeksilik ise, erkeksi olan öznenin kısırtıcı rolünde erkek ve kadın ayrımı arasında bölünme, ataerkil güç yapıları ve ayrımcı baskın vurgularla davranan bir figür olarak öne çıkar. Ancak, erkeksiliğin yalnızca güç ilişkilerinden oluşmadığı, bağlılık modelleri ve işgücünün bölünmesiyle karşılıklı ilişki içinde olduğu da bilinmelidir. Bu durum, kültürel olarak övülen erkeksilik formunun (üstün erkeksilik) neden gerçek yaşamda çoğu erkek için değişmez bir gerilim olduğunu da göstermektedir (Almeida, 1996).

Birçok farklı görüntü ve davranış, hemen her zaman tutarlı olmayan erkeksilik kavramı içinde yer edinmiştir. Bunlar çekişmeli, tutarsız ve karşılıklı olarak baltalayıcı olabilir. Bundan başka bütünüyle değişik erkeksilik kavramları aynı birey için birbirine benzetilmekte veya farklı tutulabilmektedir. Aslında neyin belirleneceği, ondan söz edene bağlıdır. Çünkü, bu bir "söylem"dir. Erkeksilik, bağlam ve zamana göre değişiklik göstermekte ve belirsiz olmaktadır. Erkeksiliğin anlamı, aynı zamanda kültürler karşısında değişiklik göstermekte, kültürel olarak ödünç alındığı düşünülmekte ve başka bir kültürden alınan erkeksilikler yeni konfigürasyonlar ortaya koymada yerli fikirlerle çatışma haline girmektedir. Popüler **maço-erkek** kavramı, belirli sosyal düzenlemelerle yakın bağlantılı olmakta ve canlı, diri ama karmaşık erkeksilik örneği oluşturmaktadır (Cornwall, 1994). Çok anlamlılık metaforuna sahip üstün erkeksilik, eleştirel bir tutum olarak ele alındığı gibi, pozitif bir çıkış noktası olarak da düşünülmüştür. Çünkü erkekler, karşılıklı gereksinimlerine göre çoklu anlamlar ve metaforlar arasından kolaylıkla kaçınabilirler. İstekli olduklarında üstün erkeksi bir form, stratejik bir zaman diliminde ise bunu çıkış yolu olarak benimseyebilir. Sonuçta erkeksilik belirli bir kişi türünü ifade etmese de, kadın imgesinde tutarsız bir erkek tazını vurgular (Edley, 1999). Canlı bir kültüre dahil olan erkekler herhangi *üstün (hyper)* normu temsil etmekten daha çok çeşitli erkeksilik deneyimlerine sahip olmaktadır. Böylece güç ve zenginlikle birlikte üç elemanlı hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir (Cohan, 1997).

Üç Elemanlı Erkeksi Form



Muhafazakar erkeklik ve alt erkeklik hiyerarşisinin en tepesinde kendisini örgütleyen üstün erkeklik, bu çeşitliliği düzenlemenin yanında genç ve efemine arasında (diğerleri için belli bir erkekliği devam ettirme amacıyla) çekişen erkekliklere uyum sağlar görünmektedir. Üstün erkeklik, içinde bulunulan zamana göre kullanılan terimlerle formüle edilmiştir. 1990'ların başında erkeklik, yapılan araştırmalar, düzenlenen konferanslar, yazılan kitaplar ve çeşitli dergilerce desteklenerek sosyal bilimler alanında gündeme oturtuldu. Kavram, nötr-cinsiyete dayalı öğretim programında önemli bir pedagojik açılım olarak da kullanıldı. Yine benzer şekilde fizik öğretmenleri gibi gruplar arasındaki öğretim stratejilerini ve kimliklerini anlamak için kullanıldı (Skelton, 1993). Bazı yazarlar üstün erkeklik kavramının *Tatmin Edici Olmayan Özne Teorisi'ne (Unsatisfactory Theory of the Subject)* dayalı bir kavram olduğunu ileri sürdüler. Bu bağlamda Wetherell ve Edley'in üstün erkeklik kavramını herhangi bir erkek grubunun belirlenmiş özellik yapısı olarak anlaşılmaması gerektiğini ifade etmeleri önem taşır (Wetherell ve Edley, 1999). Buna rağmen çok sayıda çalışma işyerinde cinsiyet ayrımcılığına ilişkin probleme iki açıdan yaklaşır. Bunlardan birincisi çalışanların veya aday çalışanların cinsiyetleri dışında bütün özgüvenleri içinde birbirine benzer olduğunu varsayarak karar alındığını öne süren yaklaşımdır. İlki, karar alıcılarının kadın ve erkeklere farklı davranılarak bunun sonucunda kadınların dezavantajlı olduğunu kanıtlamaya yönelik tutumdur. İkincisi, cinsiyet farklılıkları gözlemlendiğinde örgütsel sonuçlar kadın ve erkeklere göre farklı biçimde karşılaştırılmakta ve bunların önceden varolan farklılıklar olduğuna dayandırılmaktadır (Colella, 2005). Şeffaf tavanları temsil eden **erkek hakim** iş ortamları ile iş ayrımı ve derecelendirilmesine ek olarak yine çalışan kadınlar günümüzün iş yerindeki diğer ayrım alanları-yaşlı kadınlara yapılan ayrımcılık, renklere dönük ayrımcılık, profesyonel kadınlara ve hamile kadınlara yapılan ayrımcılık- ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınların sorunları ve yapılan tacizler gün geçtikçe kötüleşerek yaygınlaşmaktadır. Özellikle iş yerindeki kadınların erkeklerden daha genç yaşta yaşlanmaları bu durumu tipik olarak tanıtlamaktadır. Bazı çalışanlar 'gençlik çekiciliği'ne eşit tutulması gereken bir ayrım gereği, uzmanlığı yüksek yaşlı kadın çalışanlara tercih edilmekte, böyle bir çalışan daha yaşlı kadın çalışanlara karşı yapılan cinsiyet ayrımının kurbanı olmaktadır (Gregory, 2003). Bu açıdan bakıldığında tarihsel olarak son iki yüz yıl kadınlar açısından pek de iç açıcı olmamıştır. Günümüzde ABD'de kadınların %51'i işgücü içindeyken, 19.y.yılın sonunda %5'i ev dışında istihdam ediliyordu. Kadınlar 19.y.yılda toplam işgücünün %15'ini, bugün ise %42'sini temsil etmektedirler. Bugün ortalama 28 yıl çalışan kadın, 19.y.yılda ortalama 5 yıl çalışmaktaydı. Yasalar tüm eğitim ve meslek programlarını kadınlara açık tutarken, 19.yılın sonunda neredeyse tüm kapılar kapalıydı (Illich, 1996). Ancak yine de bu gürültülü 'eşitlikçi söylemler' sessiz çılgılık niteliğindedir. Yükseköğretim mezunu bir bayanın yaşam boyu ortalama cari geliri ancak lise terk bir erkeğinki ile karşılaştırılabilir düzeydedir. Kadının işgücü ile bütünleştirilmesi cinsiyet ayrımcılığı gibi meslek ayrımcılığını da körüklemektedir. 1960'larda feminist araştırmalarda iki tema hakimdi. Sapıkların, kocaların veya doktorların kadınlara karşı **fiziksel şiddeti** ve ücretli emek için **çalışma koşulları**. Bu tür araştırmaların keşfettiği model oldukça homojen ve tekbiçimci: "Her ülkede ayrımcılık ile şiddet ekonomik gelişmeyle aynı oranda yaygınlaşır ve kadınlar için modern cins ayrımcılığının aşırı fiziksel ifadesi olan tecavüz olgusuna dönüşür" (Illich, 1996)

4. ÜSTÜN ERKEKSİLİĞE TEORİK YAKLAŞIMLAR

Örgütsel yaşamda yaygınlaşan üç erkeklik türüne işaret etmek gerekir. Bunlar; *pratik, tutarsız ve bilinçsiz* erkeklik olarak kuramsallaştırılmıştır. Pratik erkeklik, kabul edilir değer ve davranışlarıyla bir erkeklik tarzına sahip olan, yansıtıcılık yönü olmayan tarzdaki bir erkek olma sürecinden oluşur. Kadınlar profesyonel örgüt ve kültürlerin oluşumunda ön planda değildir. Kadınlar oluşumun parçası olsaydı, bu erkeklik formu sorunsal olarak konumlandırılmayacaktı. Tutarsız erkeklikte ise erkekler, kadınlar gibi zamanla biyografilerini geliştirerek kimliklerini ve öznelliklerini aktifleştirirler. Bunun yanı sıra tutarsız erkeklik, alt pozisyonda olan kadınlarla birlikte çalışarak tutarsız bilinç ve erkeksi öznellik faaliyetiyle bağlantılı olmaktadır. Bilinçsiz

erkeksilik fenomeni, erkekler kadınlarla eşit olarak çalıştığında, erkeksilik öznelliğinin bozulmasıyla karşımıza çıkmaktadır. Doktorlar, öğretim üyeleri, tıp öğrencileri ve yaşlı erkeklerin perspektifi cinsiyet ayrımcılığının kutuplaştığını ortaya koymaktadır (Nicolson, 1996). Üstün erkeksilikler cinsiyet gücüyle bir arada olması nedeniyle spesifik içsel bölünme ve duygusal çatışma modellerinden oluşur. Babalarla ilişkiler, zengin babaların önceden devraldığı, zenginliği yönetmekle meşgul oldukları, meslekler ve yönetimde uzun saatler çalışma kültürü, çocuk bakımında işgücünün bölünmesi gibi sebepler göz önünde tutulduğunda olası şekilde gerilimin odağı olmaktadır. Diğer ise, kadınlar tarafından değişim projelerine karşı duygu karmaşası yaşanması, aynı erkeklerce cinsiyet eşitliğinin reddi ve kabulünde kararsızlığa neden olmasıdır. Gücü devam ettirmek için yararlanılan herhangi bir strateji, olası şekilde kendi içinde empati ve duygusal ilişkiyi sona erdirmeye neden olmakta ve diğer grupların kişiliğizleştirilmesini içine almaktadır (Schwalbe, 1992). Uygulamalı olarak üstün erkeksilik üç düzeyde analiz edilebilir. Bunlar; *yerel düzey*, *bölgesel düzey* ve *global düzey*'dir (Connell, 1995). **Yerel düzey;** tipik olarak etnografik ve yaşam hikâyesi içinde yer alan, yüz yüze etkileşimi kaplayan örgütler, topluluklar ve aileler içerisinde oluşturulan erkeksilik düzeyidir. **Bölgesel düzey;** tutarsız, politik ve demografik araştırmaların desteklediği gibi, kültür ve ulus-devlet düzeyinde de ortaya konulan modeldir. Bölgesel düzeyde üstün erkeksilik, sembolik olarak film aktörleri, profesyonel atletler ve politikacılar tarafından sergilendiği gibi bölgesel önemi olan yerel erkeksilik uygulamalarının karşılıklı ilişkisi ile temsil edilir. Bu uygulamaların tam içeriği zamana ve toplumlara göre değişir. **Global düzey;** globalizasyon ve erkeksilik araştırmalarıyla incelenen dünya politikaları, global işletmecilik ve medya alanlarında ortaya konulan erkeksilik düzeyini yansıtır. Aslında yerel, bölgesel ve global erkeksilikleri ayırt eden analitik bir çerçevenin benimsenmesi bütünüyle bağımsız kültürler ve söylemler dünyasının tekbicimciliğine düşmeden belli bir coğrafyanın önemini anlamaya imkan veren bir çerçeve sunar. Benzer şekilde bu çerçeve, yukarıda vurgulandığı üzere çoklu üstün erkeksilik sorunsalının araştırılmasına zemin hazırlar. Yerel erkeksilik modeli birbirinden farklı olsa da çoğunlukla örtüşür ve cinsiyet dinamiklerinin toplum çapında etkileşimini açıklamaya yardımcı olur. Kadın ve erkek etkileşiminden ortaya çıkan üstün erkeksiliğin yerel oluşumu mantıksal kimlikten çok, L.Wittgenstein'in deyiimiyle "belirli bir ailevi benzerliğe" sahiptir. Bu anlamda yerel çoğunluk, bölgesel veya toplumsal düzeyde tek bir üstün erkeksilik ile uyum halinde olur (Connell, 2005).

5. ÜSTÜN ERKEKSİLİK PARAMETRELERİ

Erkeksilik ve bu bağlamda üstün erkeksilik ile ilgili yapılan çalışmalarda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (<http://toolkit.endabuse.org/2006>):

5.1. Çoklu Erkeksilik: Antropologlar ve tarihçiler her yerde aynı erkeksilik özelliğine rastlanılmadığını ortaya koymuşlardır. Tarihin farklı dönemlerinde farklı kültürler ve farklı erkeksilikler söz konusudur. Örneğin, bazı kültürler nihai erkeksilik testi olarak şiddeti ve askerliği belirleyerek kahramanlar yaratmakta, diğer yerlerde askerliğe ve şiddete ikinci planda önem verilmektedir.

5.2. Hiyerarşi ve Hegemonya: Bazı kültürlerde erkeksilikler baskı altında tutma ve cesaret kırma gibi yan yana değildir. Aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir ve diğerlerinden çok daha üstün tutulabilmektedir. Örneğin bazı kültürlerde eşcinsel erkeksilikler aktif olarak daha az önemsenmektedir.

5.3. Kolektif: Erkeksilikler: Bir toplumun cinsiyet yapısını, kadını veya erkeksi olarak belirli bir tarzdaki davranışlar belirler. Bir düzeye kadar bu durum kişilerin davranış tarzlarını karakterize eder. Böylece belirli bir kişinin erkeksi tarzda bir diğerinin başka bir tarzda davrandığı söylenebilir.

5.4. Aktif Yapı: Erkeksilikler, sosyal bir davranıştan önce varolmazlar. Ya bedensel olarak ya da sabit bir kişiliğin ifadesi olarak yer alırlar. Erkeksilikler daha çok insan davranışı

olarak ortaya çıkar. Bunlar, sosyal uygulama modelleri olarak günlük davranış veya örgütsel yaşamda devingendirler.

5.5. İçsel Karmaşıklık: Erkeksiliğin saf(ham) olarak kararlaştırılmaz oluşunun temelinde homojen modellerin olmaması yatmaktadır. Cinsiyet konusuna yakından odaklanan bir çalışma, hem psikoanaliz hem de etnografik olarak, çok defa tutarsız ve mantıklı olmayan istekler ortaya koymuştur. İsteklerin, duyguların veya olasılıkların karmaşıklığı cinsiyet modellerindeki gerilim ve değişimin kaynağıdır.

5.6. Dinamikler: Tarihçiler erkeksiliği hegemonya için verilen mücadele olarak görürler. Örneğin, ekonomik ve teknolojik değişim, İngiliz imalat endüstrisindeki yönetsel erkeksiliğin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur.

Erkeksilik daha kesin ve keskin şekliyle cinsiyet temelli olarak "kendini beğenmişlik" tartışmasına dayandırılabilir. Bundan başka bazı araştırmalar üstün erkeksiliği A tipi bir kişilik gibi sabit eğilimli olarak ele alırlar(Petersen, 1988).

6.ÜSTÜN ERKEKSİLİK VE AİLE İŞLETMELERİ İLİŞKİSİ

Aile işletmeleri konusunda literatür, *genelde* küçük işletmelerle bir çok bakımdan örtüşse de *özelde* birbirinden farklı unsurlarla ayrılır. Bunlardan birisi, aile işletmelerinin literatürün yaklaşık yüzde yirmisini oluşturan kuşaklar arası sahiplik (başarı) transferi'nden oluştuğu olgusudur. Ailenin yaşam eğrisi içinde işletmenin değerlendirilmesi önemlidir. Aile sorunları, sahiplik, aile bağlılığı ile uğraş vererek ve cinsiyet rolleri gibi konuları dahil ederek aile dinamikleri ve işletme operasyonları arasında etkileşimler söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak işletme amaçları ve onların performansı üzerine etkileri aile durumlarını da şekillendirmektedir(Getz ve Carlsen, 2000). Araştırmacılar son yıllarda sadece cinsiyet ayrımıyla sonuçlanmayan örgütsel faaliyetlere odaklanarak (işgücünün cinsiyete göre ayrılması, işlerin erkek ve kadın işleri olarak bölünmesi gibi) cinsiyetin ne kadar başat ve örgüt için önemli olduğunu incelemeye yöneldiler. Bununla beraber yine de spesifik cinsel imajlar, semboller ve pratikler de inceleme konusu olmuştur(Ferguson, 1984). Her iş yerinde kadın ve erkeklere farklı davranılması *a priori* veya 'kendinde şey'dir. Kadınların erkeklere veya erkeklerin kadınlara hoşgörü biçimi görelidir. Erkek ve kadın çalışanlar daha önceden varolan cinsiyet farklılıklarıyla işyerlerine gitseler bile akla uygun açıklamaları ortaya koyan ve farklı muamelelerle farklı algılanışlar önem taşımaktadır(Colella, 2005). Bu durum erkek ve kadın yöneticiler arasında bir kıyaslamadan öte, zamanla değişen yönetim kültürlerinin bir kıyaslaması olarak görülebilir. 1960'larda önemli değer, şirketin normuna uygun ve önceden belirlenmiş becerilerde dar bir uzmanlık olarak açığa çıkmıştı. İşyeri ve özel yaşamla ilgili sorumlulukları birleştirme gereksinimi yoktu. Günümüz örgütlerindeki hiyerarşiler daha az formal yapılara önem vermektedirler. Yukarıdan aşağıya otoriter rejim, herkesin kaynak olarak şebeke tarzında örgütlendiği bir yapıya direnç gösterse bile karşı koyamamaktadır(Nasbitt, 1986).

Daha spesifik olarak çoğu örgütler erkeksilik metaforları aracılığıyla tanımlanmaktadır. Yalın, ılımlı, agresif, amaç odaklı, etkin ve rekabetçi fakat nadiren empatik, destekleyici, nazik ve sempattirler. Örgütsel katılımcılar rekabetçi başarıya katkıda bulunan örgütsel kültürleri oluşturmada böylesi bir imajı aktif olarak kullanmaktadırlar(Acker, 1982). Bu noktada üstün erkeksiliğin tamamlayıcısı olan profesyonel başarı ve ödenen ücret olduğu sürece, üstün kadınsılığın da aile yükümlülüklerine olanak verdiği söylenebilir(Messerschmidt, 1998). Yaklaşık yirmi yıldır örgütsel-yönetsel erkeksilik, örgütsel gereksinimlerle kendilerini sıralayan yönetsel cinsiyet uygulamalarına göre örgütsel hedeflere ulaşılmadaki başarıya göre ölçülmektedir. Bu şekildeki cinsiyet uygulamaları, girişimcilik ve yönetsel etkinlik performansını arttıran yönetsel kontrol olarak karakterize edilmektedir. Gerçekten de girişimci, dikkâte değer bir yönetim tarzı ve risk ile yöneten kişidir(Collinson ve Hearn, 1994). Bu kişilerin kararlı, hakim, kendine güvenen bir davranış tarzları olduğunu söylemek gerekir(Claes, 1999). Yönetimde kadınların bulunduğu yer genellikle orta kademe yönetim olmaktadır. Kendilerinin tepe yönetime ulaşmalarını

engelleyen 'şeffaf tavanı' aşamayacakları görünmektedir. Bunların nedenlerinden birisi kadınların *görece* tutku yoksunu olmalarıdır. Random House Yayıncılık Şirketinin Genel Yöneticisi Gail Rebeck, kadınların güven ve istek yoksunluğundan dolayı büyük ölçüde zirveye ulaşmada başarısız olduklarını söylemektedir. Bunun da ötesinde, kadınlar genellikle üst pozisyonlar için erkeklerin yaptığından daha fazla kişisel bedel ödemektedirler. Erkek ve kadın yöneticiler çok defa ortak gerilimleri paylaşırken, yönetsel pozisyondaki kadınlar, erkek yöneticilerin yaşamadığı hem iş hem de ev/sosyal çevreden ilave baskılarla karşılaşmaktadır (Davidson ve Cooper 1992). Aşağıda tabloya aktarılan yönüyle cinsiyete bağlı yönetsel farklılıklar gösterilmektedir (Helgesen, 1990);

Cinsiyete Bağlı Yönetsel Farklılıkların Kategorize Edilmesi

Erkek Yöneticiler	Kadın Yöneticiler
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara verme ve kırılma ile tanımlanır	Görevleri rasgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar

Esneklik ve takım çalışması gibi örgütsel yetenekler kadınsı karakteristikler taşıdığından dolayı erkeksi söylemler ile olgunlaşan bir yönetim modelini vurgular. Grup zekâsı fikri keşfedilerek, analitik zekâdan duygusal zekâyâ doğru iş birimleri düzenlenmektedir (Williams ve Steinberg, 1996). Duygusal zekâ ve empati'nin ortalama kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu ortaya koyan bir çok çalışma, doğal olarak erkek çocukların sosyalizasyonunun kızlara göre daha az olduğunu destekler nitelikte yargılara varmaktadır. Açıkçası kadınların işe yaklaşımda, daha çok kendilerini diğerleriyle ilişkilerine göre tanımladıkları ve erkeklerden daha çok 'ilişki odaklı' oldukları ortaya konulmuştur (Belenky vd., 1986).

Liderlik tarzlarında kaydedilen cinsiyet farklılıklarının hem kendini tanıma hem de kendini gözlemlenme olarak ortaya çıkan sonuçları söz konusudur. Kadınların erkeklerden daha fazla olarak ve daha yüksek oranda yakından destekleyici olmaya, aktif bir empatiye ve iletişime, düşünce ve fikirlerin daha açıkça söylenmesine eğilimli olduğunu ortaya koyan araştırmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Benzer şekilde kadınların başkalarının becerilerine daha yakından odaklandıkları (sempatikliğin başkaları için önemi, dinleme ve meslektaşları ile etkili ilişkiler geliştirmesi yeteneği gibi) ancak liderlik tarzları için daha işbirlikçi veya dışa dönük, dostça, informal tarzda olmadıkları da görülmektedir (Kabacoff, 1998). Kadınlar yönetim işlerinde daha çok görev almalarına karşın, şirket hiyerarşisinin en üst düzeyinde temsil edilmemektedirler. Latin Amerika'da yetmiş beş işletmede yapılan bir çalışmada ortalama olarak kadınların, tüm şirketlerde çalışanların yüzde otuz beşinden biraz fazlasını, şirket lideri ve yardımcılarının da ancak yüzde onunu oluşturdukları ortaya çıkmıştır. Dahası, şirket sıralamasında kadınların artan başarı düzeyi abartılı değildir. ABD'de Catalyst raporları, 1995 yılında Fortune 500'de şirketlerin yüzde onundan fazlasının yönetim kurullarındaki üyelerinin yüzde on dördünün kadınlardan oluştuğunu ortaya koymuştur. Fakat kadınlar Meksika şirketlerinin yalnızca yüzde üçünün yönetim kurullarında yer almaktadır. Arjantin'de kadınlar, yönetim kurulu pozisyonlarının yüzde

yedisini oluştururken Venezuela'da şirketlerin yzde on dokuzunun ikiden ok ynetim kurulu yesine sahip olduğunu gstermektedir (<http://simmons.edu/>,2006).

7. CİNSİYET AYRIMCILIĞI OLARAK ÜSTÜN ERKEKSİLİK (HYPER-MASCULINITY) OLGUSUNUN TÜRKİYE'DE AİLE İşLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAşTIRILMASI

7.1. Araştırmanın Amacı

Cinsiyet ayrımcılığı olgusunun literatürlerde hem toplumsal ve kltürel hem de zaman ve mekan olgusunun yarattığı farklılıklara bağlı olarak karmaşık ve bir o kadar da hararetili olması, araştırmaya ilişkin değişkenleri de karmaşık ve iç içe geğmiş faktörlere bağlı olarak aralarındaki ilişkilerin ölçölmesini de zorlaştırmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2000). Bu araştırmanın amacı, Uşak ilinde faaliyet gsteren aile işletmeleri yneticilerinin erkeksi form ve üstün erkeksilik konusundaki görüşlerini değerlendirmek ve üstün erkeksilik olgusunun aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda engel taşıyıp taşımadığını belirlemektir. Bu amaē doğrultusunda Uşak'ta tekstil sektöründe faaliyet gsteren aile işletmeleri yneticilerine yneltilen şu sorulara cevaplar aranmıştır;

- (1) İşletme ynetici olarak erkekler örgütsel yaşamda kadın-erkek ayrımı yapıyorlar mı?
- (2) Erkek yneticiler iş ortamında erkek egemenliğini kabul ediyorlar mı?
- (3) Üstün erkeksilik formu, aile işletmelerinin kurumsallaşma çabalarının önünde bir engel midir?

7.2. Yöntem

Bu araştırma bir ölçme olmamakla beraber olay veya olguların bütünselliği içinde değişkenlerin yerini belirlemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla hareket noktası, ortaya konulan ilişkilerin kendine özgü koşullar içerdığini kabul etmesidir. Bu çalışmada gözlem, görüşme ve verilerin nitel yoldan analizi yoluyla olayların doğal ortamda gerėekçi ve bütüncül biçimde ele alınmasını sağlamak için *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır.

7.3. Örneklem

Çalışma kümesinin bir amaē dâhilinde seçildiği göz önünde bulundurularak belirlenmesinde; olasılıklı olmayan örnekleme tekniğinden, amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma kümesini; Uşak ilinde battaniye üretimi ve ihracatı yapan iki aile şirketinde görev alan yneticiler ve genel müdürler oluştırmaktadır.

7.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması *ayrıntılı mülakat yöntemi* ile gerėekleştirilmiřtir. İşletmenin üst ynetiminden randevu alınmış ve ilgili kişilerle görüşölmüştür. Görüşme sırasında araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu temel alınarak, kişilere ilgili sorular yneltilmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmış görüşmelerle yapılandırılmamış görüşmeler arasında kalan ve en ok kullanılan görüşme tekniğidir (Karasar, 1992). Görüşme tekniği, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile, bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yol olarak kullanılmaktadır. Araştırmanın sonunda alınan cevap ve yorumlar, araştırmacının literatür bilgisinden oluşan gözlem ve mantık süzgecinden geçirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

7.5. Sınırlılık

Araştırma Uşak ilinde tekstil sektöründe faaliyet gsteren ve aile işletmesi özelliği taşıyan 2 işletmede yapılmıştır. Araştırmanın geçerli, tutarlı ve güvenilir olması ve karşılaştırma yapılabilmesi için 2 işletme uygun görölmüştür. Bu araştırmada bir sınır olarak ilgili işletmelerin cinsiyet ayrımına ynelik bir uygulama olarak üstün erkeksilik olgusuna yer verip vermedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak cinsiyet temelinde kadınların aile işletmelerine katılımında "kurucu-baba" veya "patron-girişimci" gibi ynetimin tepe noktası ve liderliği elinde bulunduran, biyolojik olarak erkeksi kltürü bariz taşıyan fakat psikolojik ve davranışsal olarak yer yer görünmeze çekilen bir özne haline gelen erkeksilik veya üstün erkeksilik pozitif ya da negatif

şeklinde tek boyutlu olarak düşünülmemelidir. İşletmelerde 'demokratik imaj' yaratmak için kadınlara hiyerarşide üst yönetimin yollarını açtığını sıkça dile getiren erkeklerin erkeksi söylemlerini bu araştırmada anekdotal bilgilerle sınamak kuşkusuz araştırmacının en temel kısıtı sayılmaktadır.

7.6. Bulgular

Uygulamalı çalışmamız, görüşme formunda sunulan sorulara verilen ayrıntılı cevapların analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sırasıyla bu sorular kendi mantık ve gözlem süzgecimizden geçirilerek ifade ettiğimiz cevaplar ile ortaya konulmuştur.

7.6.1.Çalışanları kadın ve erkek şeklinde ayırdığınız oluyor mu?

Bu soruya, incelenen işletmelerden S.T. Tekstil yöneticisi şu cevabı vermiştir: "İşletmede çalışanların genelde eşit tutulduğu bir iş süreci söz konusudur. İşletmenin geleceğe dönük yatırımlarını planlarken, aile bireylerinin en önde yer almaları doğaldır. Üstün erkeksilik kavramından anladığımız, erkeklerin her alanda üstün olduğu bir yaklaşımdır".

Araştırma konusu ikinci işletme olan D.O.B. Şirketi yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Üstün erkeksilik ya da erkeklerin üstün olduğu bir durumu kabul etmesek bile şartlar gereği kadınlar ve erkekler ayrı işler yapıyor. Ancak işlerin tabiatı gereği erkek ve kadın işleri şeklinde ayırmak da bazen kaçınılmaz oluyor. Yönetim kadememizde kadın yöneticiler var mı şimdilik yok. Gelecekte olabilir belki".

7.6.2.Yönetimde ailenin egemen olması, kadın yöneticilerin engellenmesine yol açıyor mu?

Bu soruya S.T. Tekstil yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Bu müesseseyi büyük babamız kurmuş ve bu duruma getirmiştir. Birlikte çalışma ve yetenekli yöneticilerle geleceğe hep birlikte ulaşma ilkesi ile hareket ediyoruz".

İncelenen işletmelerden, D.O.B. Şirketi yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Aile büyüklerimizin erkek olması engelleme ya da dışlama anlamına gelmez. Uşak'ta aile işletmeleri düzeyinde olsun ya da daha büyük şirketler olsun hemen tamamında kadınların en üst mevkilerde olduğunu göremiyoruz".

7.6.3.Erkek yöneticiler, agresif ve "ben her şeyi bilirim" şeklinde bir yönetim tarzını mı yoksa kararlara kadın çalışanları da dahil eden katılımcı bir anlayışı mı benimsemektedirler?

Bu soruya S.T. Tekstil yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Oluşturduğumuz yönetim yapısı merkeziyetçi değil, inisiyatif veren bir anlayışa dayalıdır. Şirketimiz için en başta gelen unsur eziyet ederek istihdam etmek değildir".

Bu soruya, D.O.B. Şirketi yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Aile büyüklerimizden agresif ya da katı davranan kişi yok. Önemli olan gerçekten çalışan, iş ahlâkını edinmiş ve işletmemize bir şeyler katmak isteyen kim olursa olsun onlara güler yüzle davranılarak işletmeye daha da bağlanmasının sağlanmasıdır".

7.6.4.İşletmenizin üstün erkeksilik kavramına bilinçli bir yaklaşımı var mı?

Bu soruya S.T. Tekstil yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Erkeklerin sürekli üstün olduğu düşüncesi çevremizde ve ülkemizde oldukça yaygın".

Bu soruya, D.O.B. Şirketi yöneticisi şu cevabı vermiştir: "Evet, üstün erkeksilik kavramına bilinçli yaklaşıyoruz. Hem kadın hem de erkeklerin kanunlar çerçevesinde istihdam edildiği ve çalışmalarının karşılığını aldığı bir müessese olmak zorundayız".

7.6.5.İşletmenizin kurumsallaşma çabalarını anlatır mısınız, bu doğrultuda planlarınız nelerdir?

S.T. Tekstil yöneticisi şu cevabı vermiştir: "İşletmemiz, aile şirketi olarak kurumsallaşma yolunda önemli ilerlemeler sağlamıştır. Aile sorunları ile işletme sorunları arasındaki bağı azaltmak için çaba göstermek gerekmektedir".

Bu soruya D.O.B. Şirketi sorumlusu şu cevabı vermiştir: "Ailemizin üçüncü kuşağı yönetimde. Yönetimle ilgili önemli problemler olduğunda, önce ailenin en büyüğüne danışılmaktadır. Verilen karar doğrultusunda hareket edilmektedir".

7.6.6. İşletmenizin kurumsallaşmasında üstün erkeksilik olgusunun yarattığı güçlükler nelerdir?

S.T. Tekstil yöneticisi bu soruya şu cevabı vermiştir: "Erkek yöneticilerin tamamının kadınlara karşı ayrımcılık yapacağını düşünmüyorum".

Bu soruya D.O.B. Şirketi yöneticisi şöyle cevap vermiştir: "Kurumsallaşma konusunda bir takım planlarımız var. Kurumsallaşmayı yanlış yorumlamamak gerekir".

7.6.7. İşletmenizin kurumsallaşmasında, üstün erkeksilik olgusunun yarattığı olumsuzlukları gidermede yararlandığınız Stratejiler nelerdir ve bu stratejilerin tasarımında kadın yöneticilerin de katkısı oluyor mu?

S.T. Tekstil yöneticisi, bu soruyu şöyle cevaplamıştır: "Üstün erkeksilik olgusunun yarattığı olumsuzlukları gidermek konusunda üst düzey yönetim olarak dikkatli davranıyoruz. Kadın erkek ayrımına yer vermiyoruz ve bu türlü durumların yaşanması söz konusu değil".

Bu soruya D.O.B. Şirketi yöneticisi şöyle cevap vermiştir: "Stratejiler açısından bakarsak, eğitim programlarını teşvik etmekteyiz. Gençlerin kadın erkek eşitliğini benimsemelerini teşvik ediyoruz".

7.7. Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu

Verilerin değerlendirmesinde; öncelikle S.T. Tekstil ve D.O.B. Şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile "Aile İşletmelerinde Üstün Erkeksilik Modeli Ve Kurumsallaşma Üzerine Etkileri" konusunda yapılan mülakatlardan edinilen bilgiler analize hazır hale getirilmiş, daha sonra da verilerin değerlendirilmesi, alt amaçlar olarak belirlenen cümlelere uygun başlıklar altında gruplandırılarak sunulmuştur.

İnceleme konusu şirketler, Uşak tekstil sektöründe faaliyet göstermekte ve ihracata dayalı ürünler üretmektedirler. Söz konusu şirketler, Uşak Sanayi Odası'na kayıtlı şirketler içinde önemli bir büyüklüğe sahiptir.

7.7.1. Çalışanların kadın ve erkek şeklinde ayrımının yapılması

Mülakat yapılan her iki şirkette de cinsiyet ayrımı yapılmadığı ve kadınların erkeklerle eşit oldukları ifade edilmektedir. Uşak gibi sanayisi gelişme aşamasında olan ve dünyaya açılma vizyonu olan bir kentin aile işletmelerinin, cinsiyet ayrımını benimsemesi yerine, hem kadın çalışanların hem de erkek çalışanların katı bir ayrım olmadan ancak gelenek ve çevrenin düzenleyici baskılarını da göz önünde tutarak hareket etmesi gerektiği ifade edilmektedir.

7.7.2. Yönetimde ailenin egemen olmasının, kadın yöneticilerin engellenmesine yol açması

Araştırma yapılan işletme yöneticileri, aile egemen bir yönetim yapısının kadın erkek eşitliğini engellemediğini tersine kadınların da üst yönetime gelmelerine olumlu gözle baktıklarını söylemektedir. Ancak kadınların, daha kritik roller üstlenmelerinin zamanla gelişecek bir olgu olduğunun da altı çizilmektedir.

7.7.3. Erkek yöneticilerin, agresif ve "ben her şeyi bilirim" şeklinde bir yönetim tarzını mı yoksa kararlara kadın çalışanları da dahil eden katılımcı bir anlayışı mı benimsedikleri

İnceleme konusu işletmelerde, yöneticilerin otoriter ve agresif bir yönetim tarzı ile hareket etmedikleri söylenmektedir. Olaylara soğukkanlı bakarak, aile problemlerini işletmeye yansıtmadan ve gerekli iş ortamını yaratarak hareket edildiği belirtilmektedir.

7.7.4. İşletmede üstün erkeksilik kavramına bilinçli bir yaklaşımın olması

Araştırılan işletmelerde, üstün erkeksilik olgusuna bilinçli bir yaklaşımın olduğu vurgulanmaktadır. Geçmişten gelen alışkanlık ve değerlerin göz önünde tutularak, global ekonominin ve kültürün yansımalarını bunlarla dengeleyecek gerçekçi tutumun benimsenmesinin daha yararlı olacağı ortaya konulmaktadır.

7.7.5. Kurumsallaşma çabaları ve bu doğrultuda planların uygulanması

Mülakat yapılan işletme yöneticileri, kurumsallaşmaya çalıştıklarını söylemektedir. Yönetim yapılarının günümüzdeki gelişmeler doğrultusunda yeniden gözden geçirildiği, aileden olsun olmasın herkes için performansa göre değerlendirmeye gidildiği belirtilmektedir. Araştırma yapılan işletme sorumluları, kadın erkek ayrımı gütmekten kurumsallaşmaya dönük yapılanmanın gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenmektedir.

7.7.6. İşletmenin kurumsallaşmasında üstün erkeksilik olgusunun yarattığı güçlükler

Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticiler, kurumsallaşma çalışmaları ile cinsiyet ayrımı ilişkisinin zayıf olacağını belirtmektedir. Kurumsallaşmanın çok yönlü ve kapsamlı bir süreç olduğunu söyleyerek, bu süreçte, çalışanlara cinsiyet ayrımı yaparak yaklaşmak yerine, adil, eşitlikçi ve geliştirmeye dayalı bir felsefeyle hareket edilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır. Kurumsallaşmanın beraberinde aile işletmesinin mevcut yapısında yeni dönüşümleri beraberinde getirdiği ve düşüncelerde, yerleşik değerlerde bir dönüşümü yarattığı da söylenmektedir.

7.7.7. İşletmelerin kurumsallaşmasında üstün erkeksilik olgusunun yarattığı olumsuzlukları gidermede yararlanılan Stratejiler ve bu stratejilerin tasarımı kadın yöneticilerin yaptığı katkılar

Görüşülen işletmelerin üst yöneticileri, üstün erkeksilik olgusunun getireceği olumsuzlukların önceden öngörülerek önlem alınmaya çalışıldığını söylemektedir. Ancak üstün erkeksilik olgusunun ve cinsiyet ayrımcılığının katı bir şekilde belirleyici olmadığı, kadınların daha fazla olanaklardan yararlanması için çaba gösterildiği, eğitim ve bilgilendirmeye önem verildiği söylenmektedir.

8. SONUÇ

İşletmelerin yönetim alanının uzun süreden beri beklenen 'kadınısı' taraflarıyla temasa geçmesi ve 'kadınısı' olanı iyi karşılaması, sonuçta kurumların yapısında 'demokratikleşmeye' işaret edip etmeyeceğini de merak konusu yapmaktadır. Bu konuda temel göstergelerden birisi üretimin mühendislik ve teknik yetenekler ile ilişkili olmasına bağlıdır. Bu vurgu özellikle erkek yöneticiler üzerine yapılan çalışmalarda 'teknolojinin erotikleşmesi' ile ilgili tartışmalara da yansımaktadır. Teorik bilgi ile teknik uzmanlık birleştirildiği zaman, mesleğin yeterliliği ve uygulamadaki üstünlüğü önem taşır. Bunun tarihsel olarak erkeklik biçiminde kurulmuş olduğunu söylemek gerekir. Bu durum sadece 'şeyler' üzerinde değil, yöneticiler olarak işçiler veya çalışanlar üzerinde teknik temele dayalı bir hakimiyeti de içerir (Foucault, 1984).

Cinsiyet rolleri üzerine yapılan birçok çalışmada erkeksi rol, otonom, saldırgan, teşhirci ve baskın; kadınısı rol ise besleyici, yakın ilişki kuran ve yardımsever gibi iki farklı cinsin farklı davranışsal özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hofstede'nin yapmış olduğu bir çalışmada yüz üzerinden bir puanlama ile ülkeler açısından Japonya %95, İngiltere %66, ABD %62 ve Türkiye %45 şeklinde cinsiyet ayrımcılığına ilişkin skalalara sahiptir. Özellikle İngiltere üzerine yürütülen bu çalışmada kadın uzmanların erkeksi çıktığı görülmüştür. İngiliz Kraliyetinde kraliçenin bulunması ile erkeksilik oranının yüksek çıkması ilk başta ikilem gibi görülebilir. Ancak bu durum erkeksiliğin 'kışkırtıcı özne' kimliğiyle hareket ettiğinin tipik bir göstergesidir. Hatta İngiltere'de eski başbakanlardan M. Thatcher'in erkeksiliğini pekiştirmek için özel dersler bile aldığı söylenebilir. Takma adı olan "demir lady" bir erkeksiliğin formüle edilmiş tarzıdır. Öyle ki yine Birleşik Krallığa bağlı Galler prensesi olan Diana'nın feminel özellikleri yüksek oluşunun halk tarafından sevilmesi adeta "olağandışı" bir kişiliğe bağlanmıştır (<http://www.evcimen.com>). Sanayileşmesini tamamlamış toplumlarda kadınısı formların erkeksi formlarla grift ilişkiler taşıdığını ve kısmen erkeksi söylemlerle hareket ettiğini söylemek gerekir. Türkiye'nin sanayileşmesini tamamlamamış gelişmekte olan bir ülke olduğunu düşündüğümüzde aile işletmelerinin birçoğunda kadınların cinsiyet ayrımcılığına ve üstün erkeksilik hakimiyetini gelişmiş ülkelere oranla daha düşük olduğunu söylemek hem literatür hem de araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. "Her ülkede ayrımcılık ile şiddet ekonomik gelişmeyle aynı oranda

yaygınlaşır ve kadınlar için modern cins ayrımcılığının aşırı fiziksel ifadesi olan tecavüz olgusuna dönüşür” (Illich, 1996) yargısı Türkiye açısından bütünüyle geçerli görünmemektedir.

Erkeklik formunun yaratmış olduğu ve erkeklik söylemleriyle yerine getirmeye çalıştığı üstün erkeklik; **iktidarda olan, iktidarı olan ve iktidarın olan** olarak tanımlanabilir (Kimmel, 1994). Duygulara ilişkin bil dil ile ortaya konan bu söylem şu mesajı verir; “fabrika müdürü aslında sanki kendisinden bir makinenin işleyişinden bahseder gibi bahsediyordu. Öğrenci-filozof, ‘kötü kaderi ve gerçek olmak için çaba verdiği’nden bahsediyordu....ve burada işsiz olan adam sessiz kaldı. Uyumsuz olarak algılandığı için iç dünyasına kapılıp gitti”. Bu metafor, cinsellik açısından devralınan bir dilin erkeksi söylemini oluşturmaktadır (Kerfoot, 2002).

KAYNAKLAR

- Acker, J., "Gendering organizational theory." In Gendering Organizational Analysis. A.J. Mills and P. Tancred (eds.). Newbury Park, Calif.: Sage, 1992, ss. 248-60.
- Almeida, M., The Hegemonic Male: Masculinity in a Portuguese Town. Volume: 4., Berghahn Boks, Providence, RI, 1996. s: 159.
- Belenky, M. F.; Clinchy, B. M.; Goldberger, N. R.; Tarule, J. M., Women's way of knowing. New York, Basic Books. 1986.
- Blau, G., Tatum, D., Correlates of Perceived Gender Discrimination for Female versus Male Medical Technologists, Sex Roles: A Journal of Research, 2000. s: 105.
- Cheng, C., Organising with Masculinities, University of Southern California (USC), U.S.A., <http://www.xyonline.net/organising.shtml>. Erişim tarihi, 10.02.2006.
- Claes, M., Women, Men and Management Styles, International Labour Review. Vol: 138(4), 1999. s: 431.
- Cohan, S., Masked Men: Masculinity and the Movies in the Fifties, Publisher: Indiana University Pres, Bloomington, IN., 1997, s:35.
- Colella, A., Dipboye, R., Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ., 2005, s: 151.
- Collinson, D., J. Hearn, "Naming men as men: Implications for work, organization and management." Gender, Work and Organization, Vol. 1(1), 1994, s:14.
- Connell, R.W., Understanding Men: Gender Sociology and The New International Research on Masculinity, www.toolkit.endabuse.org., Erişim Tarihi, 27.02.2006.
- _____, James W. Messerschmid, Gender & Society, Vol. 19(6), December 2005 ss: 829-859.
- _____, The Role of Men and Boys in Achieving Gender Equality, United Nations Expert Group Meeting on "The role of men and boys in achieving gender equality", 7 October 2003, p. 8.
- _____, Gender and Power: Society the Person and Sexual Politics, Cambridge, UK, 1987, s:211.
- Cornwall, A., Dislocating Masculinity: Comparative Ethnographies, Routledge, New York, 1994. s: 12.
- Davidson, M., Cooper, C., Shattering the glass ceiling: The woman manager. London, Chapman, 1992, s. 38.
- Eisenstein, H., Gender Shock: Practising Feminism on Two Continents. Sydney, Allen & Unwin, 1991.
- Ferguson, K.E., The Feminist Case against Bureaucracy. Philadelphia: Temple University Press, 1984.
- Foucault, M., On the Genealogy of Ethics, The Foucault Reader, (ed) P. Rabinow, Penguin, London, 1984. s:59.
- Frale, D., Gender, Racial Ethnic, Sexual and Class Identities, Annual Review of Psychology, Vol: 48., 1997. s: 139.
- Getz, D., Carlsen, J., "Characteristics and goals of family and owneroperated businesses in the rural tourism and hospitality sectors," Tourism Management, Vol. 21, 2000, ss. 547-560.
- Gregory, R.F., Women and Workplace Discrimination: Overcoming Barriers to Gender Equality, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ., 2003. s: 20.
- Helgesen, S., The female advantage: Women's ways of leadership, N.York, Doubleday, 1990.
- Illich, I., Gender, (Çev:A.Fethi), Ayraç Yay., Ankara, 1996.s:38-39.
- Kabacoff, R. I., Gender differences in organizational leadership. A large sample study. Paper presented at the Annual American Psychological Association Convention, held in San Francisco, 1998.
- Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yay., Ekim, 2002. s.168.

- Kimmel, M.S., *Masculinity As Homophobia: Fear, Shame and Silence In The Construction of Gender Identity*, Thousand Oaks, CA, Sage Pub., 1994. s:124.
- Libby, S., Lobel, T.E., Mantzur, A., Mashraki-P.S., *Gender Discrimination as a Function of Stereotypic and Counterstereotypic Behavior: A Cross-Cultural Study*, *Sex Roles: A Journal of Research*, 2000. s: 395.
- Lippa, R.A., *Gender, Nature and Nurture*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ. Publication Year: 2002. s: 195.
- Martino, W., *Boys and literacy: Exploring the construction of hegemonic masculinities and the formation of literate capacities for boys in the English classroom*. *English in Australia*, 1995, ss:11-24.
- Maier, M., Messerschmidt, C., *Conflicts and Contradictions in Organizational Masculinities: Exploring the Gendered Genesis of the Challenger Disaster*, *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*. Vol:35(3), 1998. s: 325.
- Naisbitt, J., Aburdene, Patricia, *Reinventing the corporation*, New York, Warner Books. 1986.
- Nicolson, P., *Gender, power and Organizations, A psychological perspective*, Routledge: New York, 1996.
- Petersen, A., *Unmasking the Masculine: 'Men' and 'Identity' in a Sceptical Age*. London, Sage, 1998.
- Robin J. Ely, "Integrating Gender into a Broader Diversity Lens in Organizational Diagnosis and Intervention," *CGO Insights*, No. 4, Boston: Center for Gender in Organization, March 1999.
- Schoenberg, B. M, *Growing Up Male: The Psychology of Masculinity*, Bergin & Garvey, Westport, CT., 1993. s: 4.
- Schwalbe, M., *Male supremacy and the narrowing of the moral self*, *Berkeley Journal of Sociology*, 1992, 37:29-54.
- Skelton, A., *On becoming a male physical education teacher: The informal culture of students and the construction of hegemonic masculinity*. *Gender and Education* 5 (3):,1993, ss 289-303.
- The Columbia Encyclopedia, *Gender*, Sixth Edition. Publisher: Columbia University Press. Place of Publication: New York, 2004.
- Wicks, S., *Warriors and Wildmen: Men, Masculinity, and Gender*, Bergin & Garvey. Place of Publication: Westport, CT. Pub., 1996. s: 1.
- Wetherell, M., Edley, N., *Negotiating hegemonic masculinity: Imaginary positions and psycho-discursive practices*, *Feminism and Psychology*, 1999, 9 (3): 335-56.
- Williams, W., Steinberg, R., "Why some groups are better than others", in *Intelligence*, Norwood, NJ, 1998, Vol. 12(4), ss. 351-377.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yay., Ankara, 2000. s:14.
- <http://www.evcimen.com/wht005.htm>, (Erişim tarihi:14,01,2006)

AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ (MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Süleyman TÜRKEL

Çağ Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Müd.
İ.İ.B.F.-İşletme
Tel: (0324) 651 48 00
Faks: (0324) 651 48 11
e-posta: Suleyman_turkel@yahoo.com.

Eda YAŞA

Çağ Üniversitesi İ.İ.B.F.-İşletme
Tel: (0324) 651 48 09-10
Faks: (0324) 651 48 11
e-posta: edayasa@cag.edu.tr

ÖZET

Türkiye'nin önemli liman ve Serbest Bölge şehri olan Mersin İlindeki aile şirketlerinin yapıları, yönetimleri, geleceği, başarı ve başarısızlıklarını ele alarak yöreye ilişkin bir *aile şirketi modeli* oluşturmayı amaçlayan bu çalışmamızda bir literatür taramasının yanında saha araştırmasına da yer verilmiştir.

Tarihsel olarak tarım ve tarıma dayalı aile işletmelerinin hakim olduğu yörede Serbest Bölge'nin kurulması ile birlikte sanayi ve dış ticaret konularıyla ilgili şirketlerin son 20 yıl içerisinde sayıları giderek artmıştır. Geleneksel ilişkiler içerisinde yürütülen tarım ve tarıma dayalı şirketlerin kurumsallaşmada yaşadığı sorunlar her zaman gündemde olmuştur. Aynı sorun daha sonra yaygınlaşan sanayi ve dış ticarete dayalı aile şirketleri içinde ortaya çıkmıştır. Oysa insan gücü, tarım, turizm ve diğer açılardan önemli potansiyele sahip olan yörenin içerisinde bulunduğu sosyal yapı ve acil istihdam yaratma ihtiyacı göz önüne alındığında, aile şirketlerinin varlığını sağlıklı bir şekilde büyüyerek devam ettirmesi daha da bir önem kazanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Aile Şirketi, Kurumsallaşma, Mersin

1.GİRİŞ

Çeşitli araştırmalarda aile şirketlerine ilişkin genel kabul görmüş bir tanım olmamakla beraber bu kavramla ilgili şu tanımlara yer verilmektedir. Konu üzerindeki araştırmalarıyla tanınan bir yazara göre aile şirketi, en az iki neslin işletme ile özdeşleştiği, kapalı bir yönetim anlayışına sahip ve ailenin çıkarları ile şirketin amaçlarının arasında karşılıklı ve sürekli bir etkileşiminin sağlandığı şirketlerdir (Donnelly 1964). Aynı alanda başka bir araştırmacı olan Cox (1996) ise, aile şirketini birden fazla aile üyesinin büyük miktarda paya sahip olduğu ya da

işletmenin yönetimi ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde söz sahibinin belirli bir aileye mensup kişilerin oluşturduğu şirket olarak tanımlanmaktadır. Alcorn'da (1986) buna benzer bir tanımlı kabul etmekte ve aile işletmelerinde ailenin hem sahip hem yönetici olarak ikili bir rol üstlendiğini belirtmektedir.

Türkiye'de aile şirketleri ile ilgili çalışmaları ile tanınan Özalp (1971) ailenin geçiminden sorumlu olan ferdin şirketin başında işleri idare etmesini yeterli görürken, Alpugan (1998), bu tanıma bir işletmenin aile işletmesi olması için aile bireylerinin işletmeye fikren veya bedenen katılmalarının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Özetle, aile işletmesi tanımında kullanılan ölçüler şu üç grup altında toplanmaktadır. Bunlar, ailenin işletmenin kontrolünde söz sahibi olmasını yansıtan mülkiyet hakkı; ailenin işletmenin yönetiminde söz sahipliğini belirleyen yönetim yetkisi, ve işletmenin sahipliğinin miras yoluyla ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilir olmasıdır (Erdil vd., 2004).

Daha genel bir anlatımla belirtmek gerekirse, aile işletmesi ailenin geçimini sağlamak ve/veya bir şekilde mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin büyük bir çoğunluğu aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında çoğunlukla aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun şirkette istihdam edildiği bir şirkettir (Karpuzoğlu,2001). Bizde bu çalışmada benzer bir tanımlı benimsiyoruz.

Aile şirketleri çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Bunların başında yapısal sorunlar gelmektedir ve özellikle bunlar içinde kurumsallaşamamaları önemli bir yer almaktadır. Aile şirketleri ailenin her türlü maddi ve manevi kaynaklarını kullanarak kurulmaktadır. Kuruluş yıllarında yetkiler tek bir kişide toplanır ve faaliyetler sınırlı alanda sürdürülür. Başlangıçta bir avantaj olarak görülen bu durum şirket büyüdükçe ve yeni nesil aile üyeleri şirkette çalışmaya başlayınca bir dizi sorunlar ortaya çıkmakta ve bunlar zaman içinde işe yansımakta ve şirket olumsuz olarak etkilenmektedir. Kurumsallaşma Sağlam'a (2002) göre bir işletmenin sistemli bir hale getirebilmek için gerekli süreç iken, Kırım (2001) şirketin kurumsallaşmasını amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, iç yönetmeliklerin hazırlanıp, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel yönetim olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma için esas olan *işi yaparak başarıya ulaşmaktır*. Bu süreç kurumun ilk yıllarındaki turkulu yaklaşımı sürdürerek bu heyecanı sürekli ve sistemli bir hale getirmektir (Fındıkcı, 2005).

İşte bu yaklaşımla ele alınan Mersin ili dahilindeki aile işletmelerinin kendine özgü sorunları araştırılmış, elde edilen sonuçlar, Türkiye'de aynı konuda yapılmış diğer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak yöredeki aile işletmelerinin temel karakteristikleri belirlenip yöreye özgü bir model oluşturmaya çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER VE BULGULAR

2.1.Araştırmanın Amacı

Dünyada ve ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin büyük bir bölümü aile şirketi niteliğindedir. Aynı şekilde Mersin ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri yörenin ekonomik sorunlarına çözüm bulma açısından önemli bir yere sahiptirler. Bu önemin bilinci ile araştırmamızda Mersin ili ve çevresindeki aile şirketlerinin karşılaştıkları temel sorunlar uygulamalı bir şekilde araştırılarak bazı özgün ipuçları yakalamaya çalışılmıştır. Özellikle yöredeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ve buna bağlı olarak muhtemel yaşam çizgileri ile ilgili bilgilerden hareketle Mersin ve çevresindeki şirketlere ilişkin bir kurumsallaşma modelinin oluşturulup-olusturulamayacağı konusundaki sorulara cevap aramaya özen gösterilmiştir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri aile himayesinde olmayan diğer şirketlere nispeten, kurumsallaşma sürecinde daha farklı sorunlar yaşamaktadırlar.Türkiye'nin Serbest bölge sahibi olan birkaç şehirden biri olan Mersin'in, kayıtlı olan şirketlerinin % 99'a yakın bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Bu ildeki bu tür şirketlerin kurumsallaşması ve bu süreç içinde

yaşadıkları sıkıntılar ortaya çıkarılarak elde edilen bulgulardan hareketle diğer aile şirketlerine de rehber olacak sonuçlara ulaşılması bu araştırmanın önemini yansıtmaktadır.

2.3. Varsayımlar

Bu araştırmada verilere hazırlanan anket formuyla ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgilerin, aile şirketi yöneticileri tarafından doğru ve yansız olarak cevapladıkları varsayılmaktadır.

2.4. Tanımlar

Aile şirketi: Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından idare edilen, yönetim kademelerinin büyük bir çoğunluğu aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında çoğunlukla aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun şirkette istihdam edildiği bir şirkettir.

Kurumsallaşma: Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, iç yönetmeliklerin hazırlanıp, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel yönetimdir.

2.5. Araştırma Yöntemi

2.5.1. Örneklemenin Belirlenmesi

Bu araştırmanın çalışma evrenini aile şirketleri oluşturmaktadır. Ancak bütün aile şirketleri açısından bu değerleri elde etmenin güçlüğü ortadadır. Bu yüzden çalışmanın örneklemini Mersin ili olarak belirledik. Araştırmanın Mersin ilinde yapılmasının bir nedeni bu ildeki şirketlerin % 99'a yakın bölümünün aile şirketi olarak kayıtlı olması iken, bir diğer nedeni ise Türkiye'nin önemli tarım ve sanayi şehirlerinden biri olmasıdır.

2.5.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma ile aile şirketlerinin kurumsallaşırken en çok yaşadıkları sıkıntıları belirlemek amaçlandığı için betimsel yöntem uygulanmıştır. Bu yöntem de aile şirketlerinin şu anki durumları incelenmekte ve deneklerden veriler anket yolu ile veriler deneklerden toplanmıştır (Tonus, 2004).

2.5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analiz Edilmesi

Mersin ilindeki aile şirketlerinin yapıları ve kurumsallaşma düşünceleri ile ilgili verilerin toplandığı anket önce pilot bir çalışma ile test edilmiş; belirlenen eksiklikler tamamlandıktan sonra uygulamaya konulmuştur. Düzenlenen anketler önce elektronik ortamda şirket yöneticilerine yollanmış ve sonra daha sağlıklı ve hızlı dönüş sağlamak için şirket yöneticilerle görüşmeler yapılarak doldurulmuştur. Ankette 11 soru aile işletmeleri, 6 soru genel bilgiler ve 12 soru kurumsallaşmaya ilişkindir. Anketler Mersin ilinde faaliyet gösteren 59 aile şirketi üzerinde uygulanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 13.0 programı kullanılmış ve bu program yardımıyla elde edilen bilgilerin frekans dağılımları ve yüzdelik oranları belirlenmiştir.

2.6. Bulgular

Araştırmanın bulguları 3 grup altında toplanmıştır. Bunlar (1) ankete katılan aile üyesi yöneticilerle ilgili veriler, (2) şirket ile ilgili veriler ve (3) şirketin kurumsallaşması düzeyine ilişkin bilgilerdir.

2.6.1. Ankete Katılan Aile Üyesi Yöneticilerle İlgili Genel Bilgiler (Tablo 2.1.)

Araştırmaya konu olan aile şirketlerinin %93'ü erkek yöneticiler tarafından yönetilirken bu oran kadın yöneticiler için oldukça düşüktür(% 7). Şirketlerin büyük bir bölümü şu an 30 yaş ve altı aile üyesi-yöneticiler tarafından (% 47) yönetilmektedir. Aile şirketinde istihdam edilen aile üyelerinin çalışma süreleri 0-10 yıl arasında yoğunluk göstermektedir (% 67). Şirkette 21 yıl ve üstü çalışan deneklerin bütünü içindeki yeri % 12'dir. Araştırmada yer alan deneklerin %81'i çocuklarının meslek seçimlerine yönelik bir baskı uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %71'i meslek yüksek okulu ve/veya bir üniversiteden derece aldıklarını belirtirken, bu eğitim derecesine ek olarak deneklerin % 14'ü bir yüksek lisans programını da tamamladıklarını da vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarıya yakın bir bölümü ebeveynleri tarafından

kurulan şirketlerde çalışmaktadırlar. Anne yada babalarının kurduğu şirkette çalışanların bütünlük içindeki payı deneklerin yaklaşık % 50'si kadardır. Ankete katılan şirketler arasında hala kendi kurduğu şirketin yöneticisi olanlarda yüksek bir orandadır (%29).

Tablo 2.1. Ankete Katılanlarla İlgili Bilgilerin Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyetini gösteren dağılım

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
Erkek	55	93.2
Kadın	4	6.8
Toplam	59	100.0

Yaş Dağılımı

	Frekans	Geçerli Yüzde
20 ve altı	6	10.2
21-30	28	47.5
31-40	7	11.9
41-50	11	18.6
51-60	4	6.8
61 ve üstü	3	5.1
Toplam	59	100.0

Çocuklarının meslek seçimlerine karışma durumları

	Frekans	Geçerli Yüzde
Evet	11	18.6
Hayır	48	81.4
Toplam	59	100.0

Eğitim seviyesi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
İlköğretim	5	8.5
Lise	6	10.2
Meslek Yüksek Okulu	5	8.5
Üniversite	35	59.3
Lisansüstü Programlar	8	13.6
Toplam	59	100.0

Şirketin kurucusu ile yakınlığı

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
Kendi	17	28.8
Çocuk	2	3.4
Ebeveyn	29	49.2
Diğer	11	18.6
Toplam	59	100.0

Şirkette çalışma süresi

	Frekans	Geçerli Yüzde
0-5	25	43.1
6-10	14	24.1
11-20	12	20.7
21 ve üstü	7	12.1
Toplam	58	100.0
Soruya Cevap Vermeyen	1	
Toplam	59	

2.6.2. Ankete Katılan Aile Şirketleri İle İlgili Genel Bilgiler

Ankete katılan şirketlerin %68'i 0-49 arasında işçi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerdir. İşçi sayısı 50-149 arasında değişen orta ölçekli işletmelerin % '22'lik bir paya sahip olduğu dikkat çekerken, 150'den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerin bütünde % 10'luk bir paya sahiptirler. Araştırmaya katılan Mersin ilindeki aile şirketleri ağırlıklı olarak üç sektörde faaliyetlerine devam etmektedirler. Bunlar gıda (% 36); inşaat (% 27) ve orman ürünleri (% 17)'dir. Daha çok tarımsal faaliyetlere dayalı olarak kurulan Mersin'deki aile şirketleri incelendiği zaman görülüyor ki, şirketlerin kuruluşunun çoğunluğu 1980 ve daha sonrasında olmaktadır. Bu araştırmada bu bulgunun yüzdesel değeri % 73'tür.

Ankete katılan şirketlerin % 87'si aile işletmesi olarak faaliyetlerine başlayan şirketlerdir. Geriye kalan şirketler ise kuruluş zamanında aile şirketi olarak kurulmayan ancak zaman içerisinde aile şirketine dönüşen şirketlerdir. Bu şirketlerin hukuki yapılarının ise ağırlıklı olarak limited şirket (% 68) ve anonim şirket (% 24) yapısında olduklarını görmekteyiz. Şirketlerin % 52'sinde düzenli toplanan bir yönetim kurulu varken, geriye kalan diğer şirketlerde düzenli toplanan bir yönetim kurulu olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin yönetimlerinde şu an 1. ve 2. neslin beraber çalıştığı (% 35) şirketlerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Halen 1. nesil tarafından yönetilen şirketlerinde payı ise küçümsenmeyecek

derecede (%30) iken, yönetimin devrinin yapıldığı ve sadece 2. neslin yönetiminde olduğu şirketlerde %22'lik bir paya sahiptir (Tablo 2.2).

Tablo 2.2. Şirketlerle İlgili Genel Bilgilerin Dağılımı

Sektör	Frekans	Geçerli Yüzde
Gıda	21	35.6
Turizm	2	3.4
Orman Ürü.	10	16.9
İnşaat	16	27.1
Perakende	3	5.1
Maden	1	1.7
Diğer	4	6.8
Danışmanlık	2	3.4
Toplam	59	100.0

Kuruluş yılı	Frekans	Geçerli Yüzde
1980 Öncesi Kurulan	16	27.1
1980 Sonrası Kurulan	43	72.9
Toplam	59	100.0

Kuruluş şekli	Frekans	Geçerli Yüzde
Aile Şirketi	51	86.4
Aile Şirketi Değil	8	13.6
Toplam	59	100.0

Şirket sahipliği	Frekans	Geçerli Yüzde
1	7	11.9
2	30	50.8
3	16	27.1
4	2	3.4
6	4	6.8
Toplam	59	100.0

Avantaj/dezavantaj	Frekans	Geçerli Yüzde
1 (avantaj)	11	18.6
2	7	11.9
3	25	42.4
4	13	22.0
5 (dezavantaj)	3	5.1
Toplam	59	100.0

Ailenin şirketteki hissesi	Frekans	Geçerli Yüzde
%100	41	69.5
%50-99	13	22.0
%49 ve az	5	8.5
Toplam	59	100.0

Sertifika/garanti belgesi	Frekans	Geçerli Yüzde
Evet	28	47.5
Yok	31	52.5
Toplam	59	100.0

Hukuki yapısı	Frekans	Geçerli Yüzde
A.Ş.	14	23.7
Ltd.	40	67.8
Adi	3	5.1
Kolektif	2	3.4
Toplam	59	100.0

Yönetimdeki nesil	Frekans	Geçerli Yüzde
1.nesil	18	30.5
2.nesil	13	22.0
1. ve 2. nesil	21	35.6
3. nesil	3	5.1
2. ve 3. nesil	4	6.8
Toplam	59	100.0

Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-9	14	23.7
10-49	26	44.1
50-149	13	22.0
150 ve üstü	6	10.2
Toplam	59	100.0

Düzenli yönetim kurulu	Frekans	Geçerli Yüzde
Var	31	52.5
Yok	28	47.5
Toplam	59	100.0

2.6.3. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmalarına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yaklaşımları örgütsel ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması açısından değerlendirilmektedir (Kök,2005). Her iki açıdan da kurumsallaşma çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve olumlu sonuçlar alınabilmesi için bu yapılanmanın şirketin en uygun evresinde uygulanmasına ihtiyaç vardır. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci" ile ilgili çalışmamızda araştırmaya katılan 59 aile şirketinin örgütsel yapıları ve aile ilişkileri açısından kurumsallaşma ile ilgili belirlenen kriterlere verdikleri önem dereceleri saptanmıştır. Kurumsallaşma ile ilgili 12 kriter verdikleri önem dereceleri 5'li Likert Ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Bu derecelendirme (5) Çok Önemli, (4) Önemli, (3) Kararsız, (2) Az Önemli, (1) Hiç Önemli Değil şeklinde düzenlenmiştir (Tablo 2.3.).

Tablo 2.3. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Verdikleri Önem Dereceleri

1. Aile ve İş Olaylarının Ayrı Tutulmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
2	1	1.7
3	2	3.4
4	13	22.0
5	43	72.9
Toplam	59	100.0

2. Hedeflerin Gerçekleşme Derecesi İle Yapılan Toplantıların Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
1	4	6.8
2	1	1.7
3	7	11.9
4	25	42.4
5	22	37.3
Toplam	59	100.0

3. Şirketin Bir Organizasyon Şeması Sahibi Olmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
0	1	1.7
1	1	1.7
2	1	1.7
3	5	8.5
4	13	22.0
5	38	64.4
Toplam	59	100.0

4. Şirketin Bir İş Akış Şeması Olmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
1	1	1.7
3	6	10.2
4	12	20.3
5	40	67.8
Toplam	59	100.0

10. Çalışan Aile Üyelerinin Problemlerinin İşe Yansıması

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
1	20	33.9
2	6	10.2
3	13	22.0
4	10	16.9
5	10	16.9
Toplam	59	100.0

11. Aile Üyeleri Arasında Güçlü Bir İletişimin Olmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
2	3	5.1
3	1	1.7
4	8	13.6
5	47	79.7
Toplam	59	100.0

5. Departmanlar Arası Bilgi Akış Formlarının Yazılı Olmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
1	2	3.4
3	7	11.9
4	19	32.2
5	31	52.5
Toplam	59	100.0

6. İşlerin Örgüt Şemasına Uyarak İşlemesinin Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
3	7	11.9
4	12	20.3
5	40	67.8
Toplam	59	100.0

7. Herkes İçin Performans Değerleme Yapılmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
1	1	1.7
2	2	3.4
3	5	8.5
4	15	25.4
5	36	61.0
Toplam	59	100.0

8. Üst Yönetimde Aileden Olmayan Profesyonel Çalıştırmanın Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
0	2	3.4
1	1	1.7
2	5	8.5
3	13	22.0
4	17	28.8
5	21	35.6
Toplam	59	100.0

9. Aile Üyelerinin İşle İlgili Problemleri Yüz Yüze Konuşarak Çözümlerinin Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
3	5	8.5
4	14	23.7
5	40	67.8
Toplam	59	100.0

12. Kurumsallaşma İçin Sistemin Kurulmasının Önemi

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
3	4	6.8
4	9	15.3
5	46	78.0
Toplam	59	100.0

Araştırmaya katılan şirketlerin % 95'lik bölümü aile ve iş ilişkilerinin kesinlikle birbirlerinden ayrı tutulması gerektiği düşüncesine sahiptir. Buna karşılık, aile üyesi çalışanların problemlerinin işe yansımamasının gerektiğini düşünenlerin oranı % 35 iken, bu durumun sorun teşkil etmediğini düşünenlerin oranı % 44'dür. Çalışan aile üyelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sıkıntıların arasında yer alan aile üyelerinin işle ilgili problemlerini yüz yüze konuşarak halletmelerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Araştırmada yer alan şirketler aile üyeleri arasında güçlü bir iletişimin olmasının önem derecesini % 94 olarak belirlemişlerdir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının daha önce belirlediğimiz gibi iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi şirketin kurumsallaşması iken, ikinci boyut ise aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Düzenlenen sorulardan 2,3,4,5,6,7,8. ve 12. sorularda ankete katılan şirketlerin şirket olarak kurumsallaşması boyutu ile ilgili kriterlere verdikleri önem dereceleri sorgulanmıştır. Elde edilen bu bulgulara göre, üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam etmelerinin şirketler açısından çok önemli olarak derecelendiren şirket sayısı 21 iken, diğer şirketlerde bu kriterin önemli olduğu konusunda görüş vermişlerdir. Sadece 3 şirket yöneticisi bunun kurumsallaşma açısından önemli olmadığını belirtmiştir. Şirketin örgütsel yapılanma açısından ele alınan sorularla elde edilen bulgular ise; hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiği ile ilgili toplantı yapıp yapılmamasının önem derecesi %80 olarak ifade edilmiştir. Şirketin bir organizasyon şemasına sahip olmasının önem derecesi %64'lük bir payla çok önemli olarak yansıtılırken, işlerin organizasyon şemasına uyarak işlemesi ile ilgili kriterlere verilen önem derecesi %67 ile çok önemli olarak açıklanmıştır.

Kurumsal yönetimin sağlıklı uygulanabilmesi için şirketlere yöneltilen kriterlerden departmanlar arası bilgi akış formlarının yazılı olması ankete katılan 50 şirket açısından önemli olarak belirtilmiştir. Şirketin kurumsallaşabilmesi ile ilgili araştırılan kriterlerden olan şirketteki tüm üyeler için bir performans değerlendirme sisteminin olmasının gerekliliği konusunda şirketlerin % 87'si; şirketin bir iş akış şemasına bağlı olarak fonksiyonlarını gerçekleştirmesinde ise şirketlerin %88'i çok önemli olarak görüş bildirmişlerdir. İşletmede sistemin oturtulmasını kurumsallaşma açısından hayati bir değer taşıdığı görüşünde bulunan işletmelerin toplam içindeki değeri %93'tür.

3. SONUÇ

Küreselleşmenin etkisinin kaçınılmaz olduğu günümüz işletmelerinin başarılarının devamını sağlamaları değişen ulusal ve uluslararası koşullara ayak uydurma düzeyleriyle alakalıdır. Bu da ancak işletmelerin sağlıklı ve etkili bir şekilde yönetilerek, verimliliklerini ve karlılıklarını en üst düzeye çıkarmalarına bağlıdır. Etkili ve verimli bir yönetimden kastedilen gerek yapısal düzenlemelerde çağdaş kriterleri karşılayan ve gerekse yönlendirme sürecinde başarıya odaklı sistem uygulayan bir örgüt yaratmakla mümkündür. Araştırmamızda bu düşünceden hareketle Mersin ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma derecelerini ve bu süreci tamamlamada karşımıza çıkan engelleri belirlemeye çalıştık.

Elde edilen veriler Mersin'de konuşlanmış aile şirketlerinin kurumsallaşmalarını tamamlama konusunda önlerindeki fırsatların yanında bazı engellerle de karşılaştıklarını göstermektedir. Fırsatların başında şu anda şirketin yönetimine hakim durumunda olan yöneticilerin eğitim durumlarının (%60 üniversite mezunu) kurumsallaşma için oldukça iyi bir zemin oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin ikinci nesil için planlanan eğitimler üzerinde baskıcı davranmadıkları ve onların mutlaka şirkette çalışmaları konusunda ısrarlı olmadıklarını belirlemiş bulunmaktayız. Bu iki grup bulgudan hareketle Mersin'deki aile şirketlerinin yöneticilerinin kurumsallaşmaya karşı olumlu bir tutum içinde olduklarını söyleyebiliriz. Ancak yönetimdeki 3. neslin durumuna baktığımızda 2. ve 3. neslin beraber çalıştığı şirket sayısı toplamın yaklaşık % 7'si olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun araştırma kapsamına alınan

şirketlerin çok büyük bir kısmının oldukça genç olmasından kaynaklandığı (31 yaş ve altı; %58) düşüncesindeyiz. Nitekim 1980'den sonra kurulan şirketler deneklerin %73'ünü oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir başka bulgusu yöredeki aile şirketlerinin önemli bir kısmının öncelikli olarak gıda (% 36), inşaat (%27) ve orman ürünleri ile(%17) iştigal ettiğidir. Doğal olarak bu faaliyet alanlarındaki işletmelerin sanayi işletmelerinden önemli derecede farklı olup işletme içi ilişkilerin sosyal yapıyı destekler nitelikte ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle Mersin'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde yarı-ataerkil bir düzenin olduğu söylenebilir. Şirketlerin kurumsal bir yapı haline gelebilmesinde en önemli engelin bu husus olduğunu düşünmekteyiz.

Araştırmada yer alan kurumsal bir yapı oluşturabilmek için gerekli olan kriterlere verdikleri önem derecelerine göre şirketler gerçekten de işlerin düzenli olarak yürüyebilmesi ve aynı zamanda aile ve iş kavramlarını birbirilerinden ayrı tutabilmek düşüncesi ele alındığında, Mersin İlindeki aile şirketlerinin bu konulara oldukça duyarlı olduklarını görüyoruz. Bu kriterleri önem derecelerine göre sıralarsak, şirketin bir organizasyon şeması ve işlerin bu şemaya uyarak işleminin, şirket içerisinde iş dağılımının yapılabildiği departmanlar arası yazılı bilgi akış formu tutmanın, işlerin bir iş akış şeması dahilinde ilerlemesinin, şirket çalışanı olan herkes için bir performans değerlendirme sistemi kurulmasının, şirketin kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmesi için çok önemli olduğu yargısına sahip olmaları onların kurumsallaşmayı şirketten vazgeçmek olarak değil de şirkete sahip çıkmak olarak algıladıkları olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bunlara ek olarak üst yönetimde aile dışı profesyonel çalıştırma düşüncesine de (% 64 oranında) sıcak bakmaları bu şirketlerin aile şirketini kurumsallaştırmak ve ileriye taşımak düşüncesinin bir kanıtı olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışının gerekliliği ve şirketi sistemli çalışan bir yapı haline dönüştürmelerinin önemi şirket yöneticileri tarafından bilinmektedir. Mevcut çalışan aile üyelerinin aile ve iş ile ilgili sıkıntılarının işe yansımalarının temel nedeni, şirketin sistemli bir yapıya dönüştürülememesidir. Ancak bu eksiklik çalışan aile üyelerinin arasındaki kan bağı dolayısıyla kurulan güçlü bir iletişim aracılığı ile kapatılmaya çalışılmaktadır.

Elde ettiğimiz bulgular ışığında genel olarak, Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmeleri için gerekli olan aşamalara çok önem verdiklerini ancak diğer aile şirketleri gibi uygulama aşamasında aile işletmesi olmalarından dolayı zorlandıkları sonucuna varmaktayız.

KAYNAKLAR

- ALCORN, P. B., (1986), "Success and Survival In The Family Owned Business", Warner Books Inc., USA, s. 27.
- ALPUGAN, O., (1998), "Küçük İşletmeler", per yayınları ,Trabzon.
- COX, E. S., (1996), "The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strengths and Opportunities", Family Business Research, Cornell University.
- DONELLY, R., (1964), " The Family Business", Harvard Business Review, S 42 (4), ss. 93-105.
- ERDİL, O., CİĞERİM, E.; GÖK, Ş., (2004), "Aile işletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 17-18 nisan 2004, ss.64-71.
- FINDIKÇI, İ., (2005), "Aile şirketleri: Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., (2001), "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları, İstanbul.
- KIRIM, A., (2001), "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık: 293, Şirket Kültürü Dizisi 1. Baskı, İstanbul.
- KÖK, B.S., (2005), "Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı", Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, , Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s. 41-54.

- ÖZALP, Ş., (1971) "Küçük İşletmeler" Ankara, S. 38.
- SAĞLAM, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38
- TETİK, N.; ULUYOL, O., (2005), "Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması", Atlas Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul
- TONUS, Z., (2004), "Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 223-232

AİLE İŞLETMELERİNİN FİNANSMAN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE HALKA AÇILMA: İMKB ÜZERİNE BİR İNCELEME

Yard. Doç. Dr. Şakir SAKARYA

Balıkesir Üniversitesi Sındırgı MYO
BAÜ Sındırgı MYO 10330 Sındırgı / BALIKESİR
Tel: (0266) 516 17 03
Faks: (0266) 516 48 01
e-posta: sakarya@balikesir.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerindeki önemli sorunlardan birisi de ailenin finansal kaynaklarının işletmenin büyümesi için yetersiz kalması durumunda yeni finansman kaynaklarının bulunmasıdır. Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlmeye çalışırlar.

Ancak, sermaye piyasaları, ciddi bir dış finansman sıkıntısı olan işletmeler için önemli bir kaynak alternatifi olabilir. Sermaye piyasaları şirketlere sadece dış kaynak sağlamakla kalmayıp, performanslarını geliştirmede de önemli bir rol oynamaktadır.

Dolayısıyla borsalara giriş işletmelerin sadece finansman ihtiyacını karşılamakla kalmayıp, bu işletmelerin performanslarını geliştirmesine de neden olabilmektedir. Bu nedenle özellikle aile işletmelerinin halka açılmaları finansman sıkıntılarının giderilmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu düşüncelerden hareketle çalışma aile işletmelerinin önemli sorunlarından birisi olan finansal kaynak sağlamada İMKB'ndan ne ölçüde yararlandıklarını belirlemeye yönelik olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Halka Açılma, İMKB, Sermaye Artırımı.

1. GİRİŞ

Günümüzde gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliindeki işletmelerdir. Aile işletmeleri faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan

kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinin sağlanması büyük önem taşımaktadır(Geç-Karcioğlu;2004, 26). 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 KOBİ statüsündedir(Pazarcık;2004,35). Bugüne kadar gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde finansman sorunu en önemli sorunlar arasında gösterilmiştir.

Kuruluş aşamasında olan KOBİ'ler ağırlıklı olarak özkaynak kullanmaktadırlar. Yeterli özkaynağa sahip olmayan işletmeler yeni yatırımlarını gerçekleştirmede ve büyümelerinin finansmanında kaynak sağlama sorunuyla karşılaşmaktadır. KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan temel finansman sorunu ise özkaynak yetersizliğidir. Özellikle kuruluş aşamasında yeterli özkaynağın bulunamaması girişimcilerin önündeki en büyük engeldir. (Müslümov;2002,16). Dünyada pek çok işletme, kurucuları yada kurucuların ailesindeki diğer üyeler tarafından kontrol edilmektedir. Gelişmiş 27 ülke ekonomisinde özkaynakları açısından en büyük borsa üyesi işletmeler incelendiğinde, ortalama %30 oranında ailelerce kontrol edildikleri tespit edilmiştir(İşeri-Çağlar;2004,142).

Sermaye piyasalarının en önemli işlevlerinden birisi, işletmelerin birinci el piyasalarda hisse senetlerini satarak ihtiyaç duydukları fon kaynaklarını toplamalarını sağlamaktır. "Halka Açılma" adı verilen bu uygulama sayesinde, bir yandan ekonomik birimlerin maliyetsiz (faizsiz) ve uzun vadeli bir finansal desteğe kavuşması mümkün hale gelmekte; diğer taraftan da ortaklık yoluyla sermayenin tabana yayılmasına yardımcı olunmaktadır(Birgili&Sakarya;2001,61).

Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde işletmelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılaması büyük bir problem oluşturmaktadır. Sermaye temin etmede aile işletmeleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile işletmelerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir(Ateş;2005,10).

Bu çalışma, İMKB'na kayıtlı ve hisse senetleri İmalat Sanayinde işlem gören Aile İşletmelerinin halka açılma eğilimlerini ve bu yolla elde edilen finansman kaynaklarının durumunu tespiti yönelik tanımlayıcı bir çalışmadır. Aile şirketi olma tanımı yönetim kurulundaki aile üyelerinin varlığı ve üyelerin şirkette hisse sahibi olması şeklinde yapılmaktadır(İşeri-Çağlar;2004,144). Bu bağlamda İMKB İmalat Sanayi içinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin halka açıldıkları yıldan itibaren 2004 yılına kadar geçen süre içinde elde ettikleri sermaye ve türleri ayrıntılı olarak tespit edilip, önerilerde bulunulmuştur.

2. AİLE İŞLETMELERİ VE TEMEL SORUNLARI

2.1.Aile İşletmelerinin Tanımı ve Unsurları

Literatürde aile işletmelerinin tamamını kapsayan ortak bir tanım olmamakla birlikte işletmeye ailenin sahip olması yada yönetimin aileye ait olması temel bir ölçüt olarak kabul edilir. Aile işletmelerinin tanımlanması da yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, 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(Erdil vd;2004,65)

Aile işletmelerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Ancak aile işletmesi kavramındaki temel ayrım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır (Pazarcık;2004,34). Bu bağlamda; 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 tanımlanabilir.

Bu konuda yapılan bir çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Aile bireylerinin hisselerinin %60'ına sahip olduğu hallerde, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmettiği durumlarda bu tür işletmeler aile işletmesi olarak tanımlanabilir(Westhead&Cowling;1996,30)

Bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise, bu işletmeler aile işletmesidir(İTO;2001,10).

Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar yada tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır (Kırım;2001,3).

Aile işletmeleri, iş içersindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir(Goffee;1996,36).

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak 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 işletmelerdir(Karpuzoğlu;2004,43 & Pazarcık;2004,34).

Yukarıdaki tanımların ortak noktalarını göz önünde bulundurarak ele alırsak aile işletmesi; 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 işletme olarak tanımlanabilir.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren bazı unsurlar bulunmaktadır (www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt). Bunlar;

- Aile bağları yönetimde kimin sorumlu olacağını belirlemektedir.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler,
- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler.

2.2.Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Aile işletmelerinin gelişmeleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan bir takım hususlar bulunmaktadır. İşletmelerin 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 veya gayrimenkul fazla olmaması yada borçlanmaya olumlu bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlaması, yetenekli profesyonellerin yükselme imkanlarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka bir kuruma geçmek için uygun fırsat yakalamaya çalışmaları yer alır(Karpuzoğlu;2004,42).

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi de, ailenin finansal kaynaklarının işletmenin büyümesi ve rekabet edebilmesi açısından yetersiz kalması durumunda en etkin yeni finansman kaynaklarının bulunmasıdır. Borçla finansmanın işletmeye olumlu yönde finansal kaldıraç etkisi olmasına karşın aynı zamanda işletmenin finansal riskini de arttırdığından zamanla işletmenin uygun şartlarda borç bulamamasına da neden olabilmektedir. Ayrıca, kreditorler tarafından talep edilen faiz oranları da yüksek olacağından işletmenin genel sermaye maliyetini

de yükseltecektir. Buda işletme için rekabet dezavantajı, dağıtılmayan karlar ve yedek akçeler yoluyla sağlanabilecek içsel kaynakların azalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmenin hisse senedi ihraç ederek dışsal öz sermaye arayışına yönelmesi daha rasyonel bir davranış olacaktır(Yılmaz;2004,491).

Aile işletmelerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en önemli dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması yada şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlaması olasılığıdır. Ayrıca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi yada yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durumla da karşılaşılabilir(Karpuzoğlu;2002,24).

Bunların dışında, finansal sıkıntılar, yüksek faiz oranları, piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede başarısız olunması, niteliksiz yöneticiler aile içi kıskançlıklar vb pek çok sorun aile işletmelerinin geleceğini tehdit eden sorunlardan bazılarıdır. Aile işletmelerinin zayıf ve üstün oldukları noktalar aşağıdaki tablo:1’de özetlenmiştir.

Tablo:1 Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok, Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok, Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Karmaşık örgüt yapısı, Dağınık yapı, Belirsiz görev dağılımı, Akrabaları kayırma,
İstikrar, Güçlü bir aidiyet duygusu, Liderlikte süreklilik,	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi, Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine karşı tolerans, Eşit olmayan ödül sistemi,
Zor dönemlerde esneklik, Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği,	Sorunlu çocuk sendromu,
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik, Esneklik,	Şiddetli çatışma, Hızlı karar verme, Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması,
Finansal çıkarlar, Büyük başarı kazanma imkanı.	Babaerkil / otokratik kurallar, Değişime karşı direnç, Gizlilik, Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam,
Kapsamlı iş bilgisi, Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim.	Finansal zorluklar, Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir, İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik, Veliht seçme sorunları

Kaynak; ATEŞ, Özgür; Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını No:56, Ankara, 2005,s.17.

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlardan birisi de, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletmede elemanların 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 ikanı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konumlar oluşturulması gibi uygulamalar aile işletmelerinin sorunlarından bazılarıdır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE HALKA AÇILMA EĞİLİMLERİ

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kalkınmaya yönelik aracı kurumlar da sınırlıdır. Böyle bir

ortam içerisinde aile işletmeleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok faydalanırlar(Karpuzoğlu; 2002,22).

Türkiye gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için aile işletmelerinin finansman sorunları büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem oluşturmaktadır. Sermaye temin etmede aile işletmeleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedirler. Aile işletmelerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir(Ateş;2005,10).

Bugün ülkemiz borsasında yer alan işletmelerin genel olarak halka açıklık oranı %25'ler seviyesindedir ve asıl sermayedarlar hala aile üyeleridir(Birgili&Sakarya;2001,81). Gelişmiş ülke piyasalarıyla karşılaştırıldığında bu oran oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır ve bugün piyasanın en önemli yapısal sorunlarından birisini oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri konusunda pek çok araştırma, örgütlerin gelişimini ve davranışlarını açıklar. Aile işletmelerinin değişimleri, genel olarak dört yaşam dönemini kapsamaktadır(Ateş;2005,44). Bunlar; Girişimcilik evresi, Büyüme ve gelişme evresi, İkinci kuşağa devretme evresi, Halka açılma ve profesyonel yönetim evresidir.

Halka açılma evresi; işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye ihtiyaç duyulduğu ve bu nedenle ailenin halka açılma kararı ile karşı karşıya olduğu bir dönemdir. Aile işletmelerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilmektedir. Halka açılma bir işletmenin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Ancak, menkul kıymetler borsasının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların borsa yerine kullanılması, dolayısıyla da piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşir. Türkiye gibi sermaye piyasasının tam olarak gelişmediği ülkelerde faaliyette bulunan şirketler, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle para piyasalarından karşılamaktadırlar(Ateş;2005,49).

3.1. Halka Açılmanın Nedenleri

Sermaye piyasaları yoluyla işletmelerin halka açılmaları ile birlikte sermayenin tabana yayılması ve atıl olarak kalan sermayenin ekonomik olarak kullanılabilir hale gelmesi sağlanır. Aynı zamanda artan güven unsuru ile yatırımcılar arasında işbirliği imkanı da doğar. İşletmeler halka açılma yoluyla pek çok avantaj elde etseler de, halka açılma işletmelerin finansman sorunlarını tamamen ortadan kaldıran mucizevi bir yöntem değildir(İşeri-Yozgat;2005,150). Ancak işletme yönetim kurulunun işletmeyi etkin bir şekilde yönetmesi, idari kadrolarda bulunan yetenekli ve tecrübeli profesyoneller, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartların olumlu olması halinde gerçekleştirilen halka arzlar, beklenen sonucu verir.

İşletmelerin halka açılmalarındaki temel amaç finansman sağlamak olmakla beraber, bunun yanında işletmeleri halka açılmaya iten bir takım nedenler de bulunmaktadır(Birgili&Sakarya;2001,66 - Koç;1998,16). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; 1.Finansman Sağlamak, 2. Reklam Yapmak, 3. Kurumsallaşmayı Sağlamak, 4. Likidite Sağlamak, 5. Vergi Avantajı, 6. Hisse Senetlerinin Piyasa Değerinin Belirlenmesi, 7.Sermaye Kullanımında Ekinliğin Arttırılması.

3.2.Halka Açılmanın Yarar Ve Sakıncaları

Halka açılma, fon sağlamak için en hızlı ve en emin yollardan birisidir. Ancak halka açılma tamamen risksiz olarak kabul edilemez. Zorunlu halka açılma aşamasında bazı sıkıntı verici durumlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kurucu ortakların şirket üzerindeki kontrolünün zayıflaması yada azalmasıdır. Bu nedenle halka açılma kararı verilirken yararlar ve

sakıncalar göz önünde bulundurularak, verilecek tavizlerin elde edilecek yararlarla karşılaştırılması yapıp buna göre gerekli kararlar verilmelidir.

Menkul kıymetlerini borsaya kote ettirerek halka açılan işletmeler çeşitli avantajlar elde etmektedirler. Halka açılmanın işletmeler açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Weston& Brigham;1993,712-713- Akbulak&Akbulak;2005,826);

1. Mevcut şirket ortaklarına veya bizzat şirkete ek bir fon sağlanmakta ve böylece alternatif finansman yöntemleri arasında en ucuz kaynak niteliğinde olan fonlar ile yeni yatırımlara girebilme imkanı sağlanmaktadır.
2. Halka açılan şirketlerin kurumsallaşma süreci hızlanmakta ve modern yönetim tekniklerine daha kısa süre içinde kavuşabilmektedirler.
3. Ayrıca işletmeler bu yolla tanınırlıklarını ve prestijlerini artırarak faaliyetlerini genişletme imkanlarını artırırlar.
4. Kayıtlı sermaye sisteminden yararlanılarak daha kolay ve az maliyetli sermaye artırımını imkanları elde eder,
5. Şirket hisse senetleri likidite imkanı kazandığından, hisse senetlerinin organize pazarlarda istenilen zamanda, gerçek arz ve talebe göre oluşan fiyatlardan alınıp satılabilmesi imkanı doğmaktadır.
6. Şirketin likit bir piyasada gerçek pazar değerinin belirlenmesi sağlanmış olur.
7. Piyasalara şeffaf olmaktan çekinilmediği imajı yerleşmektedir.
8. Hisse senetlerinin borsaya kote edilmesi ve borsa pazarlarında işlem görmesi durumunda firma değerinin ve hisse fiyatının belirlenmesini temin eder.
9. Bir finansman kaynağı olarak, borçlanma gibi işletmenin belirli bir vadede faiz ve anapara ödemesini gerektirmez.
10. İşletmelerin risklerini dağıtmalarını sağlar,
11. Halka açılma, işletmeleri şeffaf olma, kamuyu doğru ve zamanında bilgilendirme, bağımsız dış denetim yaptırma gibi iktisadi, mali ve sosyal sorumlulukları yüklediği için, söz konusu işletmeler bu özellikleriyle tüketiciler, yatırımcılar, kreditorler gözünde prestij ve güven kazanırlar.
12. Hisse senetlerinin borsada işlem görmesi ile birlikte şirketlerin hisse senetleri bankalar ve benzeri kurumlarca teminat olarak kabul edildiğinden bankacılık kesiminden daha fazla kaynak temini mümkün hale gelmektedir ve aynı zamanda borsaya kote olma sayesinde şirketin sürekli ve bedelsiz bir reklam imkanına kavuşması sağlanmış olmaktadır.
13. Kullanılan yöntemin sermaye artırımını olması durumunda işletmelere en az emisyon primi kadar ek fon sağlar,
14. Hisse senedi ile finansmanda hisse sahiplerine ödeme yapma zorunluluğu yoktur. Firma ancak kâr elde ettiği zaman kar payı ödemesi yapabilir. Borçla finansmanda ise faaliyet durumuna ve nakit akımlarına bakılmaksızın faiz ödeme yükümlülüğü vardır.

Bu yararlarının yanı sıra hisse senedi ile finansmanın şirketler açısından sakıncaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir(Weston& Brigham,1993,712-713- Akbulak&Akbulak;2005,827);

1. Halka açılmanın kamuyu aydınlatma, kar dağıtım zorunluluğu, mali tablo ve raporların bağımsız denetimi ve periyodik olarak ilanı, izahname ve sirküler düzenleme zorunluluğu, vb yasal yükümlülükleri artırması,
2. Yeni bir otoritenin denetimi ve gözetimi altına girmek,
3. İşletmenin hisse senetlerinin başka gruplarca ele geçirilmesi sonucu yönetimde kontrolü kaybetme konusundaki endişeler,
4. Hisse senetlerine yeterli talep olmamasının, bağlı olunan çevrede oluşturacağı kötü imaj korkusu,
5. Yüksek halka açılma maliyetleri,

6. İlk halka arzlarda istenilen düzeyde talep olmaması ve düşük fiyat sorununun ortaya çıkabilmesi,
7. Şirketle ilgili bilgilerin rekabet vb. nedenlerle kamuya açıklanmak zorunda olmasının oluşturabileceği endişeler.
8. Ortakların yönetim haklarının kısıtlanması,
9. İşletme karının yeni ortaklarca paylaşılmasına neden olacaktır. Hisse senedi yerine borçla finansman tercih edildiğinde, borç verenler firma ne kadar karlı olursa olsun yalnızca belirli oranda sabit bir getiri elde edeceklerdir.
10. Şirket yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının artmasına neden olmaktadır.

3.3.Halka Açılmada Karşılaşılan Temel Sorunlar

Yukarıda da belirtildiği gibi, özellikle işletme sahibi ile yöneticinin aynı olduğu aile işletmelerinde, yönetimi kaybetme, başkalarını hesap verme ve kar paylaşma endişesi bu işletmelerin halka açılmalarındaki en önemli engeli oluşturmaktadır. Oysa, sermaye piyasası mevzuatına göre, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin imtiyazlı hisse ihraç etme imkanları bulunmaktadır(Oruç&Uysal;2005,382).

Şirketlerin halka açılmasını engelleyen sorunların kaynağı olarak, girişimcilerden sermaye piyasasına kadar uzayan pek çok sorun söz konusudur(Ceylan&Korkmaz,2000,s.66-Koç;1998,22). Bu temel sorunlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir;

1. İşadamlarının Halka Açılma Konusundaki Olumsuz Yaklaşımları,
2. Halka Açılmanın Başarıya Ulaşma Olasılığının Zayıflığı:
3. Halka Açılmayı Gerçekleştirecek Uzman ve Kurumların Azlığı
4. Bürokratik İşlemlerin Fazlalığı:
5. Şirketlerin Mali Tablolarına Duyulan Güvensizlik:
6. Halka Açılacak Şirketlerin Bugünkü Değerlerinin Tespiti Sorunu:
7. Şirketlerin Kar Dağıtım Politikalarının Olmaması:
8. Kamuya Aydınlatma Yetersizliği:

4.İMKB'DE AİLE İŞLETMELERİNİN HALKA AÇILMA EĞİLİMLERİ EĞİLİMLERİ

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

4.1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, İMKB'de hisse senetleri işlem gören şirketlerden, yukarıda yapılan tanım çerçevesinde kalan Aile İşletmelerinin, temel sorunlarından birisi olan sermaye durumlarını incelemektir. Bu çerçevede, İMKB İmalat Sanayi içindeki aile işletmelerinin 1986-2004 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları sermaye artırımlarının ve bunların kaynaklarının türü, tutarı ve oranını belirlemektir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Şirketler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamak için veya yasal nedenlere bağlı olarak esas sermaye artırımları yapmaktadırlar. Esas sermaye artırımları, genellikle mevcut veya yeni hissedarlar tarafından taahhüt edilerek işletme varlıklarına yeni değerlerin eklenmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu tür esas sermaye artırımında hissedarlar tarafından taahhüt edilen değerler işletme dışından sağlanmaktadır.

İşletmeler, varlıklarına dışarıdan yeni bir ekleme yapmaksızın da sahip oldukları iç kaynakların bir kısmını yada tamamını esas sermayelerine eklemek suretiyle de esas sermaye artırımları yapabilmektedirler. Bu tür sermaye artırımında ortaklar taahhütte bulunmamaktadırlar. İç kaynaklardan esas sermaye artırımları borsada hareketlilik sağlamaktadır.

Bu araştırma, şirketler ve sektörler itibarıyla 1986-2004 yılları arasında gerçekleştirilen sermaye artırımlarının ve bunların kaynaklarının türü, tutarı ve oranının belirlenmesi ve yatırımcıların bilgilendirilmesi açısından da faydalı olabilecektir.

4.2.Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu araştırma, durum belirleyici bir araştırma niteliğinde olup, araştırmada birincil kaynaktan veri elde etmek, veri toplama yöntemi olarak seçilmiştir. Araştırmada, hisse senetleri İMKB’de işlem gören Aile İşletmelerinin gerçekleştirdikleri esas sermaye artırımlarının ve bunların kaynaklarının tür, tutar ve oran olarak saptanması amaçlandığından hedef kitleyi, İMKB İmalat Sanayi içinde yer olan **70** adet aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin tespitinde ise, yönetim kurulu üyeleri göz önünde bulundurularak seçim yapılmıştır. Yönetim kurullarında iki veya daha fazla aynı soyadı taşıyan işletmeler aile işletmesi olarak değerlendirilmiştir.

Bilindiği gibi yönetim kurulu, aile üyesi ve aile dışından üyelerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu, işletmenin ve işletme yönetiminin performansını değerlendirerek, işletmenin gelişimini ve stratejilerini verimli olarak yapılandırmaya çalışır. Ancak, Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurullarının formaliteden öteye gidememiş olduğu söylenebilir. Yönetim kurulları, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla da yönetim kurulu toplantıları büyük oranda bir aile toplantısına benzemektedir ve gerekli fonksiyonlarını yerine getirememektedir(Ateş;2005,173).

4.3.Verilerin Analizi

Aşağıdaki Tablo;2’de İmalat sanayindeki işletmelerin dağılımı verilmiştir. Buna göre İmalat sanayindeki 160 işletmenin %43,75’i aile işletmesi statüsünde iken %56,25’de aile işletmesi statüsünde değildir. Sektörler itibariyle bakıldığında ise, en fazla aile işletmesinin olduğu sektör hem toplam olarak(31 / 21) ve hem de oransal olarak %67,75 ile Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri sektörüdür. Buna sırasıyla, %66,6 ile Diğer İmalat Sanayi, %57,14 ile Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım-Yayın, %50 ile Gıda içki ve Tütün sanayi ile Orman Ürünleri ve Mobilya sanayi izlemektedir.

Tablo:2 İMKB İmalat Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı

SEKTÖRLER	Aile Şirketi		Diğer		Toplam
	Adet	%	Adet	%	
(1)Gıda, İçki ve Tütün	12	50	12	50	24
(2)Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	21	67,75	10	32,25	31
(3)Orman Ürünleri ve Mobilya	1	50	1	50	2
(4)Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım-Yayın	8	57,14	6	42,85	14
(5)Kimya,Petrol, Kauçuk ve plastik Ürünleri	10	43,47	13	56,52	23
(6)Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	5	20	20	80	25
(7)Metal Ana Sanayi	1	7,69	12	92,30	13
(8)Metal Eşya Makine ve Gereç Yapımı	10	40	15	60	25
(9)Diğer İmalat Sanayi	2	66,6	1	33,3	3
TOPLAM	70	43,75	90	56,25	160

Sektörler içerisinde en az pay ise %7,69 ile Metal Ana Sanayi ve %20 ile Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi sektörü almıştır. Bunun en önemli nedenleri olarak, özellikle Taş ve Toprağa dayalı sanayi sektöründeki işletmelerin büyük çoğunluğunun özleştirme yoluyla satılmış ve bünyelerinde büyük oranda yabancı payının bulunmuş olması olarak değerlendirilebilir.

Tablo:3’de ise aile işletmelerinin yönetim kurullarının nasıl oluştuğunun durumu gösterilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi, toplam 70 işletmeden 31 işletmenin yönetim kurulları büyük oranda aile üyelerinden oluşturulmuş, 4 işletmenin ise yönetim kurulları tamamen aile üyelerinden oluşturulmuştur. 32 işletmede ise, yönetim kurulları aile dışından kişiler tarafından oluşturulmuş, 3 işletmenin yönetim kurulu ise sayısal olarak aile ve aile dışı üyeler olarak eşittir. Genel olarak bakılacak olursa aile işletmelerinin çoğunda yönetim kurulu daha çok aile üyelerinden oluşturulmuştur. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşmalarını da olumsuz etkileyebilecek bir durumdur. Çünkü, yönetim kurulları işletmenin geleceğine yönelik kararların alındığı ve gelişmelerin izlendiği yerlerdir.

Tablo:3 Aile İşletmelerinin Yönetim Kurulu Üyelerinin Sektörler İtibariyle Dağılımı

SEKTÖRLER	Yönetim Kurulu Üyelerinin Durumu				Toplam
	Aile Üye Sayısı Fazla Olan	Tamamen Aile Üyesi	Yabancı Üye Sayısı Fazla Olan	Aile-Yab. Eşit	
(1)Gıda, İçki ve Tütün	4	1	5	2	12
(2)Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	13	-	7	1	21
(3)Orman Ürünleri ve Mobilya	1	-	-	-	1
(4)Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım-Yayın	4	1	3	-	8
(5)Kimya,Petrol, Kauçuk ve plastik Ürünleri	1	2	7	-	10
(6)Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	3	-	2	-	5
(7)Metal Ana Sanayi	-	-	1	-	1
(8)Metal Eşya Makine ve Gereç Yapımı	4	-	6	-	10
(9)Diğer İmalat Sanayi	1	-	1	-	2
TOPLAM	31	4	32	3	70

Tablo:4'de ise Aile işletmelerinin sermaye artırımları ile buna ilave olarak halka açıklık oranları ve işletmelerde çalışan personel sayıları verilmiştir. Bilindiği gibi İşletmeler, ekonomik, teknolojik gelişmelere, yasal vb. nedenlere bağlı olarak sermaye ihtiyaçlarının artması sonucu, esas sermaye artırımını gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin esas sermayelerinin artırılması ise işletmelerin hukuki yapılarına göre farklılık göstermektedir. İşletmeler sermaye artırımlarını Dış kaynaklardan ve İç kaynaklardan olmak üzere iki şekilde yapabilmektedirler.

Dış Kaynaklardan Esas Sermaye Artırımı. Bu türdeki esas sermaye artırımını; yeni hisse senetleri ihraç edilerek bedellerinin nakdi veya aynı varlık olarak tahsil edilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Dış kaynaklardan (işletmeye dışarıdan getirilen aynı değer veya nakit karşılığında) esas sermaye artırımında işletmelerin aktif değerlerinde, artırılan sermaye tutarı kadar bir artış meydana gelmektedir.

İç Kaynaklardan Esas Sermaye Artırımı. Bu türdeki esas sermaye artırımını ise işletmenin öz kaynaklarına dahil bulunan iç kaynakların esas sermayeye eklenmesi ve hissedarlara bedelsiz hisse senedi verilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. İç kaynaklardan esas sermaye artırımında işletmenin aktif değerlerinde bir artış söz konusu değildir. Çünkü iç kaynaklardan esas sermaye artırımında, sadece işletmenin bilançosunun pasif tarafında yer alan öz kaynak hesapları arasında değişiklik yapılmaktadır.

Tablo:3'den de görülebileceği gibi işletmeler sermaye ihtiyaçlarını büyük oranda iç kaynaklardan temin yoluna gitmişlerdir. Buna göre işletmeler %86,34 oranında iç kaynaklardan fon sağlarken, %13,65 oranında da dış kaynaklardan fon sağlamışlardır. Bu da bizi işletmelerin halka açılma noktasında yaşadıkları tereddütlerin güçlüğünü göstermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, işletmelerin halka açılmalarını engelleyen en önemli faktörlerden birisi de işletmeye gelecek olan yeni ortaklar nedeniyle yönetimin paylaşılması endişesi idi.

Aile işletmeleri 1986-2004 yılları arasında yapmış oldukları sermaye artırımları sonrasında toplam 2.736.054.814 YTL'lik sermaye artırımını gerçekleştirmişlerdir. Bunun 373.593.490 YTL'lik kısmı bedelli artırım yani dış kaynaklardan, 2.362.461.322 YTL'lik kısmı da bedelsiz artırım yani iç kaynaklardan sağlanmıştır.

Yine esas sermaye artırımında da Dış kaynak yöntemini en fazla kullanan sektör %35,34 ile Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri sektörü olmuştur. Buna sırasıyla, %28,08 ile Diğer imalat sanayi, %19,58 ile Gıda, İçki ve Tütün sanayi ve %18,35 ile de Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi izlemektedir.

Yine Tablo:3'de aile işletmelerinin halka açıklık oranları ve bu işletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları verilmiştir. Aile işletmelerinin ortalama halka açıklık oranı 41,31 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran normalde İMKB'deki genel ortalama ile karşılaştırıldığında bunun üzerinde olduğu görülecektir. Daha önce de ifade edildiği gibi, İMKB'nin genel ortalaması %25'ler düzeyindedir. Bu durum halka açılan aile işletmeleri açısından ve borsanın geleceği açısından olumlu bir durumdur.

Halka açıklık oranlarını sektörler itibarıyla baktığımızda ise, ortalamaların Metal Ana sanayi hariç(%81,63) genel olarak %26,62 ile %50,45 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu ortalamalar ise İMKB'nin genel ortalama yapısının üzerindedir. Dikkat edilirse sektördeki işletme sayısı arttıkça ortalamalar da belirli aralıklarda toplanmaktadır.

Tablo:4 Aile İşletmelerinin Sektörler İtibarıyla Sermaye Artırımları, Halka Açıklık Oranı ve Çalışan Sayıları

SEKTÖR	ŞİRKET SAYISI	H.A.O.	Ç.S.	Artırım Öncesi Esas Sermaye	Bedelli Artırım (Dışkaynak)	Bedelsiz Artırım (İç Kaynak)	Toplam Arttırılan Sermaye	Artırım Sonrası Toplam Sermaye
1	12	40,92	7.680	246.785.283	63.587.770	261.105.423	324.693.193	572.368.228
					%19,58	%80,41		
2	21	26,62	18.153	29.289.718	145.519.683	266.147.936	411.667.619	440.957.503
					%35,34	%64,65		
3	1	50,45	274	3.200	29.760	23.419.456	23.449.216	23.452.416
					%0,12	%99,87		
4	8	33,45	1.518	21.656.150	33.910.651	500.368.938	534.279.590	556.215.910
					%6,34	%93,65		
5	10	34,45	4.051	7.600.430	16.058.689	464.458.071	480.516.760	490.042.261
					%3,34	%96,65		
6	5	26,82	1.853	11.761.800	27.894.700	125.717.500	153.612.200	186.374.000
					%18,15	%81,84		
7	1	81,63	362	95.000	16.750	5.108.250	5.125.000	5.220.000
					%0,32	%99,67		
8	10	32,75	12.663	7.340.215	62.201.533	653.715.748	715.917.282	718.501.462
					%9,51	%90,48		
9	2	44,70	300	1.081.046	24.373.954	62.420.000	86.793.954	87.875.000
	70				%28,08	%71,91		
TOPLAM		41,31	46.854	319.612.842	373.593.490	2.362.461.322	2.736.054.814	3.081.006.780
					% 13,65	% 86,34		

Yine dikkat edilirse, Tablo:4'de aile işletmelerinin istihdama önemli bir katkı sağladıkları görülmektedir. Toplam 70 işletmede çalışan eleman sayısı 48.854 kişidir. Bu da günüz şartları altında değerlendirilirse hiç de küçümsenemeyecek bir durumdur.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Genellikle işletme sahibi ile yöneticinin aynı olduğu aile işletmelerinde, yönetimi kaybetme, başkalarını hesap verme ve kar paylaşma endişesi bu şirketlerin halka açılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır. Bugün ülkemiz borsasında faaliyet gösteren işletmelerin hisselerinin yaklaşık % 25-30'u halka açıktır ve asıl sermayedarlar hala aile üyeleridir. Bu şekilde kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşmayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geri kaldıkları gözlenmektedir.

Finansal sorunlar işletmelerin kuruluş aşamasında öz sermaye yetersizliği olarak başlamakta ve uygun dış kaynak bulmada karşılaşılan sorunlar, yetersiz ve maliyeti yüksek krediler, enflasyon, döviz kuru ve diğer faktörlerle devam ederek işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Sermaye piyasaları, özellikle İMKB ciddi bir dış finansman sıkıntısı olan işletmeler için önemli bir kaynak alternatifi olabilir. Sermaye piyasaları işletmelere sadece dış kaynak sağlamakla kalmayıp, performanslarını da geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Borsalar işletmelere her an ulaşabilecekleri fonlar sağlamakla, riskli projeleri finanse etmekle, işletmeler üzerinde denetim aracı olmakla ve işletmeleri piyasalara tanıtmakla işletmelerin büyüme, nakit akışları, faaliyet etkinliği, likidite ve borç-öz sermaye yapısı gibi çeşitli finansal değişkenlerini

etkileyebilmektedir. Dolayısıyla borsalara giriş işletmelerin sadece finansman ihtiyacını karşılamakla kalmayıp, bu işletmelerin performanslarını geliştirmesine de neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, hisse senetleri İMKB İmalat Sanayinde işlem gören toplam 70 adet aile işletmesinin durumu İMKB verileri esas alınarak değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilebilir;

İMKB İmalat sanayindeki işletmelerin % 43,75'i aile ve %56,25'i de aile işletmesi statüsünün dışındadır. Bunun belirlenmesindeki en önemli kıstas ise işletmelerin yönetim kurullarındaki aile üyelerinin sayısıdır. Bu çerçevede yönetim kurullarında iki ve daha fazla aile üyesinin olduğu tespit edilen işletmeler aile işletmesi olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 70 adet aile işletmesinden 38 işletmenin yönetim kurulundaki aile üyelerinin sayısı yabancı üyelerin sayısı ile eşit ve / veya daha fazladır. 32 işletmenin yönetim kurulunda ise iki ve daha fazla aile üyesi olmakla beraber çoğunluk aile dışı üyelerden oluşmaktadır.

Aile işletmelerinin 1986-2004 yılları arasında gerçekleştirdikleri toplam esas sermaye artırım tutarının 2.736.054.814 YTL'si olduğu; bu tutarın % 13,65 oranında 373.593.490 YTL'sinin dış kaynaklardan, % 86,34 oranında 2.362.461.322 YTL'sinin ise iç kaynaklardan karşılandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işletmelerin esas sermaye artırımlarında büyük bir oranda iç kaynaklardan yararlandıklarını göstermektedir. Sadece % 13,65 oranında dış kaynaklardan yararlanmışlardır.

Dış kaynaklardan esas sermaye artırım oranının en yüksek olduğu sektör %35,34 oranında ve 145.519.683 YTL'si ile Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri sektörü olurken, iç kaynaklardan esas sermaye artırım oranının en yüksek olduğu sektör ise %96,65 oranında ve 464.458.071 YTL'si ile Kimya, Petrol, Kauçuk ve plastik Ürünleri sektörüdür.

Aile işletmelerinin ortalama halka açıklık oranları ise 41,31'dir. Bu oran İMKB'nin genel ortalamasının üzerinde yer almaktadır. Sektörler itibarıyla bakıldığında ise, ortalamaların Metal Ana sanayi hariç(%81,63) genel olarak %26,62 ile %50,45 arasında değiştiği gözlenmektedir.

Aile işletmelerinin istihdama da önemli bir katkı yaptığı görülmektedir. Bu işletmelerde toplam çalışan sayısı 46.854 kişidir.

Bu noktadan hareketle; ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin temel sorunlarından olan finansman sıkıntılarını İMKB'de halka açılmak suretiyle çözebilecekleri, bununla beraber halka açılmanın getireceği diğer olumlu faktörlerden de yararlanma yoluna gitmeleri önerilebilir.

KAYNAKLAR

- AKBULAK, S.& AKBULAK, Y.(2005); Türkiye'de Reel ve Mali Sektör (Genel Durum, Sorunlar ve Öneriler), Beta Yayınları, İstanbul.
- ATEŞ, Ö.(2005); Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, ASO Yayını.
- BİRGİLİ, E.&SAKARYA, Ş.(2001); Kaynak Sağlamada Bir Zorunluluk: Halka Açılma ve 1986-2000 Eğilimleri, Banka-Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Ağustos-2001.
- CEYLAN, A.&KORKMAZ, T.(2000); Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- ERDİL, O. &ÇİĞERİM, E. &GÖK, M.Ş.(2004); Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- GENÇ, N.& KARCIOĞLU, F.(2004); Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- GOFFEE, R.(1996); Understanding Family Business: Issues For Further Research, Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, MCB University.

- İstanbul Ticaret Odası(2001); Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul.
- İŞERİ, M.&ÇAĞLAR, N.(2004); 1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- İŞERİ, M.&YOSGAT, U.(2005); İşletmelerin Halka Açılma Nedenlerine İlişkin Bir Araştırma, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak.
- KARPUZOĞLU, E.(2002); Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E.(2004); Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- KIRIM, A.(2001); Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇ, İ.Ö.(1998); Şirketlerin Halka Açılması ve Bir Uygulama, SPK Yayını No:118, Ankara.
- MÜSLÜMOV, A.(2002); 21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- ORUÇ, B.&UYŞAL, E.(2005); KOBİ Finansmanında Alternatif Bir Çözüm: Sermaye Piyasaları, Uluslararası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Bandırma , 19-22 Mayıs.
- PAZARCIK, O.(2004); Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- WESTHEAD, P.&COWLING, M.(1996); Performance Contrasts Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK, Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, MCB University.
- WESTON, J.F.&BRİGHAM, E.F.(1993); Essentials of Managerial Finance, 10Ed.Harcourt Brace and Company International Edition.
- www.imkb.gov.tr
- www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt. (Erişim Tarihi: 23.01.2006)
- YILMAZ, Hüseyin; Aile şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004.

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA İÇ DENETİM, AİLE ŞİRKETLERİNE ETKİLERİ

Şenol TOYGAR
CIA, CISA
TİDE YK Başkanı

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)

İç Denetim meslek örgütü, Türkiye'yi uluslararası alanda temsil etmeye yetkili tek kuruluş.

- Kuruluş 19.9.1995
- 1996 IIA (Uluslararası İç Denetim Enstitüsü) üyeliği
- 1996 ECIIA (Avrupa İç Denetim Konfederasyonu) üyeliği
- 2005 IIA ulusal enstitü statüsü

Faaliyetler:

- İç Denetim Konferansları
 - Ulusal
 - Uluslararası
- Sertifikasyon
 - CIA (Uluslararası İç Denetçi)
 - CFSA (Uluslararası Finansal Hizmetler Denetçisi)
 - CCSA (Kontrol Öz Değerlendirme Sertifikası)
 - CGAP (Uluslararası Kamu Denetçisi)
- Mesleki Eğitim
- Mesleki Yayınlar
 - Aylık Bülten
 - 'İç Denetim' Dergisi
 - Uluslararası Standartlar, Uygulama Önerileri
- Paylaşım Toplantıları
- Web sitesi
 - www.tide.org.tr

İç Denetimin tanımı :

- İç Denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.
- İç denetim kurumun risk yönetim, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç Denetçinin Üstlendiği Roller

- Risk yönetimi, kontrol & yönetim süreçlerinde,
 - Finansal analist,
 - Risk değerlendirme uzmanı,
 - Sistem geliştirme uzmanı,
 - Analizler, öneriler & tavsiyeler sunan bir danışman,
 - **Katma Değer Yaratıcı...**

İç Kontrol Sistemi

- Kontrol, yönetimin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir.
- Kontroller:
 - Önleyici (istenmeyen olayları caydırmak)
 - tespit edici (meydana gelen istenmeyen olayları tespit etmek ve düzeltmek için)
 - yönlendirici (istenilen olayları teşvik etmek veya bunların olmasını sağlamak için) nitelikte olabilir.
- Kontrol sistemi kavramı bir kurumun hedef ve amaçlarına varmak için kullandığı kontrol unsurları ve faaliyetlerinin bütünlük bir toplamını kapsar.

İç Kontrol Unsurları

- Kontrol Ortamı
- Risk Değerlendirme
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- Gözetim

İç Denetim Fonksiyonu

- Organizasyon Yapısı
 - Üst Yönetime Danışman
 - Denetim Komitesi
 - Yetkin Denetçiler
- Risk Esaslı Planlama
- Sürekli Gözetim Sistemleri
- Kontrol Öz değerlendirme
- İş Etiği Kodu
- Performans Değerlendirme Sistemi
- Ulaşılabilir ve görünür olma, (whistler blowing)

Aile işletmelerine iç denetimin etkileri:

Kurumsal yönetişimin, en temel gereklerinden biri bağımsız ve objektif bir iç denetim işlevinin varlığıdır. Aile işletmelerinin, sağlıklı bir şekilde devam etmeleri ve kalıcı olmaları için gerek şartlardan biriside kurumsallaşabilmeleridir. Bunun içinde, sağlam bir iç denetim yapılanması ve denetim komiteleri en önemli yapı taşlarıdır.

Aile işletmeleri için başlangıçta (genelde) önemli olan, suiistimal ve yolsuzluk temelli olan kayıpları önlemektir. Bunun sonucu, genelde iç denetimden beklenen, olaylara bu açıdan yaklaşımlarıdır. Halbuki, esas olan yolsuzlukları engelleyecek iç kontrolleri oluşturmak ve iç denetim işlevi aracılığı ile iç kontrollerin yeterliliğini ve yetkinliğini sağlayıp, devam ettirmektir.

Sağlam bir yönetim ve denetim yapılanması oluşturmanın başlangıcı, bağımsız ve objektif bir iç denetim işlevini oluşturmakla başlar. Aile şirketlerinin, büyümelerini sağlayacak dış finansörler (halka açılma veya kredi ile) ilk iş olarak iç denetim fonksiyonuna ve kurumsal yönetim seviyesine bakacaklardır. Ancak, bu şekilde şirketlerin kurumsal ve sağlam mali yapıda olmaları olasılığı artar.

AİLE ŞİRKETLERİNDE ENTELEKTÜEL (FİNANS DIŞI) SERMAYENİN YÖNETİMİ

Dr. Şule ÖZBAŞAR

İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme Bölümü
Tel: (0212) 265 52 03
Faks: (0212) 257 91 17
e-posta: suleozbasar@yahoo.com

ÖZET

Bilindiği gibi, 21. yüzyılda “Bilgi Çağı”nı yaşamaktayız. Bilgi çağını “Düşünce Çağı” izleyecektir. Düşünce çağında ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen birçok işletme gibi, aile işletmeleri de, birer bilgi (knowledge) şirketi olmak ve bilgiyi yönetmek zorundadırlar. Bu yazıda, aile şirketlerinin, bir yandan aile şirketi olmanın rekabetçi avantajlarını taşıırken, diğer yandan bilgi şirketi olmanın niteliklerini nasıl kazanabilecekleri ve yönetebilecekleri tartışılmaktadır. Bilgi şirketinin veya entelektüel sermayenin yönetimi 1) Çalışan sermayesinin yönetimi, 2) Yapısal sermayenin yönetimi, 3) Müşteri sermayesinin yönetiminden oluşur.

Bu yazıda, bu üç sermaye unsuru ve yönetimini inceleyerek, uygulamadan örnekler vermektedir.

Anahtar kelimeler: Aile şirketleri, entelektüel sermaye

GİRİŞ

21. yüzyıla damgasını vuran “Bilgi Çağı”, büyük – küçük, kar amaçlı – kar amaçsız, aile işletmesi – aile işletmesi olmayan, bütün organizasyonların, stratejik avantajını, rakiplere göre fark yaratarak hedef müşteriye üstün değer sunmakta görmektedir ve organizasyondaki “bilgi” yi en değerli varlık olarak vurgulamaktadır. Çünkü yönetim bilimi tarihinin tanıklık ettiği gibi, General Electric, Du Pont, Procter & Gamble, Visa, Linux, Wal Mart gibi endüstri lideri olan şirketleri lider konumuna koyan özelliklerin arasında “büyük ürünler”, “büyük insanlar”, fakat her şeyden önemlisi, yönetime getirdikleri yenilikçilik ve bilgiye verdikleri önem ve değer vardır (Hamel, 2006). 2. Dünya savaşı’ndan sonra artan ve yayılan çok uluslu şirketlerin yerlerini

giderek her boyutta ulus ötesi şirketlerin aldığı günümüzde, pazarlar yöresel veya bölgesel olsa bile, rekabet küreseldir. Dolayısıyla, bu küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen her türlü şirket, giderek daha fazla yenilikçi, daha fazla farka yaratıcı olarak, rakiplerinin bir adım önüne geçme mücadelesini artarak sürdürmek zorundadır.

Bilindiği gibi, şirketlerin performansı uzun yıllar, Leonardo da Vinci'nin yakın arkadaşı olan Luca Pacioli tarafında geliştirilen çift taraflı kayıt tutma sistemiyle ölçüldüler ve şirketler, fiziki varlıkların finansal başarılarıyla değerlendirildiler. 18. yüzyılın sonlarında başlayan endüstri çağında tatminkâr olan bu yöntem, içinde bulunduğumuz Bilgi çağı ve giderek içine gireceğimiz "Düşünce veya Beyin Çağı" için çok yetersiz kalmaktadır. Artık değerlendirmede entelektüel sermaye varlıkları göz önüne alınmak zorundadır. Bilim insanları, organizasyonların başarıları için gerekli olan soyut varlıkların önemini uzun yıllardır tartışmalarına rağmen, entelektüel sermaye, 1990'lardan itibaren keşfedilmeye başlanmıştır.

Kısaca, "bir organizasyonun bilânçosunda görünmeyen, fakat o organizasyonun müşterilerine üstün değer yaratma becerisini arttıran her şey – kolektif beyin gücü" olarak tanımlanabilen entelektüel (finans dışı) sermayenin yönetimi ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilginin geliştirilmesi ve kontrolü üzerine odaklanan yönetim faaliyetlerinden oluşur (Stewart, 2000).¹

Fortune 500 şirketlerinin %35'inin aile tarafından kontrol edildiği, A.B.D.'deki işgücünün %60'ını, GSMH' sının %50'sini aile şirketlerinin oluşturduğu ve birinci nesilden ikinci nesle geçebilen aile şirketlerinin ancak % 17 oranında olduğu (Green, 2003); Türkiye'de de tüm şirketlerin % 90'ının aile şirketi olduğu (Karpuzoğlu, 2004:43) ve Türkiye'nin en eski aile 50 aile şirketinden 20'sinin ikinci kuşak, 26'sının üçüncü kuşak, 3'ünün dördüncü kuşak tarafından yönetildiği göz önüne alınırsa, (Alacaklıoğlu, 2004), dünyada olduğu kadar Türkiye'deki aile şirketlerinin de, bu küresel rekabet ortamında, entelektüel sermaye ve onun yönetimine biraz daha yakından bakmaları gerektiğini düşünüyorum.

Literatürde, bu konuyu (kapsamlı biçimde) doğrudan doğruya hedefleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yazıda, entelektüel sermayenin biraz daha yakından tanıtımı yapılmakta, entelektüel sermaye bileşenlerinin, her birinin, aile şirketlerinin daha kalıcı, daha yaratıcı ve iç ve dış müşterilerine ve diğer paydaşlarına daha fazla değer yaratan organizasyonlar olma sürecine yapabilecekleri olumlu katkılardan söz edilerek dünyadaki başarılı aile şirketlerinden örnekler verilmektedir.

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI

Aile şirketleri yıllardır, çeşitli yazarlar tarafından, muhtelif şekillerde tanımlanılmaktadırlar. Literatürde son yıllarda görülen tanımlamaların, giderek daha geniş kapsamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu yazıda, aile işletmeleri ve araştırmaları konusunda pek çok araştırma yapmış olan Miller & Miller'in şu tanımı benimsenmektedir: AİLE İŞLETMELERİ, HİSSE SENETLERİ VEYA OYLARININ BÜYÜK BÖLÜMÜNÜN BİR AİLE TARAFINDAN KONTROL EDİLDİĞİ VE BİR VEYA BİRDEN FAZLA AİLE ÜYESİNİN KİLİT YÖNETİM POZİSYONLARINDA BULUNDUĞU, ÖZEL VEYA HALKA AÇIK ŞİRKETLERDİR (Miller & Miller, 2005:12).

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞMESİ

Dünyaca ünlü Fortune dergisi, 3 Haziran 1991 tarihli uluslar arası baskısında, "Beyin Gücü"nü (Brain Power) kapak konusu yaparak, editör Thomas A. Stewart'ın bu konudaki makalesini yayımladı. O zamana kadar bazı ünlü düşünürler, bu konudaki fikirlerini yansıtan bazı yazılar yazmışlar (Sveiby 1987, 1989; Amidon, 1987; Drucker, 1990), fakat konu böyle ünlü bir

¹ Burada sözü edilen bilgi sözcüğü İngilizce "knowledge" kelimesinin karşılığı olup, "data" ve "information" karşılığı olan veri ve bilgiden çıkartılan sonuç anlamındadır.

yayın organı tarafından, bu denli geniş kapsamlı olarak ele alınmamıştı. Kavramı, ilk olarak 1969 yılında John Kenneth Galbraith'in, ekonomist Michael Kalecki'ye yazdığı mektupta, şu cümle içinde kullandığı bilinmektedir: "Geçtiğimiz on yıllarda, biz insanlara sağlamış olduğunuz entelektüel sermaye için size ne kadar borçlu olduğumuzun bilmem farkında mısınız?" (Sveiby, 1998:1)

Ünlü makalesinde Stewart, insanın "düşünen adam" (homo sapiens) olması nedeniyle, beyin gücünün gerekli bir varlık olarak öneminin her zaman bilindiğini, fakat iş aleminin ve yönetime katkıları için o zamana kadar hiç bu kadar önemli olmadığını söyleyerek, entelektüel sermayenin giderek, Amerika'nın en değerli varlığı olmaktan çıktığını dünyaya duyuruyordu. Stewart, entelektüel sermayeyi, şirketlerin sahip olduğu patentler, süreçler, yönetim becerileri, teknolojiler, müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili bilgiler (information) ve geleneksel tecrübenin toplamı olarak tanımlıyordu.

O dönemde Merck & Co.'nun CEO'su olan Dr. P. Roy Vagelos ise, "Düşük değerde bir ürünü herkes, her yerde yapabilir; fakat sahip olduğunuz bilgi dinamiktir, kimse ulaşamaz" diyordu (Stewart, 2001). Futurolog Hugh Macdonald da, entelektüel sermayeyi, "Bir organizasyonda var olan ve rekabet avantajı olarak kullanılabilecek her şey" olarak tarif ediyordu (Stewart, 2001). Aynı dönemde, ünlü netim bilimi yaratıcısı Drucker, üretimin kontrol edici faktörünün artık ne sermaye, ne toprak ne işgücü olduğunu, giderek bu gücün bilgi olacağını ve dünyanın "emek yoğun", "malzeme yoğun", "enerji yoğun" değil, "bilgi yoğun" olmakta olduğunu söylemekteydi (Drucker,1992).

Bilgi, giderek yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız her şeyin temel hammaddesi haline geliyor. Bunun sonucu olarak, onun yönetimi, yani bulunması, geliştirilmesi, stoklanması, satılması ve paylaşılması da bireylerin, iş aleminin ve ülkelerin en önemli ekonomik gücü haline geliyor (Stewart,2001:12). Leif Edvinsson ve Pat Sullivan entelektüel sermayeyi "Değere dönüştürülebilen bilgi" olarak tanımlanmakta (European Management Journal, 1996) ; Lauren ve Prusak ise, "Daha yüksek değerde bir varlık üretebilmek için biçimlendirilmiş, saklanmış ve değeri arttırılmış bilgi malzemeleri" olarak ifade edilmektedir. (Sveiby, 1998).

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN SINIFLANDIRILMASI

Bir organizasyonun, entelektüel malzemesinden yararlanabilmesi için, onu nerelerde arayacağını bilebilmesi gerekir. Sınıflandırma konusunda, aşağıda görüldüğü gibi, Sveiby, Kaplan ve Norton ile Edvinsson tarafından geliştirilen belli başlı üç model mevcuttur (Sveiby, 1998). Entelektüel sermaye konusunda ilk çalışmalar, dünyada ilk olarak entelektüel sermaye yöneticisi olarak görevlendirilen Leif Edvinsson tarafından İsveç'teki Skandia sigorta şirketinde uygulanıp, şirketin 1993 yılındaki faaliyet raporunda, ilk olarak, bir muhasebe terimi olan "soyut varlıklar" yerine "entelektüel sermaye" terimi kullanılmıştır (Edvinsson,2002)

SVEIBY	KAPLAN ve NORTON	EDVİNSSON
İÇ YAPI	İÇSEL SÜREÇLER BAKIŞI	ORGANİZASYON SERMAYESİ
DIŞ YAPI	MÜŞTERİLER BAKIŞI	MÜŞTERİ SERMAYESİ
PERSONELİN YETENEĞİ	ÖĞRENME VE BÜYÜME BAKIŞI	İNSAN (ÇALIŞAN) SERMAYESİ

Bu çalışmada, Edvinsson'un Skandia'da çığır açan modeli benimsenmekte olup, organizasyonların entelektüel sermayesini,

- Organizasyonun yapısı
- Organizasyonun çalışanları

- Organizasyonun müşterileri'nde arayarak, bu faktörlerin özellikle aile şirketlerinin başarılı geleceklerine yapabileceği katkılarına bakılmaktadır.

İNSAN (ÇALIŞAN) SERMAYESİ

Organizasyonların insan sermayesi çalışanın beyni, gücü, becerisi, yetenekleri, deneyimi ve bilgisinden oluşur; organizasyonun yenilikçilik ve yaratıcılık kaynağı olup, o organizasyonun müşterilerine çözüm yaratma fonksiyonunu görür.

Entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni insan, yani çalışandır. Bu bilgi işçisi, geleneksel fiziki güç ile çalışan işçilere göre çok farklı algılanmalı ve değerlendirilmelidir. Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker, yazılarında her fırsatta, çalışanın bir maliyet unsuru olarak değil, bir kaynak olarak görülmesi gerektiğini söylemiştir. General Motors'da danışmanlık yaptığı yıllarda, eğer işçilere işlerini iyileştirmek için daha fazla yetki verilirse, motivasyonlarının artarak, yaptıkları iş ile gurur duyacaklarını ve verimli çalışmalarıyla şirketin karına daha fazla katkıda bulunacaklarını söyleyerek (Heller, 2000:17), adeta 1980'lerde hızla yayılan Toplam Kalite Yönetimi hareketinin öncülüğünü yapmıştır. Drucker, daha sonraları ise, "Bilgi işçileri üretim araçlarının sahibidir. Bu üretim araçları, onların iki kulağının arasındaki bilgi olup, bütünüyle taşınabilir ve muazzam bir sermaye varlığıdır" demiştir (Drucker, 1999:148-149).

Çağımızın bilgi şirketlerinin yapması gerekenler: Önce, şirkete yüksek değer katan ve yerine konması zor olan gerçekten değerli olan bilgi işçilerini belirlemek, ikinci olarak insan sermayelerini nasıl geliştireceklerini planlamak ve üçüncü olarak da bu geliştirilen sermayeden nasıl yararlanacaklarını belirlemektir (Stewart,2000:88-89)

YERİNE KONMASI ZOR, DÜŞÜK DEĞER KATKILI	YERİNE KONMASI ZOR, YÜKSEK DEĞER KATKILI
YERİNE KONMASI KOLAY, DÜŞÜK DEĞER KATKILI	YERİNE KONMASI KOLAY, YÜKSEK DEĞER KATKILI

(Stewart, 2000:90)

Bir şirketin, aşağıda görüldüğü gibi, dört çeşit çalışanı vardır.

Şeklin sol yanındaki işçiler vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerdir. Rutin, vasıfsız işçiler tarafından yapılan iş, bir organizasyona entelektüel sermaye kazandırmaz. Vasıfsız ve yarı vasıflı bir işçi, işini bıraktığı zaman, yeri kolayca doldurulabilir. Sağ alt kutudaki işçiler, müşterilerin değer verdiği fakat birey olarak çok özel olmayan işçilerdir.

Entelektüel sermayenin esas konusu, sağ üst kutudaki, işini bıraktığı zaman beynini de birlikte götüren işçiler, çalışanlardır.

Araştırmacılar, bilim insanları, proje yöneticileri, satış direktörleri olabilen bu insanların başarıları, belli bir süre içinde yaptıkları iş ile değil, elde ettikleri sonuçlarla ölçülür ve ona göre değerlendirilmelidir.

İnsan sermayesi iki yolla büyür, gelişir: Birincisi, organizasyonun, çalışanlarının bilgisinden daha çok yararlanmasıyla; ikincisi ise, daha fazla insanın, organizasyona yararlı olacak daha fazla bilgiye sahip olmasıyla.

Organizasyonun, insanların bilgisini daha fazla kullanabilmesi için, onları gereksiz işlerden ve stresten arındırmaları, mümkün olduğu kadar yaptıkları en iyi iş ile ilgilenmelerini sağlamalıdır. Unilever, Procter & Gamble gibi bazı büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerinin aileleriyle ilgili sorunların bile şirket tarafından çözülmesi, yöneticinin beyninin tamamen şirkete odaklanabilmesi nedeniyle yapılmaktadır.

İnsan sermayesinin, kişi organizasyondan ayrılınca onunla birlikte gitmesi nedeniyle, organizasyonda daha fazla insanın, daha fazla bilgi sahibi olmasında, organizasyon açısından fayda vardır. Bu nedenle, insan sermayesi üzerinde çalışma çoğu zaman bireysel yetkinliği

kolektif yetkinliğe ve daha kalıcı örgütsel sermayeye dönüştürme üzerine yoğunlaşır (Edvinsson, Kardam 2002:108).

Aile işletmelerinde çalışanlar aile fertleri ve yakınları ile aile dışından kişilerdir. Bu iki grubun da, entelektüel sermayeye katkısının, olumlu ve olumsuz yönleri vardır.

Aile üyelerinin üst yönetimde temsil edilmelerinin insan kaynakları maliyetlerini düşük tutmak bakımından bazı yararları olsa da, uygun becerileri ve eğitimleri olmadığı durumlarda bu yararı da yok etmektedirler (Levering,1993). Diğer taraftan, aile üyeleri, kendi yaşam tarzlarını iyileştirmeye çalışarak, şirketin uzun dönemdeki karlılığına zarar verebilmektedirler (Westhead, 1997). İşe uygun yeterli eğitim görmeyen aile varislerinin şirketlere en büyük zararı verdikleri ve bu varislerin üst düzey yöneticiliğe yükseltilmelerinin de, aile dışı bir profesyonele göre yedi yıl daha erken olduğu araştırmalarla belirlenmiştir (Peter Gonzales, 2002). Diğer yandan, dünya yüzünde 200 yıldan daha uzun süredir hayatta kalan aile işletmeleri üzerine araştırma yapan O' Hara, kadınların sahip olduğu işletmelerin daha fazla başarı planlama üzerinde durduklarını, işletmelerin %40 daha az yıprandığını, diğer yandan aile işletmelerinde kızların babaları ile daha iyi geçindiklerini ve kızlara liderlik imkanı tanıyan işletmelerin aile şirketlerini kurtardığı sonucuna varmıştır (Perman, Stacey, 2006).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin üst düzeyde çalışmasının büyük bir avantajı, üyelerinin güven ortamında birbiriyle iyi geçindiği aile şirketlerinde, ortak bir dilin olması, aralarında telepatik bir ilişkinin bulunması, paylaşılan sezgilerle kolay iletişim kurulması ve gerekli durumlarda hızlı ve cesur ve uzun dönemli kararların alınabilmesidir (Brokaw, 1992).

2005 yılında, dünyadaki 70 büyük aile şirketi üzerine yapılan bir araştırmada, başarılı aile şirketlerinin, alışlagelmiş bazı varsayımları çürüttüğü görülmüştür. Genel kanı olarak aile şirketlerinin içe dönük, nepotizme yatkın aile fertlerini istihdam etme alışkanlıklarının, başarılı aile şirketlerinde çok daha az görüldüğü saptanmıştır (Miller & Miller, 2005)². Başarılı aile şirketleri, çalışanlarını ailenin birer ferdi gibi görüp, onların yeteneklerini geliştirmeyi, öngörülerinden yararlanmayı, onlara birer bilgi işçisi olarak değer vermeyi seçmişlerdir. Timken, Nordstrom, Hallmark gibi şirketlerin, çalışanlarını çok dikkatli seçtikleri, onlarla iyi ilişkiler kurdukları, gelişmelerine yardımcı oldukları ve güçlü değerlerle onları motive ettikleri saptanmıştır. Northeastern Üniversitesi Aile İşletmeleri Merkezi direktörü Paul Karofsky de, aktif dinlemenin, aile dışından insanlar için çok önemli olduğunu, aksi takdirde moralin çok düştüğünü ve işi bırakıp başka işlere gitme eğiliminin çok yüksek olduğunu söylemektedir (Estess, 2001). Karofsky, bunu yapamayan aile işletmelerine, dışarıdan üçüncü şahısların (danışmanların) yardımcı olmalarını önermektedir.

YAPISAL SERMAYE

Yapısal sermaye, bir organizasyonun çalışanlarının müşterilerine çözüm yaratabilmesi için, kurduğu altyapı olup, veri tabanları, iş süreçleri, bilgisayar ağları, deneyimler, somut entelektüel varlıklar; kısaca organizasyonun sahip olabileceği her şeyi kapsar ve güçlü bir misyon ve başarılı bir liderlik ve strateji desteğiyle başarıya ulaşır.

Şirketlerin insan sermayesi, ancak onu besleyecek, gelişmesini sağlayacak kurulu bir altyapı varsa yeterince gelişebilir. Ne insan sermayesi ne altyapı bir boşluk içinde bir işe yarar

² Miller ve Le Breton – Miller tarafından yapılan bu araştırmada önce, kalitatif bir araştırma ile çok başarılı aile şirketlerinin başarı kriterleri saptanmış; daha sonra bu belirlenen kriterler, sistematik biçimde, Amerika ve dünyadaki aile şirketleri arasından seçilen 46 başarılı ve 24 başarısız şirkete uygulanmıştır. Seçilen şirketlerde: 1) En az 45 yıllık geçmişinin olması, 2) Pazar payı bakımından sektörde birinci veya ikinci sırada olması, 3) Araştırmacıların istedikleri ikincil bilgilere ulaşabilme koşulları aranmıştır. Bechtel, Benetton, Cargill, BMW, Coors, Corning, Estee Lauder, Hallmark, Ikea, Lego, Levi Strauss, Marriott, Nordstrom, New York Times, Tetra – Pak, Tyson, Wal Mart, başarılı şirketlerden bazılarıdır.

(Edvinsson, 2002). İkisinin de, sinerji yaratabilmek için birbirlerine ihtiyaçları vardır. Drucker'ın dediği gibi: "Bilgi işçilerinin, etkin olabilmek için ihtiyaç duydukları sürekliliği ancak organizasyon sağlayabilir. Ancak organizasyon, bilgi işçilerinin uzmanlaşmış bilgilerini, performansa dönüştürebilir" (Drucker,1994:68). İster bilim insanı, doktor, mühendis veya avukat, ister pazarlama veya finans uzmanı olsun; bir bilgi profesyoneli üniversite, hastane, fabrika, avukatlık bürosu veya her hangi başka bir yapısal sermaye ile desteklenmedikçe çabalarından verimli sonuç alamaz. Yapısal sermayenin iyi yönetilmesi, bilginin daha hızlı paylaşılması, bekleme sürelerinin azaltılması ve çalışan verimliliğinin artması bakımından önemlidir (Stewart, 2000:110)

Yapısal sermayenin başarılı yönetildiğini kanıtlayan koşullar şunlardır: (Hamel, 2006)

- Sistemdeki güç, mümkün olduğu kadar dağıtılmalıdır.
- Sistem, kendi kendini organize etmelidir.
- Yönetişim dağıtılmalıdır.
- Sistem, işbirlikçilik ile rekabetçiliği, dikişsiz biçimde birleştirmelidir
- Sistem yeterince esnek fakat çok dayanıklı olmalıdır.
- Sisteme, ortaklaşa ve işbirliğiyle, sahip çıkılmalıdır.

Bu prensipleri uygulayarak Visa'yı ortaya çıkartan şirketin ürettiği ürünün adı "koordinasyon" dur.

Aile işletmeleri üzerindeki genel kanı, onların dar vizyonlu, yavaş ve değişime ayak uydurmada beceriksiz oldukları yöndedir. Bazı araştırmacılar, onların geleceğe yatırım yapmakta isteksiz davrandığını, yeniliklere açık olmadığını ve çeşitlendirme ve uluslar arası açılıma ürkek bakıp çekinceli davrandıklarını iddia etmektedirler (Chandler, 1990).

Miller & Miller'in araştırmasında ise, genel kanının aksine, başarılı aile işletmelerin durağanlığı değil, sürekliliği benimsedikleri gözlemlenmiştir. Bu şirketler spesifik bir ekonomik veya sosyal misyona odaklanmış ve bu misyonlarından sapmamışlardır. Nihai amaçları veya vizyonları, dünya insanları için önemli bir şeyi herkesten iyi yapmak olmuş; en önemlisi, başarıda kalite, yenilikçilik ve hizmet kriterlerini, finansal kriterlerin üzerinde tutmuşlardır. "Ailenin gelecek kuşakları için şirketi çok iyi durumda muhafaza edeceğiz" veya "Şirkete uzun dönem için yönetiyoruz" gibi söylemlerini, büyük teknolojik ve finansal yatırımlar yaparak veya misyonlarına uygun becerilerini ispat ederek göstermişlerdir (Miller & Miller, 2005:2)

Başarılı şirketler sürekliliklerini iki kaynağa dayandırmışlardır: Birincisi, işlerinden kazandıklarını yeniden işlerine yatırıp, bildikleri işlere odaklanıp, gelecek nesillere "yaşayan" işler devretmeleri; ikincisi ise, aile değerlerine ve etik değerlere saygı duymalarıdır. Örneğin, Michelin, Timken, Coors gibi aile şirketleri araştırma – geliştirme, süreç iyileştirme gibi işlere milyonlarca dolar harcarken, ofislerini mütevazı boyutlarda tutmuşlar ve ailenin yaşam tarzını değiştirmek için fazla harcamalarda bulunmamışlardır. Bunlardan Coors, dünyada bir know – how zaferi olarak adlandırılan alüminyum bira kaplarını 1958 yaratan şirket olarak, insan sermayesinin yapısal sermayeyle başarılı örtüşmesine örnek teşkil eder (Stewart, 2000)

Başarılı aile şirketleri, stratejilerini temel becerilerine odaklanacak şekilde belirlemişler, kaynaklarını buralara akıtmışlardır. Örneğin, misyonunu "Aydınlanmış bir seçmen kitlesi yaratmak" olarak belirleyen New York Times, bütün haber toplama şirketlerinden daha fazla büro açmış, ve en iyi habercileri bünyesinde toplayarak üst üste Pulitzer ödülü kazanmıştır.

Aile şirketlerinin yönetim biçimleri konusunda da dezavantaj olarak bilinen tutucu, merkeziyetçi, değişime dirençli olma özelliklerinin, başarılı aile şirketlerinde tamamen bağımsız profesyonel yöneticiler, veya şirketin çıkarları için cesurca hareket edecek bilgi, beceri ve motivasyona sahip aileden gelen yöneticilerle değiştirildiği görülmektedir (Miller & Miller, 2005). Bu konuda Steinway yenilikçiliği reddederek başarısız olma özelliği taşıırken, erkek giyim eşyaları yaparken kadın giyimine dönme cesareti göstererek Barney başarıya örnektir.

Başarılı aile şirketlerinin misyonlarına, vizyonlarına ve stratejilerine sıkı sıkıya bağlılığı, liderliklerinin de, profesyonel yöneticiler gibi tedirgin davranmayıp, cesur, yenilikçi kararlar alabilmelerini sağlamaktadır. Aile üyelerinin bir veya birkaçının üst yönetimde olmaları, önemli koşullarda fikir alışverişinde bulunarak şirket için en iyisini yapmalarını kolaylaştırabilmektedir (Zarabkowski, 2004). S.C. Johnson ve Hallmark ilk radyo ve televizyon yayınlarına sponsorluk ederek, Fidelity bazı finansal ürünlerde öncülük yaparak, Tetra Pak çabuk bozulan ürünler için yepyeni teknolojilerin kullanıldığı ürünler yaparak, insan sermayesini yapısal sermayeyi birleştiren cesur ve yenilikçi kararlar alma örnekleri sergilemişlerdir. Dünya perakende devi Wal Mart ise, ilk olarak Fortune 500 şirketinde birinci olan bir hizmet şirketi olma özelliğini göstermiş ve bu başarısını da bir yandan bilgi teknolojilerine yatırım yapıp maliyetlerini düşürerek, diğer yandan müşteri ilişki ağını mükemmelleştirerek, müşteriye yakın temasta bulunup memnuniyetini sürekli arttırmaya çalışarak başarmıştır.

MÜŞTERİ SERMAYESİ

Müşteri sermayesi ortaklar, tedarikçiler ve müşteriler ile ilişkiler ve işbirlikleri organizasyonun imajı ve marka değerini kapsar.

Müşteri sermayesi, entelektüel sermaye bileşenleri arasında en yakın zamanda dikkat çekmeye başlayan ve giderek en önemli olan bileşendir. "Müşteri daima haklıdır", "Müşteri velinimetimizdir" sloganları her zaman söylenmiş, birçok şirkette göstermelik pazarlama departmanları kurulmuş; fakat müşteri odaklı zihniyet çok yavaş gelişmiş olup, müşteriye kulak vermek, onu dinlemek, en önemlisi de istediğini yapabilmek henüz pek az şirketin beceri alanı içine girmiştir.

Geçmiş dönemlerde ucuz sermaye, hammadde ve işçinin peşinden giden küresel yatırımcılar, artık tüketicinin peşinden gitmeye başlamışlardır. Price Waterhouse Coopers'ın yaptığı bir araştırmaya göre, dünyaca ünlü şirketlerin CEO'larının %71'i, önümüzdeki üç yıl içinde yatırım yapacakları ülkelerin Brezilya, Rusya, Çin ve Hindistan olduğunu söylemişler, bunun nedenini de "tüketiciye yakınlık" olduğunu belirtmişlerdir (Benmayor, 2006).

Müşteri sermayesinin önemini yine ünlü yönetim vizyoneri Drucker 1950'lerde, daha dünya yığınsal üretim felsefesiyle uğraşırken fark etmiş ve her işin temel amacının müşteri yaratmak olduğunu söylemiştir.

Günümüzde müşteri sermayesi giderek daha fazla fark edilmekte ve bir yandan var olan müşteri ihtiyaçlarını fark edip diğer yandan proaktif pazarlama yöntemiyle yeni ihtiyaçlar yaratarak müşteriye üstün değer sunan ve bunu tedarikçileri, dağıtımçıları, iç müşterileri, şirketteki diğer departmanlar ve toplum ile bütünleşerek yapan, Kotler'in tanımıyla bütünsel (holistik) pazarlama anlayışı (Kotler, 2006) gündeme gelmiştir.

Günümüzün pazarlama anlayışı "üret ve sat "yerine" bağlantı kur ve geliştire dönüşmüştür. Örneğin, Procter & Gamble, 2004 yılında geliştirdiği resimli ve renkli Pringles patates cipsini geliştirmeden önce, şirket içinde bir beyin fırtınası yaparak fikri yaratmış; daha sonra yenebilecek renkli hamurları geliştirebilmek için ilişki ağlarını kullanmıştır. İtalya'nın Bologna kentinde küçük bir fırın sahibi olan ve aynı zamanda yiyecek maddeleri üreten bir üniversite profesörünün icat ettiği bir mürekkep, sorunu çözerek patates cipslerinin üretimine olanak sağlamıştır (Huston, 2006). Procter & Gamble'in içe dönük, merkezîyetçi dönemini yaşadığı "üret ve sat" döneminde olsaydı, bütün işler şirket tarafından yapılmak zorunda kalacaktır.

"Bağlantı kur ve geliştir" modeli, 21. yüzyılda şirketleri başarıya götürecek temel bir model, bir diğer deyişle, paylaşılan bilginin daha değerli ve verimli olduğu model, olmaktadır. Buna uymayanların, güçlü rekabet koşullarında yaşamlarını sürdüremeyecekleri görüşü yaygındır.

Aile şirketlerinin geçmişinde "ilişki kurmak" "bağlantı kurmak", kavramlarına hep olumsuz anlamlar yüklenmiş, çünkü bu ilişkiler genellikle etkinlik kazanmak, çıkar sağlamak veya aile dışı üyelere karşı haksız rekabet etmek için kullanılmıştır (Gomez & diğerleri, 2001).

Birçok işletme bu suçlamalardan payını almaktadır çünkü ilişki geliştirme niyetinin kökleri, gelecek nesillere güçlü ilişkiler ve saygın bir ün yaratacak bir sosyal sermaye yaratmaya dayanmaktadır. Bu niyet, aile şirketine olumlu olarak da dönebilir, çünkü şirketin başında bir aile üyesi olması, pek çok çalışana ve müşteriye güven aşlamaktadır; ayrıca şirkete sahiplenilen bir muhatap bulmak, müşteriye daha rahat ettirmektedir (Brokaw, 1992).

Miller & Miller araştırmasındaki başarılı aile şirketlerinin, kısa dönemli teker teker ilişki kurmak yerine, paydaşlarla uzun dönemli, açık uçlu ve samimi ilişkiler kurdukları tespit edilmiştir. Tedarikçiler, müşteriler ve toplum ile kurulan bu ilişkiler, bonkörlik, güven ve yüksek etik standartlar üzerinedir. Örneğin IKEA, sermaye ve yetenek açısından zayıf, fakat motivasyonu yüksek olan Polonyalı tedarikçilerle işe başlamış ve maliyeti yüksek olmasına rağmen, onları insan kaynakları ve maddi kaynakla desteklemiş; fakat yıllar içinde hem başarılı, hem sadık tedarikçiler kazanmıştır. Nordstrom ve Estee Lauder'ın çalışanları, veri tabanlarına dayanarak, iyi müşterilerinin satın alma tercihlerini ve miktarlarının listesini çıkartıp, müşteriler ile satış temsilcileri arasında birebir ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Levi – Strauss, St. John, Hallmark gibi aile şirketleri de, toplumsal sorumluluk bilinci ile topluma hizmet ederek ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin Levi – Strauss, bazı şirketlerin yaptığı gibi gelişmekte olan ülkelerin çocuklarını çalıştırmak yerine, çocuklar için okullar yaptırmışlardır.

İlişki ağı aile şirketlerine faydalı olmakla beraber, ilişki ile rekabet kalite ve verimlilik ile rekabetin yerine geçerse, şirkete zarar vermeye başlar. Kalitenin bir ispatı da, çalışan sermayesinin katkısıyla marka yaratmak ve zaman içinde marka değerini arttırmaktan geçer. Şirket ile müşteri arasındaki köprüyü, şirketin veya ürünlerinin marka değeri kurar (Kotler, 2006:278). Ailenin saygınlığı da bu marka değerine artı değer olarak yansır.

Müşteri sermayesi de, çalışan sermayesi gibi, elde tutulamaz, satın alınamaz. Fakat onları uzun vadede elde tutabilmek için, aile şirketleri olsun veya olmasın, şirketlerin yapabilecekleri bazı şeyler vardır (Stewart, 2001):

- Müşterileri yenilikçiliğin parçası haline getirmek Örneğin, alüminyum devi Alcoa, müşterisi Audi ile birlikte çalışarak, otomobiller için yeni bir kasa yapması)
- Müşterileri de çalışanlar gibi yetkilendirmek (Müşteriler ile tedarikçilerin, birbirlerinin bilgisayarlarına girerek sipariş verebilmeleri, stok ve nakliye durumunu kontrol edebilmeleri)
- Müşterilere birey gözüyle bakmak - Yetkilendirilmiş müşteriler, şirketler ve ürünler hakkında bilgilendirilebilirler; fakat bu bilgilendirme onların bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak hale getirilmeli; bir diğer deyişle kişiye özel, birebir pazarlama stratejisi daha fazla benimsenmelidir.
- Başarıları müşterilerle paylaşmak – Müşteri sermayesi, üretici ile tüketicinin, birlikte yarattıkları artı değer üzerinde münakaşa etmedikleri, fakat gizli veya açık bir biçimde bunu birlikte paylaşmaya razı olarak biriktirdikleri (maliyet tasarrufu gibi) bir sermayedir. Alıcı ve satıcı arasındaki ortaklık ne kadar yakın ise, artı değer o kadar fazla olur.
- Müşterinin işini bilmek ve ona kendisinininkini öğretmek – Müşteriyi tanıdıkça, ona daha iyi hizmet verilebilir. Bu, müşteriye özel olan bilgi işlerinde daha fazla önem kazanır. Aynı zamanda, müşteri de tedarikçinin işini bilirse, ona sipariş verebilir. (3M şirketinin bu şekilde bazı ürünler ürettiği bilinmektedir.)
- Vazgeçilmez olmak – Tedarikçinin sahip olduğu bilgiyle, müşteri için önemli bir hizmeti yerine getirmek (Süpermarket raflarının tedarikçi firmalar tarafından yerleştirilmesi).

SONUÇ

- Bilgi, entelektüel sermaye, entelektüel sermaye yönetimi, 21. yüzyıla damgasını vuracak olan kavramlar olacaktır.
- Küresel rekabetle karşı karşıya olan aile şirketlerinin – Türkiye’deki aile şirketlerinin de bu entelektüel sermaye konusuna yakından bakması gerekmektedir.
- Bugüne kadar başarılı olmayan aile şirketlerinin alışlagelmiş davranışlarından edinilen birtakım olumsuz izlenimler, hiçbir şekilde, kendilerine saygın bir misyon ve vizyon seçmiş, ve bu doğrultuda insan ve yapısal sermayesini oluşturmuş veya oluşturmakta olan ve müşteri sermayesinin de önemini kavramış olan aile şirketlerinin azmini kırmamalıdır.
- Yapılan araştırmalar, bu doğrultuda hareket eden dünyadaki aile şirketlerinin çok başarılı olduklarını ve en az yarım asırdır, vakurla yerlerini koruduklarını ve yollarında ilerlediklerini göstermektedir.
- Aile şirketleri, eğer çağa uygun bilgi ürünleri üretmek istiyorlarsa, bunları üretmek için gerekli insan sermayesini bulmalı, bu sermayeyi tutmak için ona güven verecek bir organizasyon atmosferi ve gerekli yapısal alt yapıyı kurmalı, bilgi ürünleri geliştirebilmek için onu yetkilendirmeli, fakat onu yönlendirmemeli, ne yapacağını kendisine bırakmalıdır.
- Aile şirketleri, çağa uygun yönetim biçimi olan “bağlantı kur ve geliştir” felsefesiyle, tedarikçileri, dağıtıcıları, iç ve dış müşterileriyle, uzun dönemli, ilişki ağırlıklı, müşteriye değer ve kalıcı markalar yaratıcı ve uzun süreli ilişkiler geliştirici bir pazarlama ve yönetim stratejisi izlemelidir. Gerekli gördükleri durumlarda ise dış yardım almalı ve kıyaslama yapmalıdırlar.
- Bu şartları geliştirme sürecine giren bir aile şirketinin, dünya çapında yıllardır başarılarını sürdürmekte olan aile şirketleri kadar başarılı olmamaları için hiçbir neden yoktur.

KAYNAKLAR

- All About Intellectual Capital, http://www.ipmall.fplc.edu.hosted_resources.
- Amikud, Y ve Lev B. “Does Corporate Onwership Structure Affect Corporate Diversification,” Strategic Management Journal, Vo. 20, 1999, s. 1063-1069.
- Benmayor, Gia “Davos’ta Yeni Nesil Türkler Dönemi” Hürriyet, 26 Ocak 2006.
- Brokaw, Leslie “Why Family Businesses are Best,” Inc. Magazine, March 1992.
- Drucker Peter F. Managing for the Future, Dutton, New York, 1992.
- Drucker, Peter F. “Only the Organization can Deliver - the Age of Social Transformation,” The Atlantic Monthly, November, 1994.
- Drucker, Peter F. Managing Challenges for the 21st Century, Harper Collins, 1999.
- Edvinsson, Leif Corporate Longitude, Book House Publishing, Stockholm, 2002.
- Edvinsson, Leif Şirket Boyları (çeviren Ahmet Kardam) Türk Henkel dergisi Yayınları, 17, 2002
- Estes, Patricia Schiff “Hearing Aid,” Entprneurship Magazine, January 2001.
- European Management Journal, Vol. 14 1996.
- Evering, R. V. ve Moskowitz, M. “The Ten Best Companies to Work for in America,” Business and Society Review, Vol. 85, No. 1, 1993.
- Gomez-Mejia, L, Nunez-Nickel M, ve Gutirrez,I. “The Role of Family Ties in Agency Contracts,” Academy of Management Journal, Viol. 44 2001) s. 81-95.
- Green, Mark T. “Keeping the Business in the Family,” Febraury 2003.
- Hamel, Gary “Why Management Innovation Matters,” Harvard Business Review, Vol. 84, No.2, February 2006, s. 26-39.
- Heler, Robert ve Peter Drucker, Business Masterminds, Dorling Kinderslay, London, 2000.
- <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.
- Hustin, Larry ve Sakkab, Nabil “Connect and Develop – Inside Procter and Gamble’s New Model for Innovation” Harvard Business Review, Vol. 84, 3 March 2006. s. 17-25.

- Jarzabkowski, P. ve Searle, R. "Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management," Long Range Planning, Vol. 37. 2004, 399-419.
- Karpuzoğlu, Ebru "Aile Şirketleri Sürekliliğinde Kurumsallaşma, " 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, Nisan 2004.
- Kotler, Philip ve Keller, Kevin Lane Marketing Management, Prentice Hall, 2006.
- Levering, R .ve Maskowitz, M. "The Ten Best Companies to Work for in America," Business and Society Review, Vol. 85, No.1, 1993.
- Miller, D ve LeBretton-Miller, I "Management Insights from Great and Struggling Businesses," Long Range Planning, Vol. 38, No. 6.
- Miller, D. Ve Lebretton-Miller,I. Managing for the Long Run, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Perman, Stacy "Special Report – Family Owned Business," Business Week Online, 2/13/2006.
- Stewart, Thomas A. "Brainpower" Fortune International, Vol. 123, No. 11, Haziran 3, 1991. s. 42-60.
- Sveibu, Karl-Eric, "Intellectual Capital and Knowledge Management," <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>.
- Sveiby K. E. ve Lloyd T. Managing Know How, Bloomsbury, London, 1987.
- Westhead, P. "Ambitious 'External' Environment and Strategic Factor Differences Between Family and Non - family Companies," Entrepreneurship and Regional Development Vol.9, No.2, 1997.

TİCARİ İŞLETME SAHİBİ OLARAK VAKIF

Prof. Dr. Turgut ÖZ

İstanbul Kültür Üniversitesi

Hukuk Fakültesi

Tel: (0212) 498 45 18

e-posta: t.oz@iku.edu.tr

Bilindiği üzere hukukumuzda bir ticarî işletmeye sahip olmak ve yönetmek için tüzel kişilik tesisi, ticaret ortaklıkları (şirketleri) şeklinde gerçekleşmektedir. Türk Ticaret Kanununda düzenlenen, anonim, limited, komandit ve kollektif ortaklık temel tiplerinde kurulabilen ticaret ortaklıkları, özellikle girişimcilerin kişisel sorumluluklarını sınırlamak için, küçük ve orta boy aile işletmelerinde de tercih edilen hukuksal çatılardır. Buna karşılık, dernekler ve vakıflardan ibaret olan –sık kullanılan adıyla- medenî hukuk tüzel kişileri, ticaret ortaklıklarından farklı olarak kazanç elde edip üyelerine/ortaklarına paylaşırma amacıyla kurulmazlar. Bununla birlikte, dernek ve vakıfların da ticarî işletme sahibi olma imkânı vardır.

Bunlardan her iki tüzel kişi tipi için de ortak bir imkân; ideal veya kültürel bir amaç yahut bir hayır amacıyla kurulmuş bulunan herhangi bir vakıf veya derneğin, kazanç/gelir kaynağı olarak faaliyet konusuyla ilgili bir ticarî işletme sahibi olma imkânıdır. Örneğin, lokalinde restoran işleten bir spor derneği; kendisine ait atölyede yaptırdığı el işlerini piyasada satan bir sosyal yardım amaçlı vakıf bu durumdadır. Bu tür dernek ve vakıflar, nitelikleri değişmediği ve sıradan dernek ve vakıflara ilişkin hükümlere tabi oldukları halde, merkezlerinin bulunduğu yer ticaret siciline tacir olarak kaydedilirler ve yürüttükleri ticarî faaliyetleri bakımından TTK'nun tacirlere ilişkin hükümlerine de tabi olurlar.

Aynı maksatla, dernek veya vakfın bir ticaret şirketinin hisselerine sahip veya şirkete ortak olması ve böylece hisse sahipliği veya ortaklıktan kaynaklanan hakları (kazançtan pay alma, yönetime katılma) kullanması da mümkündür. Fakat bu şirketin faaliyet alanının derneğin veya vakfın amacı ile ilgili olması aranmalıdır. Örneğin, klasik müziğin yayılması ve gelişmesi amaçlı bir vakıf ve derneğin, piyano, keman, gitar vb. müzik enstrümanları imal veya ithal ederek satan bir şirketin hissedarı / ortağı olmaları mümkündür. Keza, bir spor derneği veya vakfı, spor tesisleri işletmek ve kiralamak yahut takım formları ve takım amblemleri hediye edilecek eşyaları satmak şeklinde faaliyet gösteren bir ticaret şirketine hissedar / ortak olabilir. Buna karşılık, bu tür bir dernek veya vakfın bir inşaat şirketine yahut bir ortak olması ehliyeti dışı (ultra vires)

görülmektedir. Buradaki Yargıtay Kararı, bir Yargıtay Kararında "Mülkiyeliler Vakfı"nın kurduğu şirket aracılığıyla otel işletmesinin geçerli sayıldığı görülmektedir.¹ Burada Yargıtay'ın en azından vakıflar bakımından, kurulan veya yönetilen ticaret şirketlerinin faaliyetinin vakıf amacıyla ilgili olması şartını çok geniş değerlendirdiği sonucuna varılabilir.

Dernekler bakımında ticarî faaliyet gösterme imkânı ve yöntemi bundan ibaret iken; vakıflar bakımından bir başka özel durum söz konusu olabilir: Medeni Kanuna göre kurulan ve kurulacak olan vakıflarda, derneklerden farklı olarak, vakfın amacının ekonomik kazanç elde etmek olamayacağı belirtilmemiştir. Vakfın tanımını düzenleyen MK m.101/f.1 hükmüne göre; *Vakıflar gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.*"

Bu maddede vakfın amacının mutlaka ideal (ülkusal) bir amaç olacağına dair bir ifade yer almaması, ayrıca Vakıflar Hakkında Tüzük'ün 6. maddesinde özel olarak belirtilen ve vakıf kurmaya engel sayılan yasak amaçlar arasında "ticarî işletme işletmek" şeklinde bir amacın yer almaması karşısında; bazı yazarlar bir vakfın doğrudan kuruluş amacının da belli bir ticarî işletme işletmek olabileceği görüşündedirler. Bu görüş dayanağını özel hukuktaki "işlem özgürlüğü – irade özerkliği" ilkesinde bulmaktadır. Buna göre özel hukuk alanında yasalarca bir sınır getirilmemiş olan ve ahlâka da aykırı düşmeyen her türlü işlemin geçerli şekilde yapılması mümkündür. Şu halde, vakıf denilen tüzel kişiliği düzenleyen yasakoyucu, bunun kuruluş amacına ilişkin açık bir sınırlama getirmediğine göre; kanunlar çerçevesinde yasaklanmamış olan her türlü amaçla vakıf kurulabilmelidir. Bunun içine, ticari işletme işletip kazanç elde etme amacı da girer. Bu görüşün benimsenmesi halinde, girişimcilerin sermaye koyarak bir ticaret ortaklığı kurmak yerine, yeterli malvarlığı tahsis ederek kuruluş senesinde belirtilen ticari faaliyette bulunup kazanç elde etme amacıyla vakıf kurmalarına bir engel yoktur.²

Buna karşılık, en azından eşit ağırlıkta görünen diğer görüş bakımından, yasada açık bir sınır bulunmasa bile, işin niteliği gereği, kuruluş amacı ticarî işletme sahipliği ve bu sayede kazanç elde etme olan bir vakıf kurulamaz.³ Zira, ticaret ortaklıklarını sadece bu amaçla düzenlemiş bir hukuk düzeni, vakıfların da ticaret yapmak maksadıyla kurulabileceğini kabul edemez. Ayrıca, vakfın bir kişi topluluğu değil, malvarlığından ibaret bir tüzel kişi olarak düzenlenmesi (MK m.101/f.3 uyarınca, vakıfta üyelik olmaz) de ticarî kazanç elde etme amacıyla vakıf kurulmasına engeldir. Zira, bu kazancın dağıtılacağı üyeler veya hissedarlar (paydaşlar) vakıfta mevcut değildir. Bu görüşe göre, vakıfta mutlaka ideal bir amaç (örneğin, sosyal yardım, eğitim, kültür, sanat, spor) kuruluş amacı olarak gösterilmeli; bu amaca hizmet için para bulmak bakımından (vakfa gelir sağlamak için) amaçla uyumlu ticarî işletme işletmek mümkün olmalıdır. Bu sayede elde edilecek kazanç da böylece bu ideal amaca tahsis edilecek ve her şey yerine oturmuş olacaktır.

Medeni hukukumuzun kaynağı niteliğindeki İsviçre Hukukunda da aynı tartışmanın devam ettiği görülmektedir.⁴

Yargıtayımızın hangi görüşe katıldığını tam olarak ortaya koyacak sayıda ve nitelikte içtihat henüz yoktur. Ancak, 6. hukuk Dairesinin 1999 tarihli bir kararında⁵, Bir vakfın usulüne uygun

¹ Yarg. HGK Kararı, E.2004/11-222, K.2004/222, T.14.4.2004 (Kazancı.com.tr)

² KARAYALÇIN, Y., Ticaret Hukuku, C.II Şirketler Hukuku, 2.Bası, Ankara 1973, n.46,47; GÜNERİ, Vakıfta Amaç Kavramı ve Amacına Göre Vakıf Türleri, Ankara 1976, s.46 vd.; ZEVLİLİLER/CANBEY/GÖKYAYLA, Medeni Hukuk, Ankara 1999, s.708-709; AKİPEK/AKINTÜRK, Türk Medeni Hukuku, Başlangıç Hükümleri, Kişiler Hukuku, İstanbul 2002, s.667

³ DURAL/ÖGÜZ, Türk Özel Hukuku, C.II, Kişiler Hukuku, İstanbul 2002, s.329; HATEMİ, Tüzel Kişiler, İstanbul 1979, § 12, Nr.71; SEROZAN, Tüzel Kişiler, Özellikle Dernekler ve Vakıflar, İstanbul 1994, s.91; OĞUZMAN/SELİÇİ/OKTAY, Kişiler Hukuku, Gerçek ve Tüzel Kişiler, İstanbul 2002, s.274'de ise, iki görüşün yansıtılması ile yetinilip tarafsız kalınmaktadır.

⁴ Bu husustaki tartışmalar için bak: RİEMER, H.M., Schweizerisches Zivilgesetzbuch, Das Personenrecht, 3.Abt., Die Juristischen Personen, Allgemeine Bestimmungen, Bern 1993, s.55

şekilde amacını değiştirerek bakır ticareti yapmasının ve bu maksatla taşınmaz edinmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir. İçtihadı konu vakfın önceki amacının ne olduğu ve yeni amacının vakıf senedinde tam olarak nasıl formüle edildiği belirsizdir. Ancak, "bakır ticareti yapma"nın vakıf faaliyeti değil de yeni "amaç" olarak kabulü hükme bağlandığına göre, bu kararın ticari maksatla vakıf kurulabileceği görüşüne uygun düştüğü söylenebilir.

Teorik gerekçeler bir yana birinci görüşün aşması gereken pratik bir sorun; üyesi, ortağı ve hissedarı kanunen olamayacak bulunan vakfın aslî amacının ticari işletme yönetip kazanç elde etme olması hâlinde bu kazancın ne yapılacağıdır. Vakıflara ilişkin mevzuat, esasen her yıl Vakıflar genel Müdürlüğü tarafından denetlenen vakıf yöneticilerinin sadece maaş karşılığı vakıfta çalışmasına uygundur. Alacakları maaş ise gene mevzuatla sınırlandırıldığı gibi vakıf gelirlerini kendilerine tahsis etmeleri ağır yaptırımlarla yasaklanmıştır. Şu halde, vakıf senedine vakıf yöneticilerinin vakfın ticarî kazancını paylaşmaları şeklinde bir hüküm konulamayacaktır.

Vakfın aslî amacının ticarî kazanç sağlama olabileceğini savunanlar, bu sorunu aşmak için, vakıf senedinde ticarî kazancın, a- işletmede çalışanlara tahsis olunması, b- vakfedenin ismen belirttiği kişilere (vakıfta yönetici olmasalar da) kazançtan pay verilmesi (bunlar çoğu kez vakfedenin mirasçıları olacaktır) ve c- ticarî kazancın sermayeye (vakıf malvarlığına) eklenmesi, şeklinde çözümler önermişlerdir.

Ne var ki bu öneriler de sorunludur Şöyle ki;

Vakfedenin senette belirlediği kişilere kazançtan pay verilmesi, "belirli kişiler lehine kurulmuş vakıf" kavramına vücut verir. Halbuki mevzuatımızda buna sadece, MK m.372'de düzenlenen (ve bizde pek uygulaması olmayan) "Aile Vakıfları" şeklinde izin verilmiştir. Bu tür bir vakfın da sadece belirli bir aile üyelerinin "eğitim", "iş kurma", "sağlık" ve "bakım" ihtiyaçlarının karşılanması için kurulabileceği düzenlenmiştir. Vakfedenin dilediği kişiye sürekli ticarî kazanç sağlamak için vakıf kurması, bu sınırlayıcı hükmü anlamsız kılmaktadır.

Vakfın yönettiği işletmede çalışanlara kazancın dağıtılması ise, bu kez MK m.110 hükümlerinde düzenlenmiş bir başka özel vakıf türü olan, "İstihdam Edilenlere ve Personele Yardım Vakıfları" na alternatif bir vakıf türü yaratmaktadır. Bu hükümde, "katılmalı" ve "katılmasız adı altında, vakfa aidat ödemeli ve ödemesiz olmak üzere iki tür vakıf düzenlenmiştir. Katılmalı vakıflarda ayrıca çalışanların vakıf yönetimine katılma hakları da vardır. Şimdi, bir işletmede çalışanlara kazanç sağlama amacından ibaret bir vakıf türü; yukarıda zikrettiğimiz aile vakıflarının sınırlayıcı hükmünü delmesinin yanında, istihdam edilenlere ve personele yardım vakıflarına ilişkin sınırlayıcı hükümleri de delmektedir denilebilir.

Nihayet, Ticari işletme amaçlı vakfın elde edeceği ticarî kazancın, yönetici ve personel maaşları ödendikten sonra, tamamen vakıf malvarlığına eklenmesi (sermayeye eklenmesi) en sakıncasız çözüm gibi görülüyorsa da, burada da bir sorun vardır: Dikkat edilirse bu tür bir vakfın kuruluş amacı "kendisi" olmaktadır. Böyle bir vakıf herhangi bir kültürel, sanatsal, sosyal, vb. ideal amaç taşımadığı gibi; şu veya bu gerçek veya tüzel kişilere de kazanç sağlamayı amaçlamamakta, "sadece kendisini büyütmek için var olan" bir tüzel kişilik tipi yaratılmış olmaktadır. Böyle bir tüzel kişinin hukukumuzda yabancı olması yanında; bu tüzel kişi, "vakfın bir amacı olması"nı ve "bu amacın vakıf senedinde yazılması"nı arayan kanunun ifadesine de uymamaktadır. Zira bu tür bir vakfın gerçekte amacı olmayacaktır.

Belirtelim ki, vakıfların ticarî faaliyette bulunma, ticaret şirketine hissedar ve yönetici olma amacıyla kurulabilecekleri kabul edilse de, bu tür vakıflar 903 Sayılı Kanun ve Vakıflar Hakkında Tüzük m.37 uyarınca "kamuya yararlı vakıf" sayılmak için başvuramayacaklardır. Zira, ancak vakıf gelirlerinin en az yüzde sekseninin genel, özel ve katma bütçeli idareler bütçeleri içinde yer alan bir hizmet veya hizmetlerin görülmesine sarfedilmek üzere kurulan vakıflara Bakanlar

⁵ Yarg. 6.HD E.1999/5951 K.1999/6114 T. 13.9.1999 (Kazancı.com.tr)

Kurulu tarafından bu statü verilebilecektir. Amacı ticarî kazanç elde etmek olan bir vakıf bu şartı gerçekleştiremez. Bu normaldir de. Zira, kamuya yararlı vakıflara tanınan vergi bağışıklığı (muafiyeti) ticarî faaliyet maksatlı bir tüzel kişiye tanınamaz. Bu tacirler arasında bir haksız rekabet durumu da yaratır.

Hukukumuzda bu tartışmada tehlikeli duruma düşmeden, ticarî işletme yönetmek maksadıyla vakıf kurmak isteyenlere en makul öneri, kanımca, faaliyet gösterdiği alanda bilimsel, teknik veya ekonomik araştırma ve geliştirme yapma veya bir sosyal yahut kültürel alana (eğitim veya sosyal yardım gibi) kaynak sağlama maksadını vakıf amacı olarak gösterip; işletilmesi amaçlanan ticarî işletmeyi bir malvarlığı olarak vakfa tahsis etmeleridir.

Hukukumuzda bu şekilde ekonomik bir işletmenin vakfa tahsis edilmesinde karşılaşılabilecek önemli bir sorun da vakfedenin saklı paylı (mahfuz hisseli) mirasçılarının bu vakıf tesisine itiraz etmeleridir. MK m. 506 uyarınca hukukumuzda ölenin belirli yakınlığa sahip mirasçılarının (Miras bırakanın ölümünde sağ olmaları şartıyla, çocuklarının, torunlarının, eşinin, ana babasının ve kardeşlerinin), adına saklı pay denilen korunmuş miras payları vardır. Şayet vakfedenin kurduğu vakıf (ister sağlığında kursun ister vasiyetnamesi ile kurmuş olsun), geride bıraktığı saklı paylı mirasçısının saklı payını almasını önlüyorsa (tasarruf oranını aşmışsa), adına tenkis davası denilen bir dava açan bu mirasçının saklı payını geri alıncaya kadar vakfa bırakılan malvarlığını isteme yetkisi vardır. Neyse ki 1.1.2002 tarihinde yürürlüğe giren Yeni Medeni Kanunumuz, eş hariç, diğer tüm saklı paylı mirasçılarının saklı paylarını ortalama yarı yarıya azaltmıştır.⁶ Buna karşılık, eskiden vakıf kurma gibi kamuya yararlı kazandırmalarda saklı pay korunmaz iken, yeni Medeni Kanunumuzda bu muafiyet kaldırılmıştır.

Şu halde, vakıf kuracak girişimcinin, kurduğu vakfa tahsis edeceği malvarlığının ve bu arada ticari işletmenin, saklı paylı mirasçılarının bu pay miktarlarını aşmalarını engelleyip engellemediğini, bu işten anlayan uzman bir hukukçuya önceden hesaplatması gerekir. Burada şu kadarını belirtelim ki, vakfedenin vasiyet yoluyla vakıf kurduğu veya sağken vakfı kurduktan sonra bir yıl geçmeden öldüğü durumlarda, saklı paylı mirasçılarının dava açarak vakıftan saklı paylarını istemeleri daha kolay olacaktır. Vakfedenin ölümünden bir yıldan daha önce kurduğu vakıflarda ise, saklı paylı mirasçılarının bu paylarını isterken, bu vakfın özellikle kendilerinden mal kaçırma maksadıyla kurulduğunu ispat etmeleri aranacaktır (MK m.565)

Mirasçılarının saklı pay sahibi olmadıkları hukuk düzenlerinde, örneğin İngiliz-Amerikan hukukları gibi Common Law sistemine dahil hukuklarda, vakıf kurma yoluyla mal ve ticarî işletme tahsisi daha güvenli ve sorunsuz olmaktadır. Nitekim bazı Amerikan filmlerinde ve TV dizilerinde zengin babanın veya kocanın tüm servetini başkalarına veya hayır işlerine tahsis etmesi çerçevesindeki gerilimlerin sıkça konu yapılmasının sebebi budur. Bu sistemde vakıf (Foundation) şeklinde tüzel kişiliklerin hisse sahibi olarak ticaret şirketi yönetmesinde de yasal bir engel bulunmadığından, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde Vakıflar tarafından yönetilen ticaret şirketleri yaygındır.

⁶ Eski Medeni kanunumuzda saklı paylar : Çocuklar ve torunlar (altsoy) yasal miras paylarının ¾'ü; Ana-baba yasal miras paylarının ½'si; kardeşler yasal miras paylarının ¼'ü; sağ kalan eş altsoy ile birlikte ise miras payının tümü; diğer mirasçılarla birlikte veya tek başına mirasçı ise miras payının ½'si idi.

Yeni medeni kanunumuza göre 1.1.2002 tarihinden itibaren gerçekleşecek ölümlerde uygulanacak saklı paylar: Çocuklar ve torunlar (altsoy) yasal miras paylarının ½'si; Ana ve baba için miras payının ¼'ü; kardeşler için miras paylarının 1/8'i; sağ kalan eş için altsoy veya ana baba kardeşler kardeş çocukları (2.zümre) ile birlikte mirasçı ise miras payının tamamı; diğer durumlarda yasal miras payının ¾'üdür.

Yeni medeni kanun kamuya yararlı kazandırmaları (bu arad vakıf kurmayı) tenkisten muaf saymamakla birlikte; şayet tenkis edilebilecek başka kazandırmalar varsa, bu tür kamuya yararlı kazandırmaların en son sırada tenkis edileceğini düzenlemiştir (MK .m.570/f.2).

ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI

Üstün BAHAROĞLU

Birgi Mefar
Genel Müdür

GİRİŞ

Çalışanların yönetime katılması çok uzun yıllardır konuşulan, uygulanmaya çalışılan, çok değişik denemeleri yapılmış ama başarıya ulaştığı pek söylenemeyecek bir olgudur. Neden başarılı olunamadığını irdellemek bu yazının boyutlarını çok aşar. Belki "Çalışanların Yönetime Katılması"nın nasıl ve hangi şartlarda gerçekleşebileceği, hatta gerekip gerekmediği irdelenerek bazı sonuçlara ulaşılabilir.

YÖNETİME KATILMAK NE DEMEKTİR?

Her işte olduğu gibi; burada da kullandığımız terimden ne anladığımızı açıklığa kavuşturarak işe başlamalıyız. Yönetime Katılma tabirinden herkez başka anlamlar çıkarabilir.

Firmanın bazı yerlerine dilek kutuları koyar gibi çalışanlardan kurullar oluşturup onlara bazen fikirlerini sormak, ya da "Kalite Çemberlerine" benzer şekilde sadece verimliliğe yönelik çalışma yapmalarını istemek çalışanları "Yönetime Katmak" değildir.

Yönetim; bir karar verme prosedürüdür. Karar verme ise iktidar gücüdür ve sorumluluk yüklenmek demektir. Bu açıdan bakıldığında "Çalışanların Yönetime Katılması" çalışanların iktidara ortak edilmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, çalışanların firmanın bu günü ve geleceğinden sorumlu olması, sorumlu tutulması demektir.

SORULAR

Bu tanımlamayla; ilk bakışta "Çalışanın Yönetime Katılması" eşyanın tabiatına aykırı gibi görülebilir.

Bir Aile işletmesinde Patron iktidarı paylaşmak ister mi? Neden istesin? Eli taşın altında olan kişi, geleceğini oluşturacak kararlara bşkalarını nasıl ortak eder? Çalışanlar (işçiler dahil) böyle geniş çaplı ve çok geniş ufuk isteyen sorumluluğu paylaşabilecek çapta mıdırlar? Patron ve çalışanın menfaatleri aynı yönde midir? Kısa ve uzun vadeli çıkarlar nasıl uzlaştırılabilir?

Bu sorular daha da uzatılabilir ve hepsi de bizi: "Çalışanın Yönetime Katılması" fikrinin bir "ütopya", safdil bir "ham hayal" olduğu sonucuna götürebilir.

DEĞİŞEN DÜNYA

Unutmamamız gereken en önemli olgu dünyamızın hızla değişmekte olduğudur. "Globalleşme" olarak isimlendirilen bu gelişmenin bizleri nerelere taşıyacağını tam olarak kestirebilmek şu anda olanaklı değildir. Tüm dünyayı saran acımasız bir rekabet; "vahşi kapitalizm" in bir ürünü olan ve hiç bir zaman çalışanın uzun vadeli çıkarlarını koruyamamış olan sendikacılığı marjinal hale getirirken, küçük (belli ölçeğe gelememiş) şirketleri de oyunun dışına çıkarmağa başlamıştır. Bu değişimin yarattığı yeni koşullar, pek çok Aile Şirketi için "sonun başlangıcı" gibidir.

Aile Şirketleri; "Kırk katır mı? Kırk satır mı?" kısıcında (ya da açmazında) ya hızla büyümek ya da yok olup gitmek seçenekleri ile karşı karşıyadır. Büyüme sadece sermaye gücü değil büyük organizasyonu yönetme bilgisi ve becerisi de gerektirmektedir.

Sorun; sanki çok büyüme (Patronun olanakları ile kontrol edilemez bir büyüklüğe gelme) zorunda kalmadan, acımasız bir rekabet karşısında, nasıl ayakta kalınabileceği, nasıl "çetin bir ceviz" olunabileceği konusunda düğümlenmektedir.

Kısaca aile şirketleri değişen şartlar karşısında yeni yönetim stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

"Çalışanın Yönetime Katılması" bu yeni stratejilerden biri olabilir.

Bu günün sorunlarını bu günün düşünce sistemleri ve alışkanlıkları içinde kalarak çözemeyiz.

ÇALIŞANLAR

Unutulmaması gereken bir olgu da artık, dünya ile rekabet edecek sanayi işletmelerinde "amele" tabir edilebilecek çalışan kalmadığıdır. Çalışanlar artık daha yüksek teknoloji, bilgi ve beceri isteyen işleri yapmaktadırlar. En sıradan işçiler bile üretimde bilgisayarlarla iş görmektedirler. Bunun iki anlamı vardır: Birincisi çalışanın eğitim ve kültür düzeyi yükselmiştir. İkincisi dünyadan ve ortaya çıkan gelişme ve değişimlerden haberdardır. Çoğu ekonomik parametreleri "Patron" dan daha iyi takip etmektedir.

Yani akılcı ve sağduyulu kararlar alabilecek durumdadırlar.

Bütün sorun; çalışanın genellikle kısa vadeli çıkarlarına yönelik arzularını firmanın uzun vadeli çıkarları ile bağdaştırabilmekte yatmaktadır.

SİSTEM

Gerçek anlamda, çalışanların yönetime katıldığı bir sistem nasıl kurulabilir. Bunun için gerekli şartlar nelerdir?

- 1- Patronun bunu gerçekten istemesi ve başarısı için fedakarlık göstermeye hazır olması gerekir.
- 2- Saydamlık, çalışanın yönetime katılması için "olmazsa olmaz" bir şarttır. Aile şirketlerinin çoğu saydam değildir. Saydamlık olmadan karşılıklı güven ve kader birliği sağlanamaz.
- 3- Anayasa. Patronun ve çalışanların; amaçları, çalışma şekilleri, yetki ve sorumluluklarını belirleyen ve üzerinde uzlaşma sağlanmış bir metin olmalıdır. Bu metin; bu gün "vizyon ve misyon" denilen metinden çok daha bağlayıcı ve somut olmalıdır. Alınacak ortak kararların bu metin ile çelişmemesi bir başka deyişle Anayasaya aykırı olmaması gerekir. Aksi halde hemen; kısa ve uzun dönem çıkar çatışması ve kaos ortaya çıkacaktır.
- 4- Her konuda tüm çalışanları toplayarak ya da her konuda referandum yaparak iş görülemeyeceği için, çalışanlar tarafından seçilmiş bir de meclis olması gerekir. Çalışanların da o meclisin onaylayacağı kararları itirazsız kabul etmesi gereği de açıktır. Meclisin çalışan guruplarının (mavi yakalı- beyaz yakalı, ya da işçi-formen-şef vs şeklinde) kişi sayısına göre orantılı kurulması gerekir. Bu seçim de her yıl yenilenmelidir.

- 5- Meclis, firma hiyerarşini bozmamak için, sadece patrona muhatap olmalı ve tamamen bağımsız çalışabilmelidir. Yani gerektiğinde ya da periyodik olarak toplanarak aldığı kararları gerekçeleri ile zapta geçirmeli ve diğer çalışanları bilgilendirmelidir.

SAKINCALAR

Hepimizin bildiği “demokratik sistem” zaafı bu sistem için de geçerlidir. Uygulamada son derece büyük zorluklar ve anlaşmazlıklar çıkabilir. Bunlar sabır, ikna ve karşılıklı fedakarlık yöntemi ile aşılmalıdır. Her firma kendi yapısına ve şartlarına göre bir sistem geliştirmelidir.

Çalışanın yönetime katılması sihirli ve her derde deva olacak bir sistem değildir. Tam tersine başlangıçta son derece büyük zorluklar da ortaya çıkabilecektir. Her firmaya uygun bir reçete verme olanağı da yoktur.

Yaşanarak öğrenilecek ve birlikte sabırla geliştirilecek bir sistemdir.

Belli bir olgunluğa ulaşana kadar sistem aşamalı olarak da uygulanabilir. Ama en baştan beri çalışanlardan oluşacak meclisin mutlaka bazı yaptırımlara sahip olabilmesi gerekir. En azından belli bir oy çokluğu ile yönetimin aldığı bir kararı “veto” edebilme yetkisi olabilmelidir. “Veto”nun; üzerinde daha önce mutabık kalınmış anayasaya dayanan bir gerekçesi olması gerektiği ise açıktır.

SONUÇ

Bu sistem iyi ve doğru işletilebilirse, firmanın tek vücut halinde, verimli, yüksek motivasyonu ve sert rekabet karşısında bir “çetin ceviz” olabilmesi beklenir.

Ancak, uygulamada büyük zorlukları olan bir yönetim sisteminin; bu kadar karmaşık ve süratle değişen dünya şartlarında; ne kadar yarar sağlayabileceği ve bu yararları değer olup olamayacağı ise sadece “Patron”un karar vereceği bir husustur.

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ KÜLTÜREL FARKLILIKLARDA PARADOKS YÖNETİMİ

Z. Gönül BALKIR

Kocaeli Üniversitesi, İİBF
Çalışma Ekonomisi ve E.İ.B.
Kandıra MYO
Tel: (0262) 551 47 50-51
e-posta:
gonulbalkir@yahoo.com

Kerem ÇOLAK

Kocaeli Üniversitesi
Kandıra MYO
Tel: (0262) 551 47 50
e-posta: kcolak@kou.edu.tr

Oktay ÇETİN

Kocaeli Üniversitesi
Kandıra MYO
Tel: (0262) 551 47 50-51

ÖZET

Kültür; Aile işletmelerinin bu kimliği kazanmasında etkili olan başlıca kavramlardan biridir. Süreç içinde ailenin kendine has kültürü işletme kültürünün oluşmasında ve hakim karakterinin yaratılmasında belirleyici rol oynar.

Farklı amaç ve yapılarıyla aile ve işletme kurumlarında yaşanan kültürel algı farklılıkları birtakım önyargı ve ferdi hareketlerle çatışmaya ve ayrımcılığa dönüşebilir. Zaten karmaşık ilişkiler yumağı olan aile işletmesi yapısıyla kişiler arası farklılıklardan doğan çatışmaları sosyal etkileşim yoluyla doğal olarak kendiliğinden yaratır.

Aile işletmesi yöneticisinin aile ve işletmenin tamamında yer alan tüm bireylerin kültürel değerlerine karşı duyarlı olmak ve bu değerleri dikkate almak kaydıyla aile işletmesindeki organizasyonel kültür açıklığını cesaretlendirmek ve yapıcı çatışmayı desteklemek zorunluluğu bulunmaktadır.

Kişiler arası kültürel farklılıklardan doğan grup içi çatışmalarda paradoks yönetimi uygulanmasıyla aile işletmeleri için kültürel bir dönüşüm fırsatı yaratılmış olacaktır.

Anahtar Sözcükler: Aile işletmesi, Kültürel kimlik, Kültürel çatışmalar, Organizasyonel kültür açıkları, Paradoks yönetimi

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin kendine özgü yapısı ve yönetimiyle, bu kimliği kazanmasındaki en etkili değerlerden biri de aile işletmesinin kültürel kimliğidir. Süreç içinde ailenin kendine has

kültürü, işletme kültürünün oluşmasında ve hakim karakterinin yaratılmasında belirleyici rol oynar.

Farklı amaç ve yapılarıyla aile ve işletme kurumlarında yaşanan kültürel algı farklılıkları birtakım önyargı ve bireysel hareketlerle çatışmaya ve ayrımcılığa dönüşebilir. Zaten karmaşık ilişkiler yumağı olan aile işletmesi; kendi özgün yapısıyla ve bireylerinin kültürel farklılıklardan doğan çatışmaları ve sosyal etkileşim yoluyla doğal olarak kendiliğinden yaratır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; aile işletmelerinin kültürel kimliği ve bu işletmelerdeki kültürel çatışmalar üzerinde durularak, ikinci bölümde kültürel farklılık ve çatışmalardan kaynaklanan sorunlara çözüm arayışı olarak paradoks yönetimi önerilecektir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

2.1. Aile işletmeleri

Aile reisi ya da herhangi bir aile üyesinin iş kurması, kendisine has yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almalarıyla aile şirketleri oluşturulurken aile kimlik ve değerlerinin öne çıktığı aile işletmeleri oluşturur.

Özünde aile kavramının yer aldığı aile işletmeleri veya aile şirketleriyle karşılaşırız. Dünyanın birçok yerinde işlerin çoğu aileler tarafından kontrol edilmekte ve yönetilmektedir. Gerçekten Amerika Birleşik Devletleri ve diğer gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere her yerde işletmelerin büyük çoğunluğu ailelerin kontrolünde ve onlar tarafından yönetiliyor(Drucker, 2005).

Aile işletmesinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusu olup, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birliktelik olarak aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapı söz konusudur(Fındıkçı, 2005).

Aile işletmeleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerle sınırlı değil; aileler dünyanın çok önemli bazı işletmelerini de yönetiyorlar. 1802'de kurulup 1970'lerde profesyonellere devredilene kadar 170 yıl boyunca kontrolü aynı ailenin üyelerinin elinde bulunan ve onlar tarafından yönetilen Du Pont dünyanın en büyük kimya şirketi haline gelmiştir. Metal para alışverişi yapan ve geçmişi hâlâ belirsiz bir adam ve oğullarını bankalar kurmak için Avrupa'nın çeşitli başkentlerine göndermeye başladıktan iki yüzyıl sonra, Rothschild adını taşıyan ve Rothschildler tarafından işletilen finans kuruluşları; hâlâ dünyanın en önemli özel bankacılık kuruluşları arasındadır(Drucker, 2005).

Aile işletmelerine yönelik tanımlara baktığımızda; aile işletmeleri tanımlarında ortak nokta; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıkarılması ve aile işletmeleri kavramının bu ortak kavramlar üzerinde inşa edilmesidir(Fındıkçı, 2005).

Aile işletmelerinin karakterize olmasında aile kadar işletmeye ait mal varlığının aileye ya da aile üyelerine ait olması nedeniyle aile işletmesi için mülkiyetin korunması, dağılmaması, ehil ellerde yönetilmesi en önemli hedeftir. Aile işletmelerinin neredeyse tamamında tüm zenginlik ve güç aile üyeleri arasında paylaşılır ve kuşaktan kuşağa aynı şekilde aktarılır.

Aile işletmeleriyle diğer işletmeler arasında işlevsellik açısından hiçbir fark olmamasına rağmen, aile işletmelerinin yönetimlerinin kendilerine özgü ve çok farklı kuralları vardır. Bu kuralların sıkı bir biçimde takip edilmesi gerekir. Aksi takdirde, aile işletmeleri, bırakın kalkınmayı, hayatta kalmayı bile başaramazlar(Drucker, 2005).

2.2. Aile İşletmelerinde Kültürel Kimlik

Kültür, insanların ve insan gruplarının bir araya gelmesiyle doğal olarak meydana gelmiş bir olgudur. En geniş tanımıyla kültür insanların bir arada yaşarken öğrendiği hareketler, tavırlar ve inançlar toplamıdır. Kültür, sosyal açıdan, kişiler arası ilişkiler hakkında topluluğun hislerini ve hareket tarzını içine alan bir kavram olarak, çok geniş bir yelpazeye sahip olup, nesilden nesile

aktarılan ve toplumdan kişiye kazandırılan bir yaşama biçimidir. İnsanlar, içinde yaşadıkları kültürü, kalıtım yoluyla edinemezler; ancak yaşayarak öğrenirler(Aydıntan, 2005). Özetle kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır(Koçel, 2003).

Aile işletmelerinin kendi değerlerine bağlı kültürel kimliğinin oluşması için birtakım anahtar sözcükler ve kurallar gerekmektedir. Öncelikle aile işletmelerinde anahtar sözcük "aile" değil "işletme" olmalıdır(Drucker, 2005).

İşletmelerde küçük toplumlar olduklarından onlarında yaşayarak edindikleri kendilerine ait paylaşılan değer ve kültürleri vardır. İşletmenin çevreye uyum politikası çerçevesinde çalışma şekli faaliyetleri ve işletmeyi oluşturan insanların inançları değerleriyle örf ve adetleriyle kişiler arası ilişkileri doğrudan işletmenin kültürel kimliğini oluşturur.

Aile işletmelerinin kültürel kimliği, belli kültürel değerlere sahip olan aile bireyleri ve aile kültürü tarafından işletmenin gerek çevreye uyumu gerekse yönetim faaliyetleri esnasında yaparak öğrendiği ve geçerliliği kendi değerlerince kanıtlanan ve bu nedenle; süreç içinde işletme çalışanlarına doğru yol olarak öğretilen bir takım değerler bütününden oluşur(Aydıntan, 2005).

Kültür, aile şirketinin aile şirketi hüviyeti kazanmasında etkili olan başlıca kavramlardan birisidir. Aile şirketine kurumsal kültür son derece işlevsel bir öge olarak fonksiyon ifa eder. Ailenin kendisine has olan kültürü zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasındaki belirleyici rolü nedeniyle aile şirketlerindeki kültürün hâkim karakterleri ailenin kültürel değerleriyle meydana getirilir.

Kültür kavramının aile şirketi bakımından öne çıkmasındaki yegâne amaç, aile ve işletme kültürlerinin birbirlerini tamamlamaları, desteklemeleri ve böylece zenginleştirmeleridir(Fındıkçı, 2005).

Çağdaş bir işletme kültürü oluşturmak adına aile işletmesinde çalışan aile bireyinin en az diğer çalışanlar kadar işine bağlı ve çalışkan olması gerekmektedir. Bu konudaki Birinci kural, aile üyelerinin en az aile dışından herhangi bir çalışan kadar çalışabilme yetenekleri ve zamanları yoksa aile içinde çalışmamaları gerektiğidir(Drucker, 2005).

Aile işletmelerinde başarı için mutlaka tepe yönetiminde aile üyesi olmayan biri de bulunmalıdır. Bu konudaki ikinci kural; aileden kaç kişi yönetimde olursa olsun ve ne kadar etkin olurlarsa olsunlar, bir tepe pozisyonunda mutlaka aile üyesi olmayan biri bulunmalıdır. Tipik olarak, bu kişi teknik özelliklerin en önemli olduğu bölümlerden ya finansman ya da araştırma bölümünün başında olması düşünülebilir (Drucker, 2005).

Dağılan aile şirketlerine ilişkin araştırmalar, ortaklığın bozulmasına neden olan faktörler sıralamasında doğrudan işin içinde yer alsın ya da almasın eşlerin önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur. Öyle ki özellikle eşleri kardeş ve ortak olarak iş yapan elti konumundaki bayanların, çoğu zaman birbirlerini izledikleri, para harcamalarında yansa girdikleri, birbirleri ile uğraştıkları, çocuklarının okullarından kullandıkları otomobile, yaşadıkları evlere ve eşyalara kadar birçok alanda gereksiz karşılaştırmalara girebildikleri bilinmektedir. Böylece aile şirketinin kurulması ve gelişmesinde olduğu gibi dağılması sürecinde de bayanların önemli bir rolü olabilmektedir(Fındıkçı, 2005).

Aile işletmelerini geleceğe taşımak ve aile işletmesine özgü bir kültürel kimlik geliştirebilmek adına uyulması gereken üçüncü kural, en küçükler dışında aile şirketlerinde anahtar pozisyonlara giderek daha fazla aile dışından personel yerleştirmek gerektiğidir. İhtiyaç duyulan bilgi ve uzmanlık, ister üretimde ister pazarlama, finans, araştırma, insan kaynakları yönetiminde olsun, ancak en yetkin aile üyeleri tarafından karşılanabilecek kadar büyümüştür(Drucker, 2005).

3. KÜLTÜREL KİMLİK ÇATIŞMALARINDA PARADOKS YÖNETİMİ

3.1. Aile İşletmelerindeki Kültürel Kimlik Çatışmaları

Aile işletmeleri birey ve işletmelerin kültürel değerlerinden kültürel kimliklerinden ve kültürel farklılıklardan büyük ölçüde etkilenir. Çünkü çalışanların ötesinde aile bireylerinin kendilerinin sadece kendilerine özgü kültürleri vardır. Ne kadar aile inin veya aile işletmesinin kültürüne sahip çıkmaya çalışsalar da kültürel farklılıklardan doğan önyargı ve ayrımcılık grup içi çatışmalar birçok sorunu ortaya çıkarır.

Aile ve işletmeden oluşan bu kurumsal yapıyı oluşturan sistemdeki farklılıklar farklı amaç ve hedeflere bağlı olarak ailesel ve kurumsal yapı ve amaç farklılıkları oluşur ya da her iki kurumun kültür değerleri de zamanla farklılaşabilir. Ailenin önem verdikleri işletme için geçerli olmayabilir ya da işletmede öne çıkan kimi değerler, aile tarafından benimsenmeyebilir. Süreç içinde ortaya çıkan bu kültürel algı farklılıkları ve organizasyonel açıklar; her iki yapının birbirlerinin aleyhlerine dönmelerine, birbirleriyle uğraşmalarına ve daha da önemlisi birbirlerinin gelişmelerinin önündeki engel gibi görmelerine neden olabilir.

İşletmelerde ve aile işletmelerinde farklı kültürel değerlere sahip bireyler tarafından yaratılan bazen birbiriyle bütünleşmeden kaynaklanan ve bazen de farklı görüş ayrılıklarından ve farklı kültürel değerlere sahip olmaktan ya da işletme yapısının çok kültürlülüğünden kaynaklanan çatışma ve kaynaşmalar olmaktadır. Bu kültürel bütünleşme ve ayrışmaların olması, farklı kültürel kimlik gruplarının oluşması nedeniyle çok doğaldır.

Ailelerin sahipliğindeki şirketlerin yüzde 30'dan azı ikinci kuşağı görür ve yalnızca yüzde 10'u üçüncü kuşağa ulaşır; dördüncü kuşağa ulaşabilenlerin oranı ise tüm aile şirketlerinin yalnızca yüzde 4'üdür (Drucker, 2005). Aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa geçişte neden bu kadar zorlanmalarının en büyük sebebi aile bireyleri arasındaki kültürel çatışmalarla baş etmekte yetersiz kalmalarıdır.

3.2. Kültürel Farklılıklarda Paradoks Yönetimi

Aile işletmelerinin yönetim faaliyetleri ve başarıları, doğrudan ailenin ve işletmenin kültürel kimliğine bağlıdır. Aile bireylerinin kültürel değerleri doğrudan işletme yapısıyla başarıyı etkiler. Aile bireyleri arasındaki kültürel farklılıkların fazla olması iyi yönetilmediği takdirde karmaşa ve çatışmaya yol açarak işletmenin parçalanması olasılığını ortaya çıkarmaktadır.

Burada yanıtı aranan en önemli sorun kültürel çatışmaların ve aile işletmesinde ağırlığı sezilen aile kültürünün ve son olarak da aile işletmesine ait kültürel kimliğin tüm çalışanlarca nasıl ortak inanç değer ve normlar haline getirilebileceğidir. Evrensel değerler ve etik değerler ortak paydasının dışında ve ötesinde aile işletmesinde yer alan bireylerin kültürel değerlerindeki ortak payda ve uyumun nasıl sağlanacağıdır.

Aile işletmelerde süreç içinde kültürel farklılıklar aileye yeni katılan üyeler nedeniyle çok daha fazlalaşabilir. Yeni üyelerin farklı kültürel değerleri iyi yönetildiğinde işletmeye önemli katkılar sağlarken, bunların süreç içinde yarattığı karmaşa ve çatışmalarla işletmeyi bölebilme ve parçalayabilme riski ortaya çıkmaktadır. Aileye yeni katılan bireylerin kültürel değer ve amaçları işletmenin genel kültürel kimliğiyle ve amaçlarıyla uyum sağlamıyorsa ne olacaktır? Kültürel farklılıktan ya da amaç farklılıklarından kaynaklanan ya da kültür açıklarından kaynaklanan farklı algı ve davranışlar işletmeye zarar vermeden nasıl yönetilebilecek veya işletmenin kültürel kimliğiyle nasıl bütünleştirilebilecektir? Organizasyonel kültür açıkları işletmeye zarar vermeden nasıl yönetilebilecektir?

Gerçekten gelin rolü ile kadınların evlendikleri eşin ailesi ve aile işletmesi içindeki yerleri ile de dikkat çekmeleriyle bir gelin olarak kadınların aile işletmesinde dengelerin korunmasını sağlayan bir rol oynamak suretiyle işe çok önemli bir katkıda bulunması mümkündür. Tersine yıllardır iş ortamında kurulmuş bulunan dengeleri altüst etmeleri, kardeşleri veya baba ile çocukları birbirine düşürmeleri de mümkün olabilmektedir (Fındıkcı, 2005).

Hofstede'nin kültür boyutlarıyla ilgili olarak yaptığı çalışma da; ortaklaşa ya da bireyci davranış ayırımında zengin ülkelerin insanların bireyci davranışa yöneldiğini söylerken bu ayırım, belki de zengin aile işletmelerine ait bireyler içinde aynen tekrarlanabilir(Hofstede, 1995).

Aile işletmesinin faaliyetleri, aile bireylerinin kültüründen ve kültürel farklılıklarından büyük ölçüde ölçü de etkilenir. İşletmelerin sahip oldukları teknolojiden, örgütsel ve yönetsel yapılarından doğan kendilerine ait kültürleri yanında, aile işletmelerinde aile bireylerinin, mensubu oldukları toplum ya da gruplardan getirdikleri kendilerine özgü kültürleri vardır. Kişiler işletmede çalışmaya başladıktan sonra, o işletmenin kimliğini edinmeye başlarlar. Aile işletmelerinde, kültürel farklılıklardan doğan önyargı ve ayrımcılık, grup içi çatışmalar gibi bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Öte yandan işletme içinde çok kültürlülük olunca, kültüre bağlı bu sorunlar da genişlemektedir.

Aile işletmelerinde kültürel kimliği oluşturan ve aile işletmesini geleceğe taşıyanlar, genellikle kurucular ve tepe yönetiminde yer alan bireylerdir. Bir aile işletmesinin kültürel kimliği tepe yönetiminde yer alan aile yöneticisinden ayrı tutulamaz ve çok farklı özellikler taşıyamaz. Bu nedenle kültürel kimlik için öncelikle tepe yönetimini tanımaya ve bu yönetimde yer alan kişilerin sonraki kuşağa görev devri konusunda ne planladıklarını bilmek gerekmektedir. Bu çerçevede gelecek kuşaklara devir probleminde yapılan planların temelinde ailesel konuların mı yoksa işletme ile ilgili iş konularının mı yoksa her iki konunun bir karışımının mı olduğunu belirlemek gerekmektedir(Drucker, 2005).

Mülkiyet ve gücün aile içinde yoğunlaşması aile bireylerinin aile ve işletme içindeki kültürel çatışmalarını da güçlendirir. Aile işletmesi yöneticisinin aile bireylerinden kaynaklanan organizasyonel kültür açıklarını çok net görebilmeli ayırabilmeli ve aile işletmesinin olduğu kadar aile bireylerinin de kültürel değerlerine duyarlı olarak bu değerleri önceden bilerek gerektiğinde çatışma yönetmek üzere her an hazır olmalıdır.

Tüm alınan tedbirlere rağmen aile işletmesinde; yönetimin devri konusunda sıkıntı yaşayabilir ve hatta aile bireyleri görüş ayrılığına düşebilirler ve bu durumda işletmenin ihtiyacı olanla ailenin istedikleri birbiriyle çatışır. Böyle bir durum söz konusuysa yönetim devriyle ilgili kararı şirketin ve ailenin üyesi olmayan bir yabancıya bırakmaktan başka çare yoktur(Drucker, 2005).

Aynı işletme ve aile içinde, farklı kültürel değerlere sahip organlar ve bireyler arasında zaman zaman anlaşmazlıklar çıkması nedeniyle görüş ayrılıklarının doğması ve çatışmaların oluşması son derece doğal olsa da bu bağlamda aile işletmesinde yaşanan en önemli sorun, kültürel kimliğin devamının sağlanmasıdır ve bunun için bu zamansal ve mekansal noktada gerçekten tam bir çatışma yönetimine gerek duyulmaktadır.

Paradoks, farklılaşma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğini göstermektedir. Paradoks zıtların birleştirilmesi demektir. Paradoks yönetimi ise, zıtların bütünsel yönetim olarak kullanıldığında tepe yöneticisinin kültürel zenginlik ve farklılıklarda organizasyonel kültür açıklarını değerlendirerek; pozitif bakış açılarını bulup çıkartmasıyla, şaşırtıcı sonuçlara ve büyük kazançlara ulaşması mümkündür.

Paradoks yönetimi ya da çatışma tekniği kullanan yöneticinin başlıca görevi ve işlevi; sorumluluğun yerini değiştirmeden sahibinde bırakarak soruları çözme sorumluluğunu sorun sahiplerine taşıtmaktır(Yurtsever, 1999).

Çatışma yönetimi olarak kabul edilebilen paradoks yönetimi zıtların birleştirilip bütünselendirilmek üzere bir araya getirilmesidir. Paradoks yönetiminde önemli olan, aile içi çatışmanın doğru yönetilip yönlendirilebilmesi için yapılması gerekenlerdir. Aile işletmelerinde aile ve işletme arasındaki karmaşık düzlemlerde ortaya çıkan grup içi çatışmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bir işletmede ve üstelik bir aile işletmesinde; gerek işletme düzeyinde gerekse aile düzleminde ve gerekse işletme aile ilişkilerinin tamamını ele aldığımız

örgüt kültüründe kişiler arası farklılıklardan doğan çatışmalar kaçınılmaz olup sosyal etkileşimin normal ve doğal bir sonucudur.

Aile içi çatışma yıkıcı olmaya başladığında veya iyi yönetilmediğinde durum fikirler arası farklılığı aşip güç kazanma çabasına ve savaşına dönüşmeye başlar. Bu yüzden aile işletmelerinde grup kimliğine dayalı olarak ortaya çıkan kişiler arası çatışmanın ve baskın grup üyelerinin diğer gruplara karşı olumsuz tepkilerinin azaltılması gerekir. Süreç içinde çatışma yönetimi ile tüm kültürel farklılıklar aynı pota içinde toplanmış olur. Bu bağlamda paradoks yönetimi olarak çatışma çözüm teknikleri ve eğitiminin aktif hale getirilmesi, sorunların çözümü için kullanılabilecek en etkin araçlardan biridir.

Aile içindeki bireylere dayalı kültürel farklılıklar, doğrudan aile işletmesindeki örgüt kültürü ve dolayısıyla örgüt başarısını etkilemektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde asıl sorumluluk alanı, aile ve işletme ortaklığından oluşan aile işletmesindeki aile ve işletme kültürü bazında yaşanan kültürlerarası farklılıkların yönetiminin ya da yöneticilerininindir.

Örgüt düzlemindeki stratejik ve kültürel faktörler etkin eğitim tasarımı belirleyici rol oynar. Eğitim ve çatışmayı önleme çalışmalarında bütünleştirme grupları oluşturmak bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapmak soysa kültürel dönüşümlerle ilgilenmek gerekmektedir. Çoklukla aile işletmelerinde ailenin uyum sorunları ve çözüm önerileri üzerinde çalışılmalıdır.

Herkes kendi kültürel kimliğine göre farklılık talep ve davranışlarıyla ilgili ihtiyaçlarını giderirken aynı zamanda farklı sorumlulukların paylaşıldığı çatışma takımı içinde yer alarak (Yurtsever, 1999.) bir yandan işletme içindeki görev ve fonksiyonlarını ifa ederken öte yandan da karşılıklı etkileşimle işletme kültürünü zenginleştirir ve çatışmaların boyutlarını küçültür.

Aile işletmelerinde karar verme yöntemlerini kullanarak akıllı dengeler kurmanın en zor yöntemi birbirinden çok farklı değerler arasında rasyonel bir yöntemleri kullanma zorunluluğunda yaşanmaktadır. Geçmişte karar vericiler çoğunlukla içgüdüye sağduyuya ve tahmine dayalı karar süreçlerinden geçerken şimdilerde tercihler yapmak için güvenilir bir mekanizmayla tutarlı bir çerçeve içinde bütün zihinsel enerjinizle yoğunlaşıp odaklanmak gerekmektedir. Farklı hedef ve değerlere bağlı olarak yapacağı farklı eylem türlerinde, aile şirketi yöneticisinin, aile ve aile işletme açısından taşıdığı gerçek değeri saptamada yoğunlaşma zorunluluğu bulunmaktadır(Hommond ve diğerleri, 2001).

Geçmişte kurumsal yönetime meydan okumalarla baş edebilmenin belirleyici aracı olarak kullanan iktisap ve para gücünün yerini fikir piyasaları almaya başlamıştır. Aile şirketlerinde bu daha baskın ve öncül bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni fikir piyasalarında ve aile şirketlerinde şirketin hedeflerine yönelik özgül faaliyet politikaları belirleyip mesajlarını şirket yönetimine iletecek yeni kurum ve mekanizmalar icat edildikçe kişiler arası kültürel farklılıklardan doğan grup içi çatışma ve tartışmalar artacak hatta şirket yönetiminde kullanılan finansal yöntemler ve borçlanmanın yerini tartışmalar alacaktır(Pound, 2002).

Aile şirketlerinde aile içindeki kültürel farklılıklarla, çalışanların kültürel farklılıkları birleştğinde; yönetimin fikir algı ve enformasyonu işleme ve değerlendirmenin farklı tarzları nedeniyle fikirler arasında yapıcı şekilde gerçekleşmesi gereken sorun ve ihtilaflar çoğu zaman insanlar arasında verimsiz bir çekişmeye dönüşüp kişiselleşir ve yaratıcı süreç çökerken, yaratıcı sürtüşme yerine çöküş sürecine girilmektedir. Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar, başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise dürümü kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır(Augustin, 2000).

Farklı insanların analitik sezgisel kavramsal veya deneysel sosyal yada bağımsız, mantığa ya da değere dayalı farkı düşünme üslup ve davranışları bulunmaktadır. Birlikte çalışmanın yaratıcı sürtüşmeye dönüşebilmesi için, bu sürecin disipline edilmesi ve kültürel

farklılıklara ve farklı insanların farklı düşünme tarzlarına saygı duyulması gerekmektedir (Leonard ve Straus, 2000).

Bilişsel olarak çeşitlilik gösteren bir ortamda gönderilen bir mesaj zorunlu olarak alınan mesaj değildir. Süreç içinde kültürel farklılıkların dikkate alınarak gönderilen mesajların dinleyicilerin kendine özgü farklılıkları içindeki düşünme tarzlarına hitap edecek şekilde formüle edilmesiyle işletme politikasına bağlı hedeflerde, kültürel çatışmaların yaratılmasının önüne geçilmiş olur (Leonard ve Straus, 2000).

Dağılan aile şirketlerine ilişkin araştırmalar, ortaklığın bozulmasına neden olan faktörler sıralamasında doğrudan işin içinde yer alsın ya da almasın eşlerin önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2005).

Ailenin duygu karakterli ve duygusal yoğunluklu işlere yönelmesi, aile bireylerinin önyargılı davranışları; buna karşılık işletmenin mantık karakterli ve kurallar yoğunluklu işlere yönelmesi de bu çöküşü körükleyebilir. İşletme yönetiminde önyargı büyük sakıncalar yaratırken kültürel çatışmaların başlıca doğuş sebebinin yaratır. Kişinin kültürel kimlik grubu dışındakilere karşı olumsuz bir tavır geliştirilmesi olarak önyargı; aynı nedenden dolayı kişiye karşı gösterilen olumsuz davranışın hem kişisel hem de kurumsal düzeyde tekrarına neden olabilir. Tüm işletmelerde ve özellikle aile işletmelerinde önyargı ve ayrımcılığı kaldırmak gerekmektedir. Ayrımcılıkla savaşmak için eğitim dahil her konuda taraflara eşit fırsatlar sağlanabilir, görev takımları oluşturularak (Aydıntan, 2005) bireylerin farklı kültürel değerleri tanımlarına olanak yaratılabilir. Kültürün unsurlarından olan değerler, tutum ve davranışlar, dil, estetik değerler, inançlar, teknoloji gibi birçok etmen kültürler arası farklılıkları da artıracaktır. Ancak önemli olan kültürel çeşitliliğin tek bir potada eritilmesi ve bunun içinde biçimsel bir takım araçların kullanılmasıyla süreç içindeki paradoks yönetimiyle, aile işletmesinde yer alan bireylere ait kültürel farklılıkların bütünleşik bir değerlendirmeye tabi tutulmak üzere olumlu yönde kanalize edilmesidir.

Mülkiyet ve gücün aile içinde yoğunlaşması aile bireylerinin aile ve işletme içindeki kültürel çatışmalarını da güçlendirir. Aile işletmesi yöneticisinin aile bireylerinden kaynaklanan organizasyonel kültür açıklarını çok net görebilmeli ayırabilmeli ve aile işletmesinin olduğu kadar aile bireylerinin de kültürel değerlerine duyarlı olarak bu değerleri önceden bilerek gerektiğinde çatışma yönetmek üzere her an hazır olmalıdır.

Aile işletmelerinde kültür farklılıkları ve organizasyonel kültür açıklarında bir yönetim tekniği olarak çatışma paradoks yönetiminin uygulanması organizasyonel kültür performansı pozitif yönde etkiler.

Günümüzde aile işletmemecisinin en önemli görev ve belki de en önemli ahlaki sorumluluklarından biri de işletme çalışanlarının kültürel farklılıklarını ve aile işletmesinde yaşanan kültürel çatışmalarını dikkatle ve etkin bir biçimde yönetmektir (Güney, 2005). Doğru biçimde yönetilip çatışma yönetiminin kültürel bir değere dönüştürülmesinin sorumluluğu doğrudan işletme yöneticisinin omuzlarında bulunmaktadır.

4. SONUÇ

Aile şirketlerinde aile bireylerinin sahip olduğu kültürel değerler, işletmenin faaliyetlerini, hem kendileri açısından hem de aile işletmesinin kültürel değerleri açısından son derece güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Aile işletmelerinin sahip olduğu örgüt yapısı, sahip olduğu bu aile kimliği ve kültürü nedeniyle; aşılması güç, birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Aile işletmesi kimliğine sahip birçok işletmenin karşı karşıya kalabileceği en önemli sorun, belki de organizasyonel kültür açıklıklarından kaynaklanan yönetsel algı değer tutum ve davranışlarla artan kültürel farklılıklardır.

Aile işletmesi yöneticisinin yönetim faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için aile şirketinde yer alan bireylerin kültürel değerlerini ve bunlarla oluşturulan aile şirketinin kültürel kimliğini çok iyi bilmesi, aile ve topluma ait kültürel özelliklerle kültürel kimliğe ait genel kavramlarla özellikleri incelemesi ve kültürel farklılıklara duyarlı olması gerekmektedir.

Aile işletmesinde bütünsel olarak yaşanan her türlü kültürel çatışma ve kültürel çeşitliliğin tek bir potada eritilecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kültürel çatışma ve krizlerin; zıtların bütünsel değerlendirilmesi bağlamında, çatışma yönetim tekniği olarak paradoks yönetimiyle kontrol altına alınarak, olumlu yöne kanalize edilmesi gerekmektedir.

Aile işletmesi yöneticisinin sahip olduğu kültürel farkındalık ve duyarlılıkla; farklı kültürleri öğelerin çatışmasına alışık ve bunları yönetmeye alışık, bu konuda tecrübeli, istekli olması gerekmektedir.

Aile işletmesi yöneticisinin, aile ve işletmenin tamamında yer alan tüm bireylerin kültürel değerlerine karşı duyarlı olmak ve bu değerleri dikkate almak kaydıyla aile işletmesindeki organizasyonel kültür açıklığını cesaretlendirmek ve yapıcı çatışmayı desteklemek zorunluluğu bulunmaktadır.

Aile işletmesi yöneticisinin aile ve işletmenin tamamında yer alan tüm bireylerin kültürel değerlerine karşı duyarlı olmak ve bu değerleri dikkate almak zorundadır. Kişiler arası kültürel farklılıklardan doğan aile içi kültürel çatışmalarda; paradoks yönetiminin kullanılmasıyla, aile işletmelerinde kültürel bir dönüşüm ve bir kazanım fırsatı yaratılmış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Augustine, N.R., "Önemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek" Kriz Yönetimi, MESS, İstanbul 2000.
- Aydıntan, B., "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri" Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik; Ankara 2005.
- Fındıkcı, İ., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul 2005.
- Güney, S., "Çok Uluslu İşletmeler ve Liderliğin Değişen Yüzü: Ahlaki Liderlik", Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Ankara 2005.
- Hammond, J. S., Keeney, R.L. ve Howard, R., "Eşit Değiş Tokuş" Karar Alma, MESS, İstanbul 2001.
- Hofstede, Geert, Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, McGraw-Hill, 1995.
- Koçel, T., İşletme Yöneticisi, İstanbul 2003.
- Leonard, D. ve Straus, S., "Şirketinizin Bütünsel Beynini İşe Koşmak"; Çığır Açısı Düşünme, MESS, İstanbul 2000.
- Peter F.D., Gün Gün Drucker, İstanbul 2005.
- Pound, J., "İktisapların Ötesi", Kurumsal Şirket Yönetimi, MESS, İstanbul 2002.
- Yurtsever, B., Dönüşen Organizasyonlarda Paradigmatik Paradoksların Çatışma Yönetimi Tekniği Olarak Kullanılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli 1999.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM

Davut DOĞAN*

Doğtaş Mobilya
Yönetim Kurulu Başkanı

Aile şirketi girişimcilikle eş anlamlıdır. Aile şirketlerinde ilk amaç; şirketin ayakta kalması ve yok olup gitmemesidir. Tüm çabalar şirketin büyümesi için harcanır ve genellikle özel yaşamdan fedakârlık edilir. Girişimci artık kendi işinin patronudur. Aile şirketlerinde yönetim kurulu başkanı önemlidir. Başkan şirketin patronudur.

Patronun en belirgin özellikleri;

Girişimci bir ruha, Karizmatik bir kişiliğe, Doğal liderlik yeteneklerine, Risk alabilme yeteneğine ve Vizyona sahip olması gerekmektedir.

Aile şirketleri dünyanın her yerinde çok güçlüdür. Şirketlerin Amerika da % 96'sı, İtalya da % 99'u, İspanya da %80'i aile şirketleridir.

Aile şirketlerinin güçlü yanları;

- a.** Kararlar daha hızlı alınır.
- b.** İşletmede oluşan bilgi birikiminin korunması aile şirketinin gücünü arttırır.
- c.** Kar (genelde) dağıtılmaz ve şirket sermayesi güçlendirilir.

Aile şirketinin başındaki kişi, işletme büyürken;

- Yönetimde organizasyon sağlamalı.
- Kurumsal değişim liderliğine hazır olmalıdır. (yöneticilerine yetki vermeli ancak, denetlemeyi asla terk etmemelidir).
- Bilmediği veya eksik olduğu konularda mutlaka danışmanlık hizmeti almalıdır.
- Aile meclisinin kurulmasını sağlamalıdır.

* Yazarın yazısı kitap dizgisi hazırlandıktan sonra elimize ulaştığından alfabetik sıraya uymamaktadır.

Aile şirketlerinde

1. Planlama
2. Organizasyon
3. İcra
4. Kontrol
5. Değerlendirme-denetleme Aile bireyleri tarafından sağlanmalıdır.

Aile şirketlerinde genelde patron her şeyi denetim altında tutmak istiyor. Çalışma şekilleri ve finansal faaliyetleri babasından gördükleri ile sınırlı kalıyor. Profesyonel yöneticilerin ücretleri yüksek geldiğinden çalıştırmıyor.

Ancak; bu süreç içerisinde firma gelişiyor. Çünkü patron tüm enerjisini işine vermiştir. Üstelik teknik olarak işi bildiği için çözüm de üretmektedir. Rekabetin olmadığı pazarları da yakalamışsa şirket büyük bir hızla büyüyor. Pazar taleplerine yetişememeye başlıyor. İşte buradan itibaren de sorunlar başlıyor.

Aile şirketlerinde aile kavramı ile şirket kavramının karıştırılmaması lazımdır. (toplantıda ev ile görüşme yapmak veya çocukların toplantıya girip-çıkması gibi.) İşte bunun gibi nedenlerden aile şirketlerinin güçlü yanları yanında güçsüz yanları da vardır.

Aile Şirketlerinin zayıf noktaları:

- Yeteneklerine bakılmaksızın hatır için yetki ve sorumluluk verilmesi.
- Kendi yağınla kavrulma arzusu. (Dış kaynak kullanmama)
- Profesyonel istihdamı sağlayamamak (Tek adamlılığın elden gitmesi korkusu)
- İşlere yetişememe.
- Farklı kuşakların birlikte yönetimde yer alması.
- Kurucu patronun gelişmelere-yeniliklere ayak uyduramaması

Aile şirketlerinde en zayıf halka 2. kuşak yönetime geçtiğinde başlıyor. Bu nedenle işletmeler büyürken yönetimde organizasyon sağlanmalıdır. Maliyetlerde sabit ve değişken maliyetler çok iyi analiz edilmeli, sabit maliyetler düşürülmelidir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Aile şirketlerinin özellikle kuşak değişimindeki tehlikeden tüm dünya şirketleri etkilenmiştir. Dünyadaki 2. kuşağın yönetiminde % 5 başarı vardır.

Alman Atasözüne göre;

Birinci nesil kurar, ikinci nesil miras alır, üçüncü nesil ise yok eder.

Bu nedenlerle aile şirketlerinin işi hiç de kolay değildir.

- Şirketteki hedefler gerçekçi olmalıdır.
- Yönetim kurallarının oluşması ve uygulanması gereklidir.
- Genel giderlerin azaltılması için şirket birleşmeleri lazımdır.
- Şirket başındaki (yönetici-patron) ilerisini görmeli, ne yapılacağını, hangi yatırımlara girileceğini planlamalı.
- Yönetim ve icra kurullarında dışarıdan (yabancı) yönetici çalıştırmalıdır.
- Hisselerin gelecekte dağılımı ve liderlik tespiti için aile meclisi oluşturulmalıdır.
- Sonuna kadar büyümenin doğru olmayacağından nerede durulacağını bilmesi gereklidir.
- Aile bireyleri başkalarının yapamayacağı konulara yönelmeli, gelecekle ilgili planlar üzerinde çalışmalıdır.

Her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde de net işletme sermayesi çok önemlidir. Likidite demir top gibidir. Kısa vadeli borçlanma çok tehlikelidir. Kâr ise lastik top gibidir. Yukarıya da gider, aşağıya da, çok sevinmeyin. Yöneticinin mutlaka; finansman bilgisi ve ekip çalışmasını bilmesi gerekir.

İşletmeler gelişip-büyüdükçe;

Liderlikten yönetime, Hızdan denetime, Para kazanmaktan---Para kazanmasını beklemeye geçer. Bu durumda olan bir şirket; müşteriye hizmet etmekten işletme içinde oluşan bürokratlara hizmet etmeye başlar.

İşletmeleri bekleyen 2 tehlike vardır.

- 1. Kâr'sızlaşma:** Rekabet arttığından, kârlar giderek düşüyor.
- 2. Emtialaşma;** Ürünler giderek birbirine benzer hale geliyor. Böylece şirketin rakiplerinden hiçbir farkı (özelliği) kalmıyor. Böyle durumlarda şirket mutlaka farklılaşmaya gitmeli ve strateji geliştirmelidir.

Aile şirketlerini yıkan temel unsur ise duygusallıktır.

KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE İŞLETMELERİ¹

Prof. Dr. Mustafa A. AYSAN*

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Emekli Profesörü

GİRİŞ

Bildirinin amacı, Türkiye'nin aile işletmelerine uygulanabilecek bir "Kurumsal Yönetim" (Corporate Governance) Modeli'nin geliştirilmesidir. Modelin, gelecek günlerde ortaya konabilecek yeni model önerileri ile karşılaştırılarak, uygulanabilir bir örgüt yapısının yaratılmasına katkı sağlayabileceğini umuyoruz. Ayrıca, aile işletmelerinde buna benzer bir modelin geliştirilmesinin, işletme topluluğuna rahatlık sağlanmasının tek yolu olduğunu sanıyoruz.

Son yıllarda dünya ülkelerindeki işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasına çalışılmaktadır. Uzak-Doğu'dan kaynaklanan 1997-1998 ekonomik bunalımının temel nedeni, çalışan işletmelerin zayıf örgüt ve finansal yapılarından kaynaklanmıştır². Denebilir ki, kısa sürede Dünyayı sarsan bu ekonomik bunalım, büyüklü, küçüklü bir çok şirketin batmasına neden olmuştur. Uzak-Doğu'daki büyük iflaslar, hızla dünyaya yayılmış, çok ünlü ve güçlü görünen büyük ABD işletmelerini de etkilemiştir. Öyle ki, batan şirketler arasında, 2000'de dünyanın en büyük 7. şirketi olan ENRON, 2 Aralık 2001'de iflasını istemiş ve 63 milyar dolar aktif toplamı ile batmıştır³. Dünya bunun şoku içindeyken, 6 ay sonra WorldCom programlama şirketi, 107 milyar dolar varlıkla iflasını istemiştir. Bu ikisi dünyada rastlanan en büyük iki iflas olayı olarak tarihe geçmiştir.

Bu büyük iflaslardan sonra ABD'de bir çok şirket battı. "Çöpü altına çevirdiği" söylenen Waste Management adındaki çöp işleme ve arıtma tesisleri yapım şirketi, en muhafazakar yatırım fonlarından sayılan Arizona Baptist Kilisesi Vakfı, haberleşme şirketlerinin en

* Yazarın yazısı kitap dizgisi hazırlandıktan sonra elimize ulaştığından alfabetik sıraya uymamaktadır.

¹ 14-15 Nisan 2006'da İstanbul Ceylan Otel'de toplanan "II. Aile İşletmeleri Kongresi"nde sunulan bildiri. İstanbul Kültür Üniversitesi, Şirinevler, İstanbul.

² Joseph E. Stiglitz, "90'ların Yükselişi" (The Roaring Nineties) W.W. Norton & Co., NY 2003. Türkçesi: CSA Global Yayın Ajansı, S.241-268 "ENRON Skandalı" (ISBN, 975-8828-65-3)

³ Loren Fox, "ENRON, The Rise and Fall" John Wiley and Sons, Inc. 2003, New Jersey, ISBN,0-471-23760-4.

büyüklerinden Qwest ve Global Crossing büyük borçlarla batınca, arkalarında bir çok daha küçük şirketi de sürüklediler. Arkasından, dünyanın en büyük muhasebe denetimi şirketlerinden, 1970'lerin dürüstlük simgesi Arthur Andersen, Ağustos 2002'de dağıldı⁴. Ekonomik bunalım ve şirket batışları, tüm ülkelere yayıldı, Avrupa'nın iki ünlüsü de batış kervanına katılmıştı: Swissair ve Parmalat.

Bu işletme batışlarında, serbest rekabet ortamında çalışan özel işletmelerin büyük bir zayıflığının payı olduğu ortaya çıkmıştı: Şirket yönetimleri, ekonomik dalgalanmalara dayanıklı hale getirilemiyor; yöneticiler arasında yolsuzluk ve haksız çıkar sağlama eğilimleri kontrol edilemiyor; yöneticilerle bağımsız denetçiler işbirliği yaptığı zaman, en büyük ve halka açık şirketlerde bile muhasebe hileleri önlenemiyordu. Girişimciler tarafından kurulan, yönetilen ve başarıya ulaştırılan aile işletmelerinin çoğu, kuşaklar arasındaki, devirler sırasında büyük sarsıntılar geçirmekte ve birçoğu da batmaktadır. Bazı araştırmalara göre, 100 aile işletmesinden 80'i ikinci kuşağa geçemiyor⁵.

Şirket batmaları, ABD'de büyük bir depreme dönüştü. Bunalıma çare arayan ABD Kongresi, kapitalizmin ve şirketlerin geleceğini kurtarmak için 23 Ocak 2002'de Sarbanes - Oxley Kanunu çıkardı. ABD'deki kamuoyunun kaygılarını yansıtan bu kanun iki alanda önlem alınmasını öngörüyordu:

1. Şirketlerde dürüst ve yeterli yöneticilerin görev almasını ve orada tutulmasını garantiye alacak "Kurumsal Yönetim" tekniklerinin uygulanmasını zorunlu hale getiriyordu.
2. 19.yy da örgütlenen bağımsız finansal denetim uzmanlarının ve ortaklıkların denetimini yapacak bir "Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu" (Public Company Oversight Board) kurulmasını öngörüyordu. Önceki yıllarda kendi kendini yönetmesi ve denetlemesi istenen muhasebe mesleği, bundan sonra, meslek-dışı tarafsız üyelerden oluşan bir gözetim kurulunun denetimine veriliyordu.

KURUMSAL YÖNETİM (CORPORATE GOVERNANCE) NEDİR?

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) bir, yönetim sistemidir. Bu teknikler topluluğuna, "Kurumsal Yönetişim", "İyi Yönetim" diyenler de vardır. Bu yönetim sistemi;

- İşletmenin ekonomik ve sosyal hedefleri arasında denge kurulmasını,
- İşletmenin hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında denge kurulmasını sağlayacak;
 - Önlemler, ilke ve kurallar, yöntemler
 - İnsan Kaynağı
 - Cihazlar

topluluğundan oluşmaktadır.

Sistemin uygulandığı işletmeler, kârlı olmalı ve topluma katkı sağlamalıdır; sağlıklı ve uzun ömürlü olmalıdırlar, depremlere dayanıklı olmalıdırlar, çalışanlara rahat bir ortam sağlamalıdırlar, çalışanlara sürekli iş ve gelir sağlamalıdırlar; çalışanların ve yakınlarının sağlık ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamalıdırlar. Bu sistem,

- Varlık Değerlerini,
- Kayıtlı olmayan varlıkların değerlerini (insan kaynakları, maddi olmayan varlıklar v.b.) korumalı ve ilgililere hesap verebilmelidir.

⁴ Barbara Ley Toffler, "Final Accounting-Acognition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen", Doubleday, 2003, ABD. ISBN, 0- 7679-1383-3.

⁵ İlhami Fındıkçı, "Aile Şirketleri", Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2005, İstanbul, S.4.

Yukarıda sözü edilen sistem kurulduğu ve etkili biçimde işletildiği takdirde, büyük olasılıkla aile işletmelerinde karşılaşılması önlenemeyen bir çok sorunun çözülmesine yardımcı olabilecektir. Bu sorunlar, hatta bir çok halka açık büyük şirketlerde de ortaya çıkabilmektedir. Ama aile işletmelerinde er ya da geç ortaya çıkmıştır; çıkmaktadır.

Yukarıda sözü geçen Sarbanes-Oxley (SOX) Kanunu içinde tanımlanan Kurumsal Yönetim Sistemi, aslında halka açık büyük işletmeleri öngörmektedir. Ancak, aynı zayıflıklar ve batış nedenleri, çok daha güçlü olarak irili-ufaklı aile işletmelerinin tümünde ortaya çıkmakta ve çözüm beklemektedir.

EKONOMİMİZİN VE İŞLETMELERİMİZİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Gelişmekte olan ekonomimizin işletmelerinin hemen hepsi de aile işletmeleridir⁶. Küçük ve Orta boy işletmelerimizin (KOBİ'ler) tamamına yakın bir kısmının aile işletmeleri olduğu görülmektedir. 2'inci KOBİ'ler ve Verimlilik Kongre'sinde verilen çok sayıdaki tanımlama, ülkemizdeki işletme sayılarında KOBİ'lerin (ve bunlar içinde aile işletmelerinin) büyük çoğunluk oluşturduklarını göstermektedir. Bir çok tanımlama arasından Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, eski DIE)'nin 2002 Genel İş Yerleri Sayımı, aşağıdaki tanımlamaları vermektedir:

TÜRKİYE'DE İŞLETME BÜYÜKLÜKLERİ

	<u>İşçi Sayısı</u>	<u>%</u>	<u>Birikimli</u>
Çok Küçük	0	1,38	1,38
Mikro	1-9	94,94	96,32
Küçük	10-49	3,09	99,41
Orta	50-250	0,48	99,89
Büyük	>251	<u>0,11</u>	100,00
Toplam		100,00	

Kaynak: 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Kongre Kitabı, ISBN-975-6957-51-4, İKÜ, İstanbul, 2005 S.XXII

Ekonomimiz içindeki işletmelerimiz çoğunlukla küçük, (%99,4'ü 50'den az işçi çalıştırıyor), tek sahipli (%80,6'sı kişisel girişim) ve ömürleri çok kısa (ortalama işyeri ömrü 8,4 yıl) ve büyük şehirlerde yoğunlaşmış (%4,3'ü İstanbul'da) işletmelerdir⁷. Bunların tamamı aile işletmeleridir.

Bununla birlikte KOBİ'ler, ekonomimizin temel direkleridir: %99,9'u⁸ 250'den az işçi çalıştıran KOBİ'lerimiz, istihdamın %76,7'sini, üretilen katma değerın %26,5'unu sağlamaktadırlar⁹. KOBİ'ler, ülkemizde yatırımların %38'ini, ihracatın da %10'unu gerçekleştirmektedirler.

AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerimizin büyük çoğunluğu küçük ve girişimcinin ailesi ile iç içedir¹⁰. Fazla uzun erimli plan yapmayan aile bireyleri, liderlerin temel kararlarına göre "gün-bulup, gün-yeme" alışkanlığında bulunurlar. Kurumsallaşmaya ve aile dışından yönetici eleman çalıştırmaya isteksizdirler; mecbur olmadıkça uzmana ve dışarıdan yöneticiye danışmazlar. İşletmelerini

⁶ İlhami Fındıkçı, Dünya'da %90-95 oranını vermektedir. "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma," Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti., ISBN:975-297-646-8 İstanbul,2005 S.2 Nurullah Genç ve Fatih Karcioğlu, %85 oranını vermiştir. "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri" 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler ""kitabı, ISBN: 975-6957-43-3, İKÜ, İstanbul, 2004.

⁷ KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, S.XXII a.g.e.

⁸ 430 bin işletmenin 410 bini

⁹ Müge İşeri ve Mehmet Aslan, 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, S.177 a.g.e.

¹⁰ 1. Aile İşletmeleri Kongresi bildirileri kitabı ve Dr. Fındıkçı'nın yukarıda adı geçen kitabında aile işletmelerinin ayrıntıları da vardır. Buradaki çok kısa bir özetir.

büyük başarılarla ulaştırmış olan ve fiilen çalışan aile bireyleri, genellikle "Ben" merkezli kişilerdir ve hem ailede, hem de iş yerinde aynı ast-üst ilişkisi içinde çalışırlar. Bu özellikleri nedeniyle, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetim tekniklerinin uygulanmasına dirençlidirler. İşe uzman alsalar da onların yaptıklarını küçümserler ve genellikle uzman önerilerine kapalıdır. Yetki devrine, grup çalışmasına, katılımcı yönetime, entellektüel sermaye oluşturmaya, araştırma geliştirme çalışmaları yapmaya, yeni teknolojileri öğrenmeye fazla istekli değildirler. Aile işletmeleri genellikle, "yönetim devri" planlamaktan çekinirler ve onun için de kısa ömürlüdürler. Yönetim ve sahiplik iç içe ve aynı kişilerde yoğunlaşmış olduğundan, çağdaş işletmeciliğin gerektirdiği gibi sahiplik ve yöneticiliği birbirinden ayırma girişimlerine ve yetki (sorumluluk) devirlerine büyük direnç gösterirler. Uzun vadeli planlama, hatta yıllık bütçe yapımına, hızlı büyüyerek belirli büyüklüğe ulaştıktan sonra, büyümeye direnç gösterir; tüm yetkilerin en tepede toplanmasından kaçınılmakta güçlük çekerler.

Aile şirketlerinin yaklaşık %80'i kurucunun ömrü içinde çok başarılı oldukları halde, kurucunun işten ayrılmasıyla ya kapanırlar, ya da sahip değiştirirler. Böylece kurulan aile işletmelerinden ancak % 20'ü ikinci kuşağa, %15'inde üçüncü kuşağa geçebilirler; % 80-85 oranındaki bir kısmı, ailenin üçüncü kuşağını göremezler.

KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE İŞLETMELERİ:

Aile işletmelerinin yukarıdaki özellikleri, çok kısa olan ekonomik ömürlerini uzatmak ve yaratılan katma değeri artırmak için, onların temel sorunlarına çözüm aranmasını gerektirmektedir. Büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan KOBİ'lerin ekonomiye yaptıkları önemli katkılar nedeniyle, aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ülke ekonomilerine güç kazandıracaktır.

1998 Dünya Ekonomi Bunalımının yarattığı çalkantılar içinde geliştirilmiş olan "Kurumsal Yönetim" (Corporate Governance) tekniklerinin, işletmelerin ve özellikle aile işletmelerinin bir çok sorununa çözüm olacağı, son 8 yıllık uygulamayla anlaşılmış bulunmaktadır. Bu teknikler, uygulandıkça, sahiplik, yöneticilik, denetim ve katma değer paylaşımı tarafsızca tespit edilecek, yöntem ve kurallara bağlanacak ve bu hedefe yaklaşıldıkça aile işletmesi güç, ömür ve katma değer artışları elde edecektir. Kuşkusuz bu teknikleri, geleneklere bağlı ve içe kapalı aile işletmelerinde uygulamanın büyük güçlükleri vardır. Bununla birlikte, bu konu aile işletmesi için bir yaşam sorunudur ve bu nedenle de aile işletmesinin ve hem de ailenin lideri olan girişimcilerin en önemli konusu olmaya adaydır.

SERMAYE PİYASASI KURULUNUN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ:

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), işletmelerin güçlenmesine, tek lidere dayanma alışkanlığının giderilmesine, işletmelerin ömrünün uzamasına, uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmasına yardım eden bir yönetim yaklaşımı ve modelidir. Aile işletmelerinin yukarıda özetlenen özellikleri, onların en önemli zayıflıklarının bu alanlarda olduğunu göstermektedir. Böyle olduğu için, aşağıda önce KY modelinin teknikleri açıklanacak ve daha sonra bu tekniklerin aile işletmelerinde uygulanmasının yolları araştırılacaktır.

Kurumsal Yönetim teknikleri, ülke ekonomileri, işletmeleri ve aile özelliklerinden kaynaklanan küçük farklarla hemen tüm dünya ülkelerinde hızla yaygınlaşmaktadır. ABD'de 1998 ekonomi bunalımı içinde ortaya çıkan şirket iflaslarını izleyen dönemde çıkarılan ünlü "Sarbanes-Oxley"¹¹ kanunu ve onu izleyen¹² dönemde bir çok ülkede benzer önlemleri içeren kanunlar ve kurallar çıkarılmış ve uygulanmıştır. Almanya (1998), İngiltere, Fransa ve Çin

¹¹ 23 Ocak 2002 tarihli ve H.R.3763 sayılı kanun

¹² Bazıları, bunalımın çalkantıları içinde ve daha önceki tarihlerde.

(1999), AB (2000), Hong Kong (1993), Japonya (2002), Malezya (2000), Asya Kalkınma Bankası (1999), Hollanda (2000) ve Türkiye (2002-2003) yıllarında birbirine benzer yöntemlerle, KY sistemlerini uygulamaya yönelik kurallar koymuşlardır.

Bu kurallardan pek çoğu birbirine benzemekte, hemen aynı ilkelere dayanmakta ve daha çok menkul kıymet borsalarına kayıtlı hissesi bulunan büyükçe şirketler için düşünülmüş bulunmaktadır. Bu yönetim biçiminin daha küçük ve borsalara kayıtlı olmayan işletmelere de uygulanması için dünya ülkelerinde, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) İle Avrupa Birliği'nde geniş kapsamlı toplantılar ve çalışmalar yapılmakta olsa da, henüz uygulanabilir sonuçlar elde edilememiştir. TBMM'de üzerinde çalışmalar yapılan "Türk Ticaret Kanunu" kanun tasarısında, bu amaca yöneltilmiş bazı açıklama ve denetim kuralları getirilmektedir. Tasarının meclis içinde görüşmelerinin uzun süreceği anlaşılmaktadır.

Bu kurallar, genellikle iki grupta düzenleme getirmişlerdir:

1. İşletmelerin yönetim biçimi ile ilgili olanlar;
2. İşletmelerin topluma açıklayacakları finansal bilgilerin doğruluğunu güven altına almaya yönelik olarak, kamuya açıklanacak finansal bilgileri onaylayan bağımsız denetim uzmanlarının denetlenmesiyle ilgili olanlar.

Burada, sadece konunun işletme yönetimi ile ilgili bölümü (yukarıdaki (1)), ele alınacak, açıklama kuralları (yukarıda (2)) ancak işletme yönetim modelini ilgilendirdiği oranda incelenecektir.

Kurumsal yönetim modeli, şirket içinde doğru, iyi ahlaklı, yetenekli, şirketi başarıya götürecek bir yönetim biçiminin kurulması ile ilgilidir ve işletmeden topluma doğru bilgi aktarılmasını sağlamak da, modelin hedeflerindendir.

Kurumsal yönetim modelinin temel ilkeleri, dünyadaki son gelişmeler gözönünde bulundurularak geliştirilmiş bulunan, Sermaye Piyasası Kurulunun "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ne uyum içinde açıklanacaktır¹³.

1997-1998 Ekonomi Bunalımı'nı izleyen dönemde, Sermaye Piyasası Kurulu'muz (SPK), önce bir Tebliğ'le¹⁴ bağımsız denetim işiyle bağdaşmayan hizmetleri tespit etmiş ve bunları bağımsız denetim uzmanları için yasaklamıştır. Bağımsız denetim uzmanlığının uygulama biçimiyle ilgili bu konu, burada ele alınmayacaktır.

Bu bildiri, işletmelerde kullanabilecek, KY modeli ile ilgilidir. Aşağıda, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" ilkesine dayanan ve ir tavsiye edilmiş kurallardan oluşan bu SPK bildirisinin ilkeleri, dünyadaki konu ile ilgili kurallardan esinlenerek düzenlenmiştir:

- 1- Kurallar, dört bölümde ele alınmıştır. Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, öteki menfaat sahipleri ve yönetim kurulları ile ilgili olanlar.
- 2- SPK'nın tavsiye ettiği KY ilkelerine göre, Pay sahipleri haklarının kullanılması, mevzuata, ana sözleşmeye, şirketin kendi kurallarına uyum içinde, her ortağa eşit biçimde uygulanmalıdır. Bilgi alma ve inceleme olanakları, her ortağa eşit olarak sağlanmalıdır. Pay defterleri güncel ve düzgün tutulmalıdır. Oy hakkı korunmalıdır. Azınlık haklarının kullanılmasına engel konulmamalıdır. Yönetim Kurulu üyeleri, Murahhas azalar ve yöneticiler, üstü örtülü, haksız yere kârı yanlış göstermeye yönelik uygulamalardan kaçınılmalıdır. Hisse devri üzerine engel konulmamalıdır. Tüm pay sahiplerine eşit davranılmalıdır.
- 3- Kamuya açıklanacak bilgiler, kolayca ulaşılabilecek ve anlaşılabilir, karar vermeye yardımcı olacak biçimde, zamanında, doğru, eksiksiz biçimde sunulmalıdır. Önemli pay alım-satımları, kamuya açıklanmalıdır. Finansal tablolar, şirketin gerçek finansal

¹³ Temmuz 2003

¹⁴ Seri: X, 16 sayılı tebliğ değişikliği, 2002

durumunu ve faaliyet sonuçlarını açıkça göstermelidir. Bağımsız denetim kuruluşları, belli aralıklarla rotasyona tabi tutulmalıdır. Önemli değişiklikler, dönem sonları beklenmeden hemen kamuya açıklanmalıdır.

- 4- Şirketle ilgili ortaklar dışındaki ilgililerin hakları, garanti altında bulundurulmalıdır. YK üyeleri ve yöneticiler, öteki ilgilileri zarara uğratacak kararlardan kaçınmalıdırlar. Çalışanların tümü için "eşit işe eşit ücret" ilkesi tam olarak uygulanmalıdır. Müşteri memnuniyeti garanti altına alınmalıdır. Uygulanacak ahlak kuralları, şirket içinde ve dışında bulunan tüm ilgililere açıklanmalıdır. Şirket, sosyal sorumluluklarına, çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına, etik kurallara saygılı olmalı ve etik kuralları kamuya açıklamalıdır.
- 5- YK üyeleri, strateji tespiti, yönetimi izleme ve temsil görevlerini eksiksiz yerine getirmeli, şirketin misyonunu ve vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalıdır. Üyeler, görevlerini, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu biçimde yürütmelidirler. Üyelerden önemli bir kısmı, "bağımsız" olmalıdır. Üyelere ödenecek huzur hakları, ücretin belirli bir oranını aşmamalıdır. Gereken alanlarda alt komiteler kurulmalıdır. "KY Komitesi", "Denetim Komitesi", "İcra Komitesi" gibi. Ve bu komitelerin tarafsızca ve dürüst çalışmaları sağlanmalıdır. Üyeler, şirket faaliyet sonuçlarıyla yıllık bütçeyi karşılaştırarak aylık raporlarla şirketin mali durumunu eksiksiz biçimde yansıtan aylık raporlarla aydınlatılmalıdırlar. YK, kamuya güvenilir bilgi yayınlanmasını güven altına almalıdır. YK, yöneticilerin çalışmalarını ve başarılarını değerlendirmeli ve ücretlerin başarı derecelerine uygun biçimde ödenmesini güven altına almalıdır.

AİLE İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİR BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ:

Kurumsal yönetim sisteminin yukardaki özellikleri, aile işletmelerinin yine yukarda belirtilen sorunlarına çözüm getirebilir mi? Aşağıda bu soruya olumlu yanıt verilebileceği kanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Bizim aile işletmeleri, içine kapalıdırlar; aile ile iç içedirler; işletme dışına finansal bilgi açıklamazlar. İşletmenin tek sahibi, lideri ve yöneticisi olan aile reisinin, egemenliğini fazla sarsmadan, alacağı kararları görüş alış-verişinden ve başkalarıyla tartıştıktan sonra vermesi, yani katılımcı yönetime başlaması, KY yönünde atılabilecek en önemli adımlardan biri olabilir.
- İş büyümüş ve tek liderle, 150-200 kişinin çalıştığı bir işletme biçimini aldıysa, tek liderin her şeye yetişmesi olanağı yoktur. O yüzden, lider etrafına yardımcıları almaya yöneltilebilir. Yardımcılar ne kadar profesyonel olursa, KY modeline o kadar yaklaşılmış olacaktır. Bu arada, ailenin yeni yetişen çocukları, işletme yönetimi eğitimi almış ve işe "ısınmış" olurlarsa, liderin yönlendirilmesi kolaylaşacaktır.
- KY modeli, YK etrafında kurulmakta ve işlemektedir. Oysa, bizim aile işletmelerinde, YK ya hiç yoktur, ya da olsa da işletilmemekte, her şeyi tek lider yapmaktadır. Bu nedenle, daha çok kişisel girişim, kolektif, ya da limited şirket yapısında olan aile işletmeleri için, KY yönünde atılacak en etkili adımlardan biri, bir YK kurulmasını ve bazı temel kararları için işletilmesini zorunlu kılan anonim şirket yapısına geçiştir.
- A.Ş. biçimindeki kuruluş bir süre işletildikten sonra, egemen ortak, ya da tek lider olan kurucu ortağın, sermayenin önemli bir kısmını küçük ortaklara satması (halka açılma) konusuna inandırılması, KY yönünde atılabilecek en önemli adımlardan biridir. A.Ş. yapısı işler hale geldikten ve sonra, şirketin çok-ortaklı duruma gelmesi, eşe, dosta hisse satma biçiminde de sağlanabilecektir.
- Halka açılan ya da, herhangi bir biçimde çok ortaklı aile işletmesi, ortaklar arsında hak eşitliğinin sağlanması, yıllık faaliyet raporu yayınlanması, kamunun aydınlatılması konusunda kolaylıkla yol alabilecektir. Çünkü, borsaya kaydolacak

şirket, SPK'nın kamuyu aydınlatma konusundaki tüm kurallarına uymak zorunda kalacaktır. SPK ilkeleri, "tavsiye" biçiminde olsa da "uygula, uygulamıyorsan açıkla" kuralı, bir yaptırım özelliğindedir.

- Türk Ticaret ve Sermaye Piyasası kanunlarının anonim şirketler için öngördüğü kurallara uyum sağladıkça aile işletmesi KY konusunda yol alacaktır. Bununla birlikte, tek liderin yine de şirketin tüm organlarının kurallara uygun biçimde işletilmenin yararına inandırılması gerekecektir. Bu yönde atılabilecek adımlar, şunlar olabilir;
 - YK başkanlığı ile genel müdürlük birbirinden ayrılarak, tek lider olan başkanın en yakın yardımcısı Genel Müdür olarak görevlendirilebilir.
 - YK üç-beş sayılarından 9-11 gibi daha yüksek sayılara yükseltilebilir.
 - Genel Müdürün yetki ve sorumlulukları, tek liderinkilerden ayrılabilir.
 - Genel Müdürün kendisine en az iki yardımcı alması sağlanabilir.
 - GMY'nin, işlev alanlarına göre yetki ve sorumlulukları ayrı ayrı tespit edilebilir.
 - YK üyelerinin en az üçte birinin ve daha da iyisi yarısının "bağımsız" üyelerden oluşması kararlaştırılabilir.
 - Profesyonellere danışılarak şirket YK'na sunulacak bir aylık rapor ve raporlama düzeni kurulabilir.
 - YK bazı işlev alanlarında alt-komitelerle çalışmaya başlatılabilir
 - YK şirkette uygulanacak kuralları, yazılı olarak tesbit etmeye başlayabilir.
 - YK bir 3 yıllık plan ve yıllık bütçe düzeni kurabilir.

ÖZET VE SONUÇLAR

Aile işletmeleri içinde kurulabilecek bir KY modeli, işletmelere ömür, kar gücü ve huzur ekleyebilir. Görüldüğü gibi, aile işletmesinin alışılmış biçimi ile KY modeli birbirine uygun iki model değildir; birbirinin tam karşıtı olan modellerdir. KY yönünde ilerleyebilmesi, aile işletmesini kurarak geliştirmiş olan tek liderin kararlarına bağlıdır. Her şeyden önce şirketin büyümeye ve kar etmeye devam etmesi şarttır. Bu iki ön-koşul uzunca vaedeli bir gelişme yönüne girdikten sonra, işletmenin A.Ş. yapısına dönüştürülmesi ve kurulan A.Ş.'nin halka açılması, KY yönünde atılabilecek en önemli adımlardır. Bundan sonrası, bu iki önemli kararın gerekleri yerine getirilirken kendiliğinden oluşacak işletme toplumsal gücünün kendiliğinden yaratacağı sonuçlardır.