



İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

**Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
AGMER**

7. Aile İşletmeleri Kongresi

KONGRE KİTABI

Editör: Prof.Dr. Durmuş DÜNDAR

14 – 15 Nisan 2016

İstanbul

İstanbul Kùltür Üniversitesi

Yayın No:

ISBN:

Her türlü yayın hakkı İstanbul Kùltür Üniversitesi'ne aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Baskı

.....

İstanbul Kùltür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi

İKÜ Ataköy Kampüsü Bakırköy İstanbul

Tel: (0212) 498 44 14

Faks: (0212) 465 82 98

e-posta: agmer@iku.edu.tr

www.iku.edu.tr

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi

AGMER - Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma
Merkezi

Kongre Onursal Başkanı

Dr. Bahar Akingüç Günver

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Durmuş Dünder

Akademik Kurul

Mensur Akgün	İstanbul Kültür Üniversitesi
Sinan Alçın	İstanbul Kültür Üniversitesi
Kaya Ardiç	İstanbul Üniversitesi
Çağla Arıker	İstanbul Kültür Üniversitesi
Göksel Ataman	Marmara Üniversitesi
Burçin Ataseven	İstanbul Kültür Üniversitesi
Raif Bakova	İstanbul Kültür Üniversitesi
Nazlı Çağın Bilgili	İstanbul Kültür Üniversitesi
Nazan Çağlar	İstanbul Kültür Üniversitesi
Peyami Çarıkçıoğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Durmuş Dünder	İstanbul Kültür Üniversitesi
Efe Dünder	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Gülsüm Gökgöz	İstanbul Kültür Üniversitesi
Mehtap Gülaçtı	İstanbul Kültür Üniversitesi

Nebile Gümüőođlu	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Billur Güner	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Müge İşeri	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Kadri Mirze	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Tamer Koçel	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Mahmut Paksoy	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Levent Polat	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Sylvia Tiryaki	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Meral Arık Toprak	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Zafer Tunca	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Meltem Ulsan	Marmara Üniversitesi
Erol Yarız	Haliç Üniversitesi
Çağla Gül Yesevi	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Cahit Yılmaz	İstanbul Kùltùr Üniversitesi
Uğur Yozgat	İstanbul Kùltùr Üniversitesi

Yürütme Kurulu

Prof.Dr. Durmuş Dünder

Yrd.Doç.Dr. Nazan Çağlar

Öğr.Gör. Mehtap Gülaçtı

Öğr.Gör. Raif Bakova

Araç.Gör. Elanur Türküz

7. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ PROGRAMI

Birinci Gün: 14 Nisan 2016, Perşembe

İstanbul Kültür Üniversitesi Akıngüç Oditoryumu

09.00 – 09.30

Kayıt

09.30 – 10.00

AÇILIŞ KONUŞMALARI

- Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR (İKÜ İİBF Dekanı, Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı)
- Prof. Dr. S. Semahat DEMİR (İKÜ Rektörü)
- Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER (İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı)

10.00 – 11.00

ANA KONUŞMACI

- Ersin ÖZİNCE (İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı)

11.00 – 11.15

Çay – Kahve arası

11.15 – 12.30

ÇAĞIRILI KONUŞMACI

- Mr. J. Peter BEGALLA (Family Business Magazine's Conference Education Director, Adjunct Professor with Stetson University's Family Enterprise Center)

12.30 – 13.30

Öğle Yemeği

13.30 – 15.00

PANEL: AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME

PANEL BAŞKANI: Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER (İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı)

- Alper ALMELEK (Almelek Matbaa Mürekkepleri Boya San. ve Tic. AŞ Yön. Kur. Bşk.)
- Davut DOĞAN (Doğanlar Holding, Yönetim Kurulu Bşk.)
- Nesrin ESİRTGEN (Abdi İbrahim Holding, Yön. Kur. Bşk. V.)
- Nathalie STOYANOF SUDA (Beyaz Fırın Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.)

11.00 – 11.15

Çay – Kahve arası

15.15 – 16.30

KAPANIŞ OTURUMU:

TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNİN GÖRÜNÜMÜ

PANEL BAŞKANI: Prof. Dr. Tamer KOÇEL (İKÜ Önceki Dönem Rektörü)

- Prof. Dr. Barış BARAZ (Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Bşk.)
- Dr. İlhami FINDIKÇI (Değer Danışmanlık Yön. Kur. Bşk., Eroğlu Holding Yön. Kur. Üyesi)
- Prof. Dr. Orhan İDİL (Hayat Kimya Yön. Kur. Üyesi ve Hayat Holding Genel Koordinatörü)
- Vahap MUNYAR (Hürriyet Gazetesi, Yazar)

İkinci Gün: 15 Nisan 2016, Cuma

Bildiri sunumları ve “En İyi Bildiri Ödül Töreni”

İçindekiler

Sunuş	V
-------------	---

1. BÖLÜM: AÇILIŞ KONUŞMALARI ve PANEL

Açılış Konuşmaları	1
Prof. Dr. Durmuş Dünder - İİBF Dekanı – AGMER Müdürü.....	1
Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir - İKÜ Rektörü.....	5
Dr. Bahar Akıngüç Günver - İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı.....	10
Ersin Özince - İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı	12
J. Peter Begalla - Aile İşletmeleri Danışmanı, Stetson Üniversitesi Öğretim Üyesi, Family Business Magazine&Directors&Boards Üye Konferans ve Eğitim Direktörü	19
PANEL: AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME	32
Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER - Oturum Başkanı	33
Nesrin ESİRTGEN - Abdi İbrahim Holding – Yönetim Kurulu Başkan V.....	34
Davut DOĞAN - Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı.....	38
Alper ALMELEK - ALMELEK Matbaa Mürekkepleri Boya San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı	48

2. BÖLÜM: BİLDİRİLER

67

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Girişimcilik Kültürü Kalıtsal M1, Sonradan Kazanılır M1?, Yazarlar: Prof. Dr. Ahmet Diken, Yrd. Doç. Dr. Meral Erdirençelebi.....	69
--	----

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Girişimcilik Eğiliminin Önemi: Üretim İşletmesinde Örnek Olay Analizi, Yazarlar: Prof. Dr. Alaeddin Tileylioglu, Doç. Dr. İrge Şener	91
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin Analizi, Yazar: Aslı Ercan.....	106
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Türk Kültürünün İzleri: Eskişehir’de Bir Araştırma, Yazar: Prof. Dr. Barış Baraz	118
Bildiri Adı: Kurumsal Yönetişim Modeli, Yazar: Cahit Günaydın	130
Bildiri Adı: Kıdemli Aile İşletmelerinin Sosyal Medyada Varlığı, Yazarlar: Çağla Arıker, Andaç Toksoy	140
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurucunun Otokratik Yönetim Tarzının Kadının Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Yer Almasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yazarlar: Ebru Adsan, Doç. Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım.....	146
Bildiri Adı: İstanbul’da Yiyecek İçecek Hizmeti Veren Kıdemli Aile İşletmelerinin İnternet Sitesi Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma, Yazar: Arş. Gör. Emre Atik.....	156
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sosyo-Kültürel Sürdürülebilirliğin Karaköy Güllüoğlu Örneği Üzerinden Değerlendirilmesi, Yazar: Arş. Gör. Ezgi Atik.....	168
Bildiri Adı: Paydaş Yönetiminde 3 Güç Modeli: Aile İşletmeleri ve Kurumsal Yönetim, Yazar: Doç. Dr. Gürhan Uysal	178
Bildiri Adı: Uzun Yaşayan Aile İşletmelerinde İş Değerleri: Bandırma Örnekleminde Bir Araştırma, Yazarlar: Öğr. Gör. Kenan Alp, Prof. Dr. Mustafa Kurt.....	182

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Refah (Socioemotional Wealth): Kayseri’de Nitel Bir Araştırma, **Yazarlar:** Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu, Arş. Gör. Dr. Onur Ünlü.....191

Bildiri Adı: Temel Kurumsallaşma Uygulamaları Açısından Yürürlükte Olan Aile Anayasalarının Karşılaştırılması, **Yazar:** Doç. Dr. Mehmet Ufuk Tutan.....202

Bildiri Adı: Bir Aile İşletmesinde Zaman Etüdü Çalışması, **Yazarlar:** Yrd.Doç.Dr. Murat Taha Bilişik, Arş.Gör.Onur Gürgen Bilişik, Gökhan Özbulat..... 211

Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Uygulama Olarak Strateji Yaklaşımı Kuşak Farklılıkları Üzerine Etnografik Çalışma, **Yazarlar:** Doç. Dr. Müjdelen İpek Yener, Duygu Süter Akgül..... 223

Bildiri Adı: Yönetim Perspektifinden Aile İşletmelerinde Zayıf Halka “Örgütlenme” Fonksiyonu Teorisi, **Yazarlar:** Doç. Dr. Nesrin Ada, Aslı Ercan..... 238

Bildiri Adı: Aile Desteğinde İşletmecilik (Familiness) Teorisi ve Aile İşletmelerinin Sosyal Ve Entelektüel Sermaye Bakış Açısından İncelenmesi, **Yazar:** Doç. Dr. Nesrin Ada..... 248

Bildiri Adı: KOBİ’ler Kapsamında Yer Alan Aile İşletmelerinde Etkili İletişime Yönelik Faktörlerin Çalışan Performansına Etkisi: İzmir İli Tekstil Sektörü Örneği, **Yazarlar:** Doç. Dr . Nezih Metin Özmutaf, Şeyma Erdoğan Kırbaç, Esra Taşbaş Ustaoglu, Mehmet Aytaş..... 260

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Bir Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği, **Yazarlar:** Yrd. Doç. Dr. Nihan Birincioğlu, Prof. Dr. Taner Acuner..... 275

Bildiri Adı: BİST'deki Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Üyeler, **Yazarlar:** Arş. Gör. Özgür Atılğan, Tuğba Aynacı 297

Bildiri Adı: Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem: Siirt İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **Yazarlar:** Öğr. Gör. Safa Acar, Öğr. Gör. Gökhan Yiğit, Öğr. Gör. Oğuzhan Çam..... 306

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kuramsal Analizi: Yeni Perspektifler, **Yazarlar:** Prof. Dr. Serap Benligiray, Öğr. Gör. Gülçin Polat..... 318

Bildiri Adı: Aile İşletmelerindeki İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Kurumsallaşmaya ve Örgütsel Bilgi Kullanımına Etkilerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanması, **Yazar:** Yrd. Doç. Dr. Tuna Uslu..... 332

SUNUŞ

İstanbul Kùltür Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi'nin 17-18 Nisan 2004 tarihinde dñzenlediđi 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nin ùzerinden 12 yıl geçti. Bu dñnemde 6 kongre dñzenledik ve yapılan çalışmaları kalıcı olabilecek ve ilgililerin yararlanabileceği kongre kitaplarını oluşturup gñncel ve tarihi bir yapıya kavuşturduk.

Bñylece Üniversitemiz Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizde (AGMER) altı kongre kitabımız yer aldı. AGMER'in iki yılda bir dñzenlediđi kongrelerimiz de sñrñyor. Çalışmalarımızla aile işletmelerine ve ekonomi yñnetimlerine yararlı ve destek olduğumuzu dñřñnñyoruz.

Kongre ana teması "bñyñme" olan 7. Aile İşletmeleri Kongremizi de 14-15 Nisan 2016 gñnlerinde gerçekteştirdik. Bñylece AGMER geleneksel faaliyetlerini aksatmadan yñrñtmeyi başarmış oldu. Toplantımıza yurtdışından da bir konuk katıldı. Aile İşletmeleri Danışmanı Sayın J. Peter BEGALLA Stetson Üniversitesi'nden (ABD) gelerek bizleri uzmanı olduğu konuda bilgilendirdi. Kendisine ve Açılış

konuşmaları kapsamında kongremizi onurlandıran Türkiye İşbankası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ersin ÖZİNCE'ye çok teşekkür ederim.

Üniversitemizin 'aile işletmesi' yapısını oluşturan Akingüç ailesi ve Mütevelli Heyet Başkanım Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER'e de kongre ile AGMER'e desteklerinden ve katılımından dolayı teşekkür borçluyum.

Kongremizin panelinde değerli deneyim ve fikirlerini bizlerle paylaşan Sayın Nesrin ESİRTGEN'e, her zaman bizim davetimize katılan Sayın Davut DOĞAN ile Sayın Alper ALMELEK'e de toplantımıza katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Etkinliğimizde kongre kayıtlarını gerçekteşiren sistemde bir arıza nedeniyle toplantının ikinci oturumunun kayıtları tesbit edilemediğinden kitabımızda yer veremedik. Bu nedenle "Türkiye'de Aile İşletmelerinin Görünümü" konulu ikinci oturuma katılan konuklara teşekkür eder, varolan durumdan dolayı üzüntülerimi ifade etmek isterim.

Aile işletmeleri konusunda; kurumsal yönetişim, kadın üst düzey yöneticiler, kurum kültürü, iş değerleri, sosyo-kültürel sürdürülebilirlik, girişimcilik eğitimleri, sosyo-duygusal refah ve yürürlükte olan aile anayasalarının karşılaştırılması gibi önemli hususlarda bildiri sunan tüm akademisyen meslektaşlarıma da özellikle teşekkür ediyorum.

2004 yılında "aile şirketi" deneyimini "aile işletmesi" terimine dönüştürme çabalarıyla başlayan AGMER faaliyetleri ve kongrelerini bir kitaba dönüştürmenin zorluğunu bilerek bunu yedinci kez başardık. Bu bağlamda, AGMER yöneticilerine, Kongre Yürütme Kurulu ve Akademik Kurul da yer alan tüm meslektaşlarıma verdikleri emek ve destekten dolayı teşekkür ederim.

Bir özel teþekkürüm de AGMER kurucusu bir önceki Rektörümüz Sayın Prof.Dr. Tamer KOÇEL'e olacak. Bugünlerin temelini iyi atmış ki 7. Kongreyi de tamamladık.

2018 yılında düzenleyeceğimiz 8. Aile İşletmesi Kongresi'nde buluşmayı ve kitabımızın Türk Ekonomisinde yer alan büyük-küçük tüm aile işletmelerine yararlı olmasını diliyorum.

Prof.Dr. Durmuş DÜNDAR

AGMER Müdürü

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

1. Bölüm

AÇILIŞ KONUŞMALARI ve PANEL

PROF. DR. DURMUŞ DÜNDAR
İstanbul Kültür Üniversitesi
İİBF Dekanı – AGMER Müdürü

Sayın Onursal Başkanım, Sayın Mütevelli Heyet Başkanım ve diğer Mütevelli Heyet Üyeleri, Sayın Rektörüm, Sayın Rektör Yardımcıları, Sayın Eski Rektörlerimiz, iş dünyasının çok değerli yöneticileri ve temsilcileri, değerli konuklarımız ve akademisyenler, sevgili öğrencilerimiz...

7. Aile İşletmeleri Kongremize hoş geldiniz, şeref verdiniz. Hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Tabii bir teşekkürüm de Amerika Birleşik Devletleri’nden buraya kadar zahmet verip bizi kırmayan Sayın Peter Begalla’ya... Kendisine teşekkür ediyoruz.

Değerli konuklar...

AGMER’in ana görevi; ekonominin iki temel taşı, yani “aile ve işletmeyi” yapı, işleyişi ve gelişimini sağlayarak bir bünyede toplamaktır. Bununla ilgili olarak araştırmalar, kurallar ve çözüm önerileri üzerine çalışmaktadır. Böyle bir yaklaşımın nedeni ise, duygusal yönü ağır basan bir kurum olan aile ile mantıksal yönü ağır basan ve menfaatlere dayalı bir kurum olan işletmenin birlikteliğidir. İlk anda yapı ve amaçları uzlaşmaz gibi görünen bu iki kurum bir araya gelerek yeni bir oluşumla karşımıza çıkmaktadır, bu da aile işletmeleridir.

Aile işletmeleri, yani aile ile işletme birlikteliğinden oluşan kurum, dünya ekonomisinde yüzde 65-90 arasında bir yoğunluktadır. Türkiye ekonomisinde ise yüzde 95 ile dünya ortalamasının üstündedir. O nedenle de birbiriyle uyuşmayan bu iki olgunun işletmelerin sürekliliğine olumsuz etkide bulunmaması yaşamsal bir zorunluluktur.

Bu önemli uyum sürecinin oluşturulması ve kurumsallaşma için de akıl ve bilimle hareket etmek gerekiyor. Uzmanlar, bunun sağlanmasının tek yolunun kurumsallaşmak olduğunda birleşiyorlar. Böylece kurumsallaşma süreciyle birlikte şirketlerin başarılı yönetimini sağlamak ve üçüncü kuşağa sağlıklı bir yapı devretmek mümkün olabilir. Yeter ki işletme bilim ve akılla yönetilsin.

İşte tam da burada, bu noktada bilim ve akıl deyince işin başka bir boyutu ortaya çıkıyor, bu da eğitim. Bizler İstanbul Kültür Üniversitesi olarak sorunlara sadece AGMER kimliğimizle değil tüm üniversite kimliğimizle yaklaşmak istiyoruz. Yeni bir tümenden yapılanma ile üniversite kavramının da değiştiğine inanıyoruz.

Üniversitelerimiz eski ve yeni olmak üzere fark etmeksizin 25-30 yıllık müfredatlarla ilerliyor, herkes de bunun farkında. İşletmeler bu yüzden kendi akademilerini kurmaya başlamışlar, çünkü istedikleri nitelikli eleman üniversitelerin bu müfredatlarıyla yetişemiyor diyorlar. Hemen hemen her işletme işe aldığı bir elemanın gelişim sürecinde onlarca bin liralık eğitim masrafına katlanmak zorunda kalıyor. Ortada büyük bir sorun var, ama tanısı konamıyor...

Bu tanıyı koymaktan ben çekinmeyeceğim. Aileler öğrencileri iş bulsun, iş hayatında iyi yerlere gelsin diye üniversiteye yolluyorlar. Büyük emekler harcıyıp maddi manevi külfetler çekiyorlar. Çıkan sonuç, Türkiye ortalamasında yüzde 80'i bulan bir işsizler ordusu. Çok zor değil, iş ilanlarını inceleyelim. Niteliksiz eleman arayan bir işletme bile en az iki yıl tecrübe ve kariyer arıyor. Okuduğumuz röportajlarda işletmeler her geçen gün artarak nitelikli eleman eksikliğinden bahsediyorlar ve suçlu olarak da üniversiteleri gösteriyorlar.

Peki, üniversiteler ne yapıyor? Bizler “eğitim kurumuyuz” deyip işin içinden sıyrılıyor muyuz? Gerçekten de nitelikli eleman yetiştirmek için akademik yapı tek başına yeterli olamıyor. Pratik olmak, esnek olmak, zamanın ruhunu, ruhun zamanını kavramak amacımız olmalı.

İşte bu sebeplerden üniversitemiz bünyesinde müfredatlarımıza marka derslerini ekleme çalışmaları yapıyoruz. Örneğin Uluslararası Ticaret Bölümündeki Lojistik Uygulamaları Dersi için ünlü lojistik firmalarıyla anlaşıyoruz. İstiyoruz ki bu sistemde öğrenciler o sene 3 saatlik bir dersi firma X ile işlesinler, dersin yüzde 75’ini üniversitede, yüzde 25’ini de şirket içinde çalışarak geçirsinler. Ve sonuçta hem tecrübeli, hem de firma isteklerine uygun bir eleman yetişmiş olsun.

Ayrıca, STEM¹ sistemine yoğunlaşmış çalışmalarımız sürüyor. Bu proje kapsamında fen, teknoloji, mühendislik ve matematiğin okul öncesinden yükseköğretime kadar olan süreç içerisinde birbirine entegre edilmesi gerektiğine inanıyoruz. Dünyada en çok kurulan eğitim modellerinden olan bu proje kapsamında nitelikli eleman ve istihdam reformunun hayata geçirileceğine inanıyoruz. Ki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki İşletme eğitiminde de öğrencilerin çok iyi bir matematik bilme zorunluluğu olduğuna inanıyoruz.

Bir diğer projemiz, işletmelerin eleman ihtiyacına cevap vermek için, İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçılar Birliği’yle (İTHİB) oluşturduğumuz bir yapı. Burada da modelimiz, şirketlerin nitelikli eleman ihtiyacına cevap verebilmek için belirlenmiş şartları sağlayan öğrencilerin eğitim masraflarının yarısının İTHİB tarafından karşılanacak olması... Öğrenciler üçüncü seneden itibaren de ortak eğitim modeli ve müfredatla eğitilerek mezun olduklarında İTHİB’in nitelikli eleman ihtiyacına çare olabilecek.

¹ STEM: Bir eğitim sistemi olarak, Science (Bilim), Technology (Teknoloji), Engineering (Mühendislik) ve Mathematics (Matematik) kelimelerinin baş harflerinden oluşan kısaltma

Bu bir başlangıç, bu bir model, bir ön model... Bunu değişik işletmelerle ve birliklerle de konuşmayı ve hayata geçirmeyi planlıyoruz. Önümüzdeki günlerde yönetimize sunacağım. Zannediyorum inşallah bu da bizim önümüzü açan bir yoldur. Üniversite – sanayi işbirliğinin adımlarından birisi de bu olacak.

Gördüğünüz gibi bu tam bir kazan – kazan projesi. Profesyonelleşmenin sonucu olarak öğrenciler kazanacak, çünkü iş yaşamında iki yıl, hatta daha fazla tecrübe edinecekler. İşletme kazanacak, çünkü artık o da kendi istediği gibi bir eleman bulacak ve ekstra eğitim harcamalarından kurtulacak. Üniversitemiz kazanacak, çünkü eğitim konuşulacak.

Son sözüm, bu söylediklerim belki radikal gelmiştir ama inanın dünyanın yönü, gençliğin yönü ve eğitimin yönü artık burada.

Burada sözlerime son vermeden önce, Araştırma Merkezimizin ilk kurucu Müdürü eski Rektörlerimizden Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'e teşekkür etmeden geçemeyeceğim. Kendisinin kurduğu bu yapıyı biz devam ettirmeye çalışıyoruz.

Ayrıca, çalışmalarımızda bize destek olan, bu yorucu çalışmalara katlanan Dekan Yardımcım Sayın Nazan Çağlar'a, Fakülte Sekreterimiz Sayın Derya Çakır'a çok teşekkür ediyorum.

Sağ olun, var olun geldiğiniz için, hepinize teşekkürler.

PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR
İstanbul Kültür Üniversitesi
Rektörü

Sayın Onursal Başkanım, Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Vakfımızın çok değerli üyesi Lale Hanımefendi, sayın rektörlerim, rektör yardımcılarım, dekanlarım, müdürlerim, çok değerli hocalarım... 7. Aile İşletmeleri Kongremizi onurlandıran değerli konuklarımız, konuşmacılarımız, İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ersin Özince, Aile İşletmeleri Danışmanı Stetson Üniversitesi öğretim üyesi Family Business Magazine&Directors&Boards üye Konferans ve Eğitim Direktörü Mister Peter Begalla, iş dünyasının, sivil toplum kuruluşlarının çok çok değerli yöneticileri, temsilcileri ve çok çok sevgili öğrencilerimiz, 7. Aile İşletmeleri Kongremize hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Burada olmanız bizim için çok önemli. Sayın Dekan'ın da bahsettiği gibi, her iki yılda bir toplanıyoruz. Bu katılımı görmek ve paylaşımları, bilgileri, tecrübeleri paylaşmak çok çok değerli. Özellikle öğrencilerime hoş geldiniz diyorum, çünkü sizler geleceğin liderlerisiniz ve burada çok önemli öğreneceğiniz konular var. Dekan Hocam da İktisadi İdari Bilimler Fakültesindeki yeniliklerimizi, açılımlarımızı anlattı. Gençlerimizin katılımını iki gün boyunca daha da yükseltmek istiyoruz tabi ki.

Üniversitelerin misyonu, akademik eğitimin ve çalışmaların merkezi olmaktır. Fakat üniversitelerin yegâne görevi bu değildir. Ülke ve dünya kalkınmasına da hizmet etmekte, üniversitelerin sorumluluk alanında yer almaktadır. Aile işletmeleri ve girişimcilik konusunu akademik düzeyde ele alan bir merkezi kurmak ve yaşatmak, ekonomisinin yüzde

90'ını aile işletmelerinin oluşturduğu ÷lkemize ve dolayısıyla dñnyaya sorumluluklarımızdan en önemlilerinden biridir.

Üniversitemiz bünyesinde aile işletmeleri ve girişimcilik konularını ele alan çalışmalarıyla faaliyet gösteren Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz de bu alanda çok önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır.

Bilindiğı üzere İstanbul Kültür Üniversitesi eğitimde 56 yıllık bir efsane, bir aile işletmesi olan Kültür Koleji'nin yükseköğrenimdeki uygulamasıdır. Kurucumuz ve Mütevelli Heyet Onursal Bakanımız inşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç'e huzurlarınızda teşekkürlerimizi arz ederiz. İyi ki varsınız Fahamettin Hocam.

Mütevelli Heyet Başkanımız Doktor Sayın Bahar Akıngüç Günver de doktorasında aile işletmelerinin yapısı ve geleceğı konusu üzerine çalışmış bir lider ve bir yöneticidir. Sizinle de çalışmak bizim için büyük bir onurdur Bahar Hanım, çok sağ olun.

Dolayısıyla Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz AGMER, aile işletmesi kimliğimiz altında bizim için ayrı bir öneme sahiptir. 2016 yılı itibarıyla 12 yaşına giren AGMER son derece dinamik bir merkez. Aile işletmeleriyle akademiye buluşturan platform yapısını başarıyla kurdu ve yönetiyor ve devam ettiriyor.

Üniversitemiz ikinci Rektörü AGMER'in kurucusu Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'in engin bilgisi ve eşsiz çabası bizim için son derece önemli bir mirastır. Sağ olun, var olun.

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve AGMER Müdürü Prof. Dr. Sayın Durmuş Dündar Hocamız da bilgi birikimi, tecrübesi ve çalışmalarıyla AGMER'in etkili ve başarılı çalışmalarına aynı şekilde devam ediyor, sağ olsun. Ona da çok çok teşekkür ederiz. Konuşmasında fakültenin geleceğı hakkında yenilikleri de bize açıkladı. Sağ olun.

Tamer Hocama ve Durmuş Hocama huzurlarınızda kişisel olarak da teşekkürlerimi arz ediyorum.

Deneyimli akademik kadromuzun vizyonu ile bugüne kadar altı kongreyi organize ettik. Bu süre zarfında aile işletmeleri alanının nabzını tutan yönetici, akademisyen ve üyelerimiz kongremize katılarak bizlerle bilgi ve deneyimlerini paylaştılar. Bugüne kadar 300'e yakın bildirinin yer aldığı altı kongre kitabını aile işletmeleri literatürüne kazandırdık.

Türkiye ekonomisi büyüme ve kalkınmaya yönelik atılımlarını ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri sayesinde gerçekleştirecektir. Bu hususta ister büyük markalarımız, ister küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz olsun, aile işletmelerinin kurumsallaşması, ekonomimiz ve yarattığı toplumsal fayda açısından son derece önemlidir.

Türkiye hızla büyüyen, gelişen, kalkınan önemli bir güç haline gelen bir ülkedir. Ülkemizin bu statüsünün devamı ekonomik istikrarımızın sağlanmasıyla mümkündür. İşte bu yüzden ekonomik sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarından biri olarak yatırım tarafında aile işletmelerinin büyük bir rolü olduğu kanısındayım. 7. Aile İşletmeleri Kongremizde bu kapsamda güncel içeriklerle aile işletmeleri alanında bizi bir ufuk turuna çıkaracak.

Öncelikle İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ersin Özince, sonra aile işletmeleri üzerine uluslararası çalışmaları bulunan Sayın Peter Begalla bizlerle bilgi birikimlerini, düşüncelerini ve deneyimlerini paylaşacaklar. Tekrar sizlere hoş geldiniz demek istiyorum sağ olun, var olun.

Kongremizde "Aile İşletmelerinde Büyüme" ve "Türkiye'de Aile İşletmelerinin Görünümü" başlığında iki ayrı panel de gerçekleştireceğiz. Her iki panelimizde de yönetim, ekonomi, hukuk, kurumsallaşma, uluslararasılaşma, sürdürülebilirlik, aile - işletme kültürü

ve aile vakıfları konularıyla birlikte aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve çözüm yolları da ele alınacaktır.

Saygıdeğer konuşmacılarımıza yoğun programlarından zaman ayırarak kongremize katılıp bilgilerini paylaştıkları, gelişmeye ve paylaşıma verdikleri değer ve sunumları için çok teşekkür ederim.

Saygıdeğer konuklarımız, aile işletmeleri dünya genelinde işletme, iktisat, yönetim bilimleri, ekonomi, antropoloji, psikoloji, hukuk olmak üzere çok farklı dalların üzerinde çalıştığı disiplinler arası bir alan. Eğitimde yarım asrı geride bırakan aile işletmelerinin parçası olan üniversitemiz, AGMER ile aile işletmeleri sahasında akademik çalışmalarını sürdürmeye devam edecek. Bu vesileyle sektörle akademiye buluşturacak, aile işletmeleri alanında yeni ufuklar açacak birçok konularda işbirliği, el birliği, çözüm birliğine, gönül birliğine daima açık olduğumuzu belirtmek isterim.

İki yıllık periyotlarla titiz bir yönetim ve takım çalışması ürünü olan bu kongremize çok değerli isimler emek verdi, tekrar onlara teşekkür etmek istiyorum.

Her şeyden önce bu buluşmaya ev sahipliği yapan üniversitemizin kurucusu, Türkiye’de aile işletmeleri alanına yarım asırlık bir eğitim kurumları zinciri kazandıran Onursal Başkanımız Sayın Fahamettin Akingüç’e, aile işletmeleri alanında akademik ve yönetsel birikimiyle üniversitemiz için bir değer olan Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver’e, üniversitemizin 2004-2008 dönemi Rektörü ve AGMER Kurucu Müdürü Prof. Dr. Tamer Koçel Hocama, İktisadi İdari Bilimler Dekanı Prof. Dr. Durmuş Dünder Hocama, AGMER Müdür Yardımcısı Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı Hocama, merkezimizin Yönetim Kurulu üyelerine, bütün İktisadi İdari Bilimler Fakültesi akademik ve idari kadrosuna, ayrıca kurumsal iletişim birimine huzurlarınızda çok teşekkür ederim.

Çok güzel bir program hazırlandı, çok heyecan verici. İlk ve ikinci günde katılımlarınızla sizler de bu programa değer katacaksınız. Bütün katılımcılara da çok teşekkür ediyorum.

Ve bilgileri ve deneyimleriyle bizleri onurlandıran konuşmacılarımıza da katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Nice verimli kongrelerde buluşmak üzere saygı ve sevgilerimi sunuyorum, sağ olun, var olun.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER
İstanbul Kültür Üniversitesi
Mütevelli Heyet Başkanı

7. Aile İşletmeleri Kongremize hepiniz hoş geldiniz.

Üniversitemizde kuruluşumuzdan bu yana ki bu da 18 yıl demek, farklı disiplinlerde yüzlerce etkinlik düzenliyoruz. Bu etkinliklerin her birinde doğal olarak öncelikle ev sahibi kimliğimiz ön plana çıkıyor. Ancak, bazı etkinlikler var ki biz onların yalnızca ev sahibi değiliz, aynı zamanda katılımcısı, hatta esaslı bir takipçisiyiz. Bu yıl yedincisi düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi de öğrenme iştahıyla takip ettiğimiz etkinliklerimizden biri... Çünkü biz de eğitim alanında faaliyet gösteren 56 yıllık bir aile işletmesiyiz ve 1932’de kurulan Kültür Ders Evi’ni de ilave edersek aslında 75 yıllık bir süreçten bahsediyoruz.

Dedemin 1932’de Kültür Ders Evi ile başlayan eğitim serüvenimize, babamın 1960’da Kültür Koleji’ni kurması, daha sonra iki ablam ve benim işin içine girmemiz ve şu anda da 4’üncü kuşaktan bir aile üyesinin daha üniversitemizde görev almasıyla 4 kuşaktır aile işletmesi olarak devam ediyoruz ve büyük bir keyifle sürdürüyoruz.

56 yıldır temel misyonumuz, nitelikli eğitim hizmetini işletme biliminin ilkeleriyle sunmak oldu. Bu noktada işletme bilimine özellikle vurgu yapmak isterim.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi, bilimle, bilgiyle, deneyim paylaşımıyla gelişeceğine inandığımız aile işletmeleri kimliğimizin bir ürünüdür. Diğer aile işletmeleriyle birlikte kendimize dışarıdan bakabilmemizi sağlayan bir ayna niteliğindedir. Bir aile işletmesi ve eğitim kurumu olarak Türkiye'nin kalkınmasında kilit öneme sahip aile işletmelerine ve ülkemiz ekonomisine karşı sosyal sorumluluğumuzun da bir çıpasıdır. Her aile işletmesi, gerek aile, gerekse işletme için bir okul ve her birimiz bu okulun sürekli öğrencileriyiz.

Değerli katılımcılar, eğer konu geleceğe ve yetismekte olan nesillere yalnızca ekonomik bir varlık bırakmaksa, bu gerçekten kolay. Esas olan, değerleri, ilkeleri, tutkuyu, cesareti, değişime uyum kabiliyetini de geleceğe transfer edebilmek.

Her aile işletmesi, gerek aile, gerekse işletme için bir okul, her birimiz birinci kuşağın kurduğu aile işletmelerinin birer öğrencisiyiz. Bu nedenle her fırsatta öğrenmeye, dinlemeye, paylaşmaya, konuşmaya devam etmek işletmemize katabileceğimiz en önemli değerlerden biri.

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi'nin yedincisini düzenlediği geleneksel Aile İşletmeleri Kongresi bu anlamda çok güçlü bir platformdur. Bütün katılımcılar için verimli geçmesini diliyorum.

Bu toplantının organizasyonunda emeği geçen başta İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Durmuş Dünder olmak üzere, iş programından öğrenmeye, paylaşmaya zaman ayıran ve kongremizi onurlandıran değerli katılımcılara ve çok değerli Sayın Ersin Özince'ye ve Family Business Dergisi'nden, ayrıca kendisini 7 yıldır katıldığım konferanslardan tanıdığım Peter Begalla'ya katılımı için şahsım ve üniversitem adıma şükranlarımı sunuyorum, çok teşekkür ediyorum.

ERSİN ÖZİNCE
İş Bankası
Yönetim Kurulu Başkanı

Hepinizi saygı ve sevgiyle selamlıyorum.

Güzel bir takdimden sonra bu şansı en iyi şekilde kullanmak için fazla giriş yapmayacağım, ama memnuniyetimi ifade edeyim.

Çünkü Cumhuriyetin kuruluşuyla vatandaş birey olan Türk insanı, bugün işletme kavramını aile bağlamında inceler duruma geldi. Cumhuriyetimizin kurucuları başta Mustafa Kemal Atatürk, İzmir İktisat Kongresi'yle, daha önce ekonomiden haberi olmayan bir ulusa istiklalin, -biraz önce İstiklal Marşı söyledik- ulusal bağımsızlığın iktisadi bağımsızlıkla, yani ekonomik bağımsızlıkla bütünleşir ise anlam ifade edeceğini söyledi.

Türk müteşebbisi dendi, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları, işte biraz önce Bahar Hanımın dedemin girişimi diye bahsettiği girişim faaliyetlerini başlattılar. İş Bankası'nın da çabası, görevi, bir bölümü Kurtuluş Savaşı'ndan kalan, ama çoğunluğu yine halkın içinden kimselerin oluşturduğu bir başlangıç sermayesiyle Türk girişimcisini yaratmaktı. Ve bugün G-20 seviyesine gelen ve işte 10 milyonlardan 75 milyon, 80 milyonlara gelen bir ülkeden bahsedecek olursak, burada bir hayli yol kat edildiği düşünülüyor, öyle görünüyor.

Kat edilen yolu kötü başlangıçla anmak gerekirse, hakikaten çok önemli, kendi geçmişimizle kıyaslarsak çok önemli. Yani şöyle: Bundan kısa bir süre önce Çanakkale Savaşı'nın 100. yılını kutladık. Çanakkale Savaşı sıralarında ülkenin en büyük bankası

Osmanlı Bankası, Osmanlı İmparatorluğu'nun tahvillerini satmayı reddetmişti, yani kredibilitesi nedeniyle uygun bulmamıştı, "ödeyemezsin sen" demişti. Ulusal ekonomi, ulusal bağımsızlığın ne kadar önemli bir parçası, bunu vurgulamak için bu örneği verdim.

Dolayısıyla genç bir Cumhuriyette, kendi girişimcisini yaratmak, girişimin en önemli unsurlarından biri olan sermaye birikimini kendi imkânlarıyla mümkün olduğunca yaratmaya çalıştık. Çok bunun ayrıntısına girmeyeyim. Ama 20. yüzyıl gelişirken Türkiye Cumhuriyeti bir girişim yaptı ve yaparken de bunun çağdaş yasalarla altyapısını kurunca, yani yönetişimi bilhassa Medeni Kanundan başlayarak yapılan çok ciddi bir hukuk devleti kurulması prensipleriyle başlatınca, girişimciyi istikrarlı, sürdürülebilir bir ortama kavuşturdu, cesaret edip girildi.

Çünkü o kadar ilginç ki, biraz önce Sayın Akingüç'e bahsettim, hanım sultanlardan bir tanesi sürgüne giderken diyor ki; Cumhuriyet hepimizin cebine eşit miktarda para koydu. Fakat şimdi siz aile olarak Türkiye'deki saltanat ailesinin varlıkları için dava açmayı, fakat kadın-erkek cinsiyet farkını ve asalet derecesine göre farklı miktarlarda istemeyi uygun buluyorsunuz. Şimdi böyle bir ortamda siz girişimciyi, aileyi, ailenin işte iktisadi ve hukuki ilişkilerini nasıl tayin edebilirsiniz?

Dolayısıyla bugün biz Türkiye'de bu gibi konuları konuşuyorsak, aslında hala epeyce gidecek yolumuz olduğu da açık. Bu konular çok çok derin, zaten bu derin konuları değerlendirmek üzere ne güzel, bir üniversitemiz bir araştırma merkezi kurmuş, düşünmek lazım. Fakat konu kimin konusudur, ona vurgu yapmak isteyeceğim.

Ben aşağı yukarı 40 yıldır bankacılık sektöründe ücretli bir kişi olarak çalıştım ve birçok ifademde de, bugün bundan da mutluyum, her yerde de diyorum ki, "siz sermayedarlar, siz neden kendi konularınıza sahip çıkmıyorsunuz?" Ne olabilir mesela sizin konularınız? En basit anlatabildiğim, hani nerede sizin sermaye piyasanız? Neden sermaye piyasanızın gelişmesine daha fazla önem vermiyorsunuz? Biraz önce Hanım bir yere vurgu yapıyorum dedi; neden işletmelerimize önem vermiyorsunuz?

Ben geçen yıllardan birinde bir konuşmamda Anadolu’da bir şehirde bir cümle kullanmışım. Birisi geldi beni tebrik etti. Dedi ki, ya çok doğru söylüyorsunuz, finansman işlerinizi finans eğitimi almış kişiye yaptır dedin, bunu yapacağım hemen dedi. Dedim ki, yeni mi bu söylenen? Bunu idrakten acizsek durum çok kötü.

Ben bugün ülkenin en çok kredi veren bankasının Yönetim Kurulu Başkanayım. Buyurun soruyorum, aile işletmesi olmayan işletme var mı? Burada öğrenci kardeşlerimiz var, yarın aile kuracaksınız. Türk Ticaret Kanunu ve Medeni Kanundaki son değişikliklere göre, eşlerin verecekleri kefaletler dahi birbirinden mutabakat olmadan yürümüyor. Yani biz banka olarak herkesi bir kere, reşit olan aile bireylerini aile olarak ele alıyoruz. Hani siz “biz daha aileyi kurmadık” demeyiniz, reşitseniz bitti.

Hatta işin biraz da dedikodu tarafına da bakıyoruz doğrusunu isterseniz. Ya işte filancanın çocuğu acaba nasıl, bu iş yürür mü, bu kredi ödenir ya da bu grubun, aileyse aile, şirketse şirket, sürdürülebilirliği var mı? Bunların işleri yarın ne olacak? Bu konuda gazetelerimiz zaman zaman çok ilginç haberler yayınlıyor. Biz bankalar da çok ilginç durumlarla karşılaşayız. Ama bu tamamen uluslararası kurallarla da giderek dünyada harmonize olan iktisadi ve sosyal ilişkilerin bir hülasası, bir sonucudur. Yani biz finans sektörü, finansal kaynakların kullanımında giderek daha uluslararasılaşmış kuralları ve bilhassa hukuki ilişkileri dikkate almak durumundayız. Hatta sadece o ilişkilerin bugününü değil, yarınını da düşünmek zorundayız. Yani yarın bir otomobil kredisi isteyecekseniz veyahut da daha da uzun vadeli bir konut kredisi talebiniz olacaksa, biz sizin de iktisadi ve hukuki geleceğinizi ve ailenizin de bununla ilgili durumunu, küçük olsun, büyük olsun, anlamak zorundayız.

Bir Fransız Profesör çok ilginç bir kitap yazdı; 21. Yüzyılda Kapital. O kapitalizmin daha entelektüel, daha belki geniş boyutta sürdürülebilirliğine işaret etmek istedi benim anladığım kadarıyla. Fakat 21. yüzyılda kapital veya işletme nasıl olmadır da herhalde bu kongrenin ve merkezin önemli konularından biri olacak.

Fakat şöyle bir vurgu yapayım: Bir zamanlar, işte kaç yaşında, 1924 yılında kurulduğuna göre 92-93 yaşında olan bizim kuruluşumuzda bir büyüğümüz demişti ki, kurumun ömrünü kendi kariyer ömrünüzle ölçmeyin, biyolojik ömrünüzle dahi ölçmeyin. Peki, ölçmeyelim. Kurum illa bizden daha mı uzun yaşayacak? Uzun yaşasın, yaşamasın, ama kurumun ömrüne dahi kurumca karar vermek için insan faktöründen daha farklı düşünmek gerekiyor. Bu da aile olmasanız bile geleceğin ve günümüzün işletmesinde çok önemli.

Mesela Mark Zuckerberg evlendi. Bir aile kurdu. Kişisel inisiyatifle ortaya çıkan dünyanın en büyük şirketlerinden bir tanesi, bir kurum, yani muazzam bir şirket oldu. Gerçi sermaye piyasasına açılınca mükellefiyetleri arttı ama, şimdi kurumun gereğini ayrı düşünmek lazım. Nasıl kurumun gereği ayrı düşünülür? Bu konuda da organizasyon teorisinin veyahut da modern işletmeciliğin gereği neyse onu yapmak lazım.

Peki, Türkiye’de durum ne? Böyle bir kongreye, böyle bir merkeze ihtiyaç var mı? Ben Türkiye’de durumun halen çok kötü olduğunu bir bankacı olarak söyleyeyim. Bankacılık sektörü de henüz işin üzerinde yeterince durmuyor, ama risk prensipleri, bankacılık prensipleri çok yakın bir gelecekte bütün Türk girişimcilerinin gündemine bu konuyu ister istemez getirecek. Nedeni de şu: Çağımız bilgi çağı oldu ve giderek bilginin kullanımı kolaylaşıyor, yaygınlaşıyor, artık iktisadi konularda, yani ekonomik konularda, finansal konularda bilgiyle karar veriyorsunuz. Biz eskiden müşterilerimizin moralitesi, yani ahlakını tayin etmeye çalışırdık, bunu da genellikle geçmişle ölçerdik. Bugün hem kabiliyetiyle, yani finansal varlıkları ve ihtiyaçlarıyla, hem de geleceğe dönük performans beklentisiyle ölçmeye çalışıyoruz.

Bu durum özellikle çoğunluğu kişisel ve aile girişimi olan Türk sermayesi açısından değerlendirildiğinde, Türk sermayesinin henüz bırakın çağdaş, hatta çağdaş olması bir tarafa, hukuk sistemimiz doğrusu yazılı bir sistem olarak pek fena değil, ama yazılı hukuk kurullarımızı da göz ardı eden bazı uygulamaların olduğunu işletmelerde görüyoruz.

Yani şöyle söyleyeyim... Ülkemizde kadın cinayetleri gündemden inmiyor. Ama iktisadi sorumluluğun ne kadar eşit olduğuna işaret ettim biraz önce ailede... Şirketler, ailelerin içinde en önde gelen şirketler dahi cinsiyet yönünde veyahut da hâkim yöneticilerin, hissedarların arzuları yönünde çok ciddi hatalar yapıyorlar. Bu hataların şirketin geleceğiyle ilgili durumunu ben tartışmıyorum, o, onların konusudur. O tür işletmelerde doğal seleksiyon suretiyle neyse yerleri orayı bulurlar, yani onda bir problem yok. Beni ilgilendiren bankacı olarak, o şirketin geleceğine inanacaksam onun hukukunun, örfünün, âdetinin doğru çalıştığını bilmeliyim. Konu bu kadar denebilir ve bu kadar da basit bir konudur.

Yani doğrusu şu anda, hele 21. yüzyıla girerken aile kavramı daha da hele bizimkisi gibi geniş toplumlarda daralırken bu konu doğru adreslenmeye o kadar muhtaçtır ki.

Şöyle örnek vereyim; günümüz gençleri imkânlarıyla ve yetiştirme tarzlarıyla daha bireysel hareket edebiliyorlar. Bu Türk sermayesini çok ciddi bir başka ikilemle karşı karşıya bırakıyor. Peki, ne olacak? Şu ana kadar daha çok bunu çok büyük sermaye gruplarımızın dahi palyatif yaklaşımlarla veyahut da sıkıntı ortaya çıktıktan sonra düzenlemelerle çözmeye çalıştıklarını görüyoruz.

Sözü uzatmayayım, burada yapılacak olan şudur. Biz İş Bankası özelinde 2007 yılında çok ciddi iç ve dış danışmanlık alarak şirketin bütün işlerini, organizasyonun bütün işlerini yazdık. Gerekli olmayanları çıkarttık. Personelin, yani insan faktörünün bununla ilgili organizasyonun içindeki ilişkilerini tarif ettik. Yani organizasyonun bütün planını çıkartıp sonunda da organizasyonu yeni anayasasıyla bağdaştırdık. Bunu bugün Türk sermayesi geciktirmeye devam ettiği takdirde uluslararası rekabete değil, ulusal finans sisteminden yararlanmaya dahi imkân bulamayacaktır, çünkü bankacılık sektörünün veyahut da sermaye piyasasının bunların önüne getirdiği bir realite olacak.

Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde halen en az üçte bir kadar sermaye piyasası kuruluşunun aile şirketleri olduğunu görüyoruz. Aile

şirketleri hele iyi fonksiyon gösteriyorsa; iyi fonksiyondan kastım illa işi sürdürmek açısından değil, nerede sürdüremeyeceğini tayin etmekte dâhil tabi ki, ama doğruyu-yanlışı ayırt edebiliyorsa bu iktisadi, yani ekonomik realiteye, ekonomik pragmatizme en uygun duruş olacaktır. Biz Türkiye olarak da, Türkiye finans sistemi olarak da buna ihtiyaç duyuyoruz, duyacağız.

Zannediyorum fikirlerimi ortaya koyabildim, daha fazla da uzatmamın anlamı yok. Ama netice itibariyle, bu kongreyle ve özellikle çok anlamlı olan merkezin katkılarıyla Cumhuriyetle başlayan Türk girişimcisinin, -şimdi kurumsallaşma kurumsallaşma diyoruz, kurumsallaşmanın en önemli teorik, akademik, yapısal tarifleri zamanına geldik-, bunu bir an önce halledip geçmesine ihtiyacımız var.

Yine de kürsüde geçmiş yıllarda bahsetmiş olabilirim. Bazılarınız için tekrar olaksa kusura bakmayın ama Nobel Ödüllü iktisat yazarı Hernando de Soto'nun kitabına zaman zaman atıfta bulunurum. Adı, Sermayenin Sırrı. Orada şöyle bir tanım var: Kapitalizmi başaran ve başaramayan ülkeler. Bizim ülkemiz model olarak seçtiğini ileri sürmekle beraber, henüz kapitalizmin kurumları, altyapısı konusunda emekleme döneminde olan bir ülkedir. Ciddi avantajları olduğunu da düşünmek lazım, yani Cumhuriyet'in çağdaşlaşmasının yalnızca sosyal ve siyasal alanda değil, iktisadi alanda da olduğunu önemsemeliyiz. Yani Türk teşebbüs gücünün biraz önceki tarihlere de bakıldığında sadece 1980'lerde yaşanan liberalizasyonla ortaya çıktığını söylemek sınırlı bir değerlendirme olur. Ama sonuç itibariyle, bugün bilhassa liberal sisteme, serbest piyasa ekonomisine sonradan eklenen eski doğu bloku, sosyalist blok ülkelerini ve şu anda gelişmekte olan piyasalar içinde adı çok geçen Çin ve Hindistan gibi ülkeleri, girişimcilik kültürümüz açısından bize nazaran biraz daha dezavantajlı sayabiliriz şu an için.

Önümüzdeki 10-20 yılı organizasyonel kültürümüzü, girişimcilik kültürümüzü desteklemek için, bu yönde bilhassa gelişmiş ekonomilerden gelecek akılla yürütebilirsek, Türk sermayesinin çok ciddi bir dönüşümü başarılmış olacak. Bu da bu konu olmadan

olmaz, yani Türk sermayesinin büyüğüyle, küçüğüyle hepsini kapsayan bir konu olduğuna tekrar vurgu yapıyorum.

Bana bu şansı verdiğiniz için ve sabırlarınız için teşekkür ediyorum, saygılarımla.

J. PETER BEGALLA

Aile İşletmeleri Danışmanı

Stetson Üniversitesi Öğretim Üyesi

Family Business Magazine&Directors&Boards Üye Konferans ve Eğitim Direktörü

Beni davet ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Akıngüç ailesine ve İstanbul Kültür Üniversitesi personeline beni karşılamada gösterdikleri nezaket ve misafirperverlik için de teşekkür etmek istiyorum.

İstanbul Kültür Üniversitesi değerleri, ahlakı, karar alma sürecinde ilham kaynağı gördüğü öğrencileri ve özellikle Akıngüç ailesi ile istikrarını sürdürmektedir. Bu nedenle Akıngüç ailesine bir kez daha beni ağırladıkları için teşekkür ediyorum.

Bugün büyüyen aile işletmelerinin inşası hakkında konuşacağız. Aile girişimi özünde bir aile işletmesinden farklılık göstermektedir. Aile girişimciliği bir ailenin sahip olduğu birden fazla iş ile değer yaratımı çabasını simgelemektedir. Aile girişimi değerler ve ailenin koyduğu ahlak kuralları ile beraber gelişmektedir. Birbirleri ile çalışmayı seven ve destekleyen aile bireyleri birden fazla alanda beraber çalışarak ortak değerler yaratmakta ve başarılı olmaktadır.

Bugünün konuşmasında, ben ve aile girişimcilğim sonucunda elde ettiğim tecrübeler ile aile girişimciliğine yönelik çalışmalarım hakkında çok fazla şey işiteceksiniz. Aynı zamanda Amerika'daki konferanslarımız hakkında da konuşacağım. Devamında global

aile işletmelerinden edindiğimiz pratikleri konuşacağız. Daha sonra gelişim ve aile dinamikleri hakkında konuşacağız.

Aileler bir jenerasyondan diğerine geçerken gelişebilmek için belirli spesifik adımlar atmaktadırlar. Bu atılan adımlar ile ailelerin ne kadarının bu süreçte sadece talimatları uygulamak yerine süreci takip ettiği konuşulacaktır. Yönetim sürecinde oluşan fırsatları kaçırmamak ve mücadele etmek adına karar almalarına yardımcı olmaktadır. Daha sonrasında ise gelişim ve aile dinamikleri hakkında konuşacağız.

Ben ve benim hayattan öğrendiklerimi anlamanız çok önemli. Babamın özel bir şirketi vardı. Video ve iletişim programları yapıyordu. Ablalarım üniversiteye gitti ve üniversite sonrasında babamın yanında işe başladılar. Ben ise en küçük çocuğum. O zamanlar daha bebektim yani... Ben de ablalarımın babamla çalışmasını seyreliyordum. Üniversiteye gittiğimde ise ablalarımın aile işletmesinde babamla yaşadıkları kaosu gördüğümde, bunun benim için çok aşırı bir şey olduğuna karar verdim. Her şeyi düzenleyen babamdı ve ablalarım hakkındaki her şeyde bilgi sahibiydi. Ben de üniversitede okuyor bir yandan da kendimi ailem ve şirket arasındaki bulanık çizgide görüyordum. Bu benim için çok sıkıcı bir durumdu ve ben bunu kaldıracabilecek biri değildim. Bu nedenle üniversiteden sonra aile şirketinde çalışmama kararı aldım. Bir psikoterapist olmak, danışman olmak istiyordum. O zamanlar kariyerimin ilk birkaç yılını ailemden uzakta çalışarak geçirdim.

Babam kendi şirketinin kurucusuydu ve ben ise bir terapisttim. İş dünyasından terapiye gelen kişiler kendileri ve anneleri ile arasındaki ilişkiler hakkında konuşurdu. İş dünyası beni tamamıyla içine çekmişti. Buradaki ironiyi görebiliyor musunuz? Asla babam ile birlikte çalışmayacağımı söylerken, onunla aynı işte buluverdim kendimi.

Babamla beraber uzunca bir süre gelişme göstermiş online bir eğitim şirketi açmaya karar vermiştik. 2002 yılında, babamın yanında çalıştığımı duyan üniversite öğrencileri yanıma gelip, aile ile beraber karar almanın nasıl bir şey olduğu konusunda

sorular sorarlardı. Gücün ve otoritenin kimde olduğu gibi sorular yöneltirlerdi. Bu, benim için çok heyecan verici bir durumdu. Hatırlarsanız bir terapisttim ve yeni bir hayata başlıyordum. Tüm bu aile işleri ile psikoloji eğitimi etkileşime giriyordu. Ben de bu öğrencilerin profesörleri ile görüşmeye başladım ve onlar da bana aile işletmeleri eğitimi vermemi teklif ettiler. 2003’de üniversitede aile işletmeleri dersi vermeye başladım. 2008’de ise tüm dikkatimi, aile işletmelerinin danışmanlığına verdim.

Bu nedenle hayatımda önemli olduğunu düşündüğüm üç bölüm bulunmaktadır. Amerika’da da bu gibi aile işletmelerinin konferanslarına katılmaktayım. Oldukça fazla şirkete danışmanlık yapmaktayım. Çoğunluğu global olan müşterilerim bulunmaktadır. Genelde sınıfta eğitim vermekteyim. Hayatımda önemli olduğunu düşündüğüm bu üç bölüm birbirleri ile oldukça güzel kaynaşmaktadır. Önemli olduğunu düşündüğüm konferanslardan biraz bahsetmek istiyorum. Aile işletmelerine ait hikâyeleri, odak noktası haline getirmiş “Aile İşletmeleri Dergisi” Amerika’da bir süredir yayınlanmaktadır. Aile işletmelerine uygun olup olmayan olaylar ve nesilden nesle geçen güç hakkında bilgiler içeriyor.

2010 yılında dergi konferanslar ile hayat buldu. Üniversitem ile irtibata geçerek kısa zamanda büyük ilgi toplayan konferanslar düzenlemeye başladık. Katılım gösteren aile işletmesi üyeleri, aile işletmesinin diğer üyeleri ile nesilden nesle güç aktarımı, kuzenler arası irtibatı sağlama, yönetim kurulu oluşturma ve aile üyeleri arasındaki zorlu ilişkileri yönlendirme gibi konuları konuşmak için çok hevesliydi. Konferanslarımıza katılım gösterenler, Amerika’nın büyük ölçekli aile işletmeleri olmaya başladı. Aile işletmelerini temsil eden birçok marka bu konferanslara katılmaya başladı. Yaklaşık bir yıl önce, Meksiko’ya aile işletmelerinde güç aktarımı konulu konferansa davet edildik.

Konferanslarımızda yer alan açılış konuşmacıları sadece bu alanda eğitim almış kişiler değil, genelde bu yapı içinden gelen, nesilden nesle geçen aile işletmelerinde yer almış kişilerdir. Konu başlıkları da oldukça ilgi çekicidir. “Bana bakın. Bakın neler yaptım!” gibi konuşmalardan ziyade daha tartışmaya açık, dürüst, nesilden nesle geçmenin ve kardeş

rekabetinin ne kadar zor olduğu, aşırı kontrolcü bir anne veya babayla başa çıkmanın zorluğu, eşit haklarından daha fazlasını talep eden abilerle nasıl başa çıkılacağı gibi konular tartışılmaktadır.

Diğer konuşmacılar ise avukatlar ve bankacılarıdır. Onlar da aile işletmelerine nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlatmak yerine, hikâyelerine katkıda bulunmaya çalışıyorlar. Sonuç olarak bankacı ve avukatların aile işletmeleri ile olan bağlantısı yapılan işlemlerin ötesindedir. Nasıl yapılması gerektiğini söylemek yerine “Bu durumda ne yaptın?”, “Peki bu durumda ne yapardın?”, “Ne yapılmalı?” gibi yapıcı konuşmalar dâhilinde gerçekleşmektedir. Bu da konferansın rengini oldukça etkilemektedir. Konferansa katılım gösterenler aile işletmeleri üyeleri arasında paylaşım olanağı sağlamaktadır. “Kültür ve öğrenme topluluğı” iki temel ilkesiyle konferanslara katılım gösteren üyeler, konferans sonrasında da iletişime geçmektedir. Birbirlerini ziyaret etmekte ve aramaktalar. Böylece konferans esnasında kurulan iletişim devam edebilmektedir.

Size biraz katılımcılardan bahsedeyim. Bunun gibi bir konferansı iki hafta önce Florida’da gerçekleştirdik. Konferansa katılan köklü ve büyük aileler sayesinde konferans oldukça ilgi çekti. Peki, katılımcılar neden geliyorlar? Ve neden aile işletmeleri ile ilgili bir konferansa katılım gösteriyorlar? Öncelikli neden, aile işletmelerinin yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak istiyorlar. Yönetime ait uygulama planı neye benziyor? Aile işletmelerini yönetmek için nasıl bir plan oluşturulmalı? Aile işletmeleri ve temsilcileri bu konferanslara katılarak, aile işletmesi olmak konusunda bilgi sahibi oluyorlar. İdare ve eğitim konularında konuşuyorlar.

Aile işletmeleri yaşlandıkça yeni neslin yolu açılıyor. İlerleyen süreç aile işletmeleri için gerekli normların ve yasaların düzenlendiğı aile anayasalarının oluşturulmasına sebebiyet veriyor. Aileler konferanslara aynı zamanda iletişim stratejilerini geliştirmek için katılıyorlar. “Ablamla aramda konuşmam gereken bir iletişim problemi söz konusu olabilir”, “Onun ile konuştuğumda geçmişteki bazı problemleri de halletmem gerekebilir”, “Onun ile ne zaman konuşsam, benim yeterli olmadığımı ve

sorumluluk sahibi olmadığımı söylüyor, peşin hükümlü bir görüşü var. Bu nedenle her daim onunla anlaşmanın, bu durumlarla başa çıkmanın, bu düşünceleri değiştirmenin bir yolunu bulmam gerekiyor”.

Konferanslarımız iletişim stratejileri üzerinde yoğunlaşıyor. Kardeş rekabetinin önüne geçmeyi hedefliyor. Kuzenler birbirleri arasında nasıl bir bağ oluşturuyor? Genç jenerasyon büyükleri ile ya da tam tersi durumda konuşmayı nasıl öğrenmeli? Aile işletmesine ait problem ile aileye ait problemleri ayırmanın yolları ve aile işletmesi dinamikleri ile aile dinamikleri hakkında da konuşuyoruz. Bu konferanslar ailelerin işletme sorunları ile aile sorunları arasındaki farkı ayırt edebilmeleri konusunda yardımcı oluyor. Böylece bu farkları anlayıp zorlukları fırsatlara çevirebilmelerinde yardımcı oluyor. Aile işletmelerinde uzlaşma temel anahtar niteliği taşımaktadır. Zaman geçtikçe, aile hissedarları arttıkça, bir kişinin katıldığı bir konuya diğer aile üyelerinin tepkisi ne oluyor? Kimisi ayaklanabilir, kimisi karşı çıkabilir. Diyalog halinde olmak ve fikir birliği uzun dönemli kararlar için daha etkili bir strateji olmaktadır. İşletmeye ait kararların bir sonuca bağlanması gerekmektedir. Uzun dönemli çözümler elde edilebilmesi için aile işletmesi kararlarının birden fazla bakış açısına ve perspektife ihtiyacı vardır.

Daha sonra gelecek jenerasyonu geliştirmenin ve onların sorumlu liderler olarak aile işletmesinde öne çıkmaları için gerekli yolları tartışıyoruz. Gelecek jenerasyon nasıl olacak? Bu gibi meseleleri konferanslarda konuşuyoruz. Global aile işletmeleri tarafından sürdürülen başarılı metotların üzerinden geçiyoruz.

En ilginç bakış açılarından bir tanesi ise aileye gerekli ilginin gösterilmesi gerekliliği olmuştur. Şimdi sorabilirsiniz, bunun aile ile nasıl bir ilgisi var diye... Ailelerin bağları güçlendirdiği, bir merkezde topladığı olguları ile sağlığın bir aile işletmesi için ne denli önemli olduğu ve yardımcı olduğu konusunda sizlerle tartışmaya açtım. Bir başka şey ise, aile içerisinde yönetimin daha iyi olabilmesi için aile bireyleri arasındaki ilişkinin ve ailenin varlığına yönelik iyi bir politika belirlemek ne demektir? Firma aile tarafından nasıl ve ne şekilde algılanmalı? Bu konular ile alakalı bazı spesifik konular hakkında konuşulması

gerekiyor. Üçüncü unsur ise gelecek jenerasyonu yetiştirmektir. Peki, ne yapılabilir? Başarıya ulaşmak için aile bireylerinde neler aranmalı? Aileyi beslemek için, ailenin açık ve teşvik edici bir sebebi ve yönü olması gerekir. Peki, sebepleri nedir? Bu açık ve teşvik edici sebep herkesi bir araya getirir ve tüm kararların ölçülebilmesi için bir güç oluşturur. Takılmak için bir araya gelirler, futbol oynarlar, tatile çıkarlar, hayatları hakkında konuşurlar. Birbirlerine güvenirler ve daima birbirlerine sahip çıkarlar. Bir arada olmak isterler. Güven ve açıklık ortamı oluşturarak gururlarını, kazanımlarını paylaşırlar. Paylaşımında bulunurlar. Ailelerine ve miraslarına saygı duyarlar. İşte bu, resimde gördüğünüz aile. Bu miras geçmiş ve gelecek nesillere aktarılarak yeni oluşumları inşa etmektedir. İş ve kamu hizmetini paylaşırlar. Aile işletmeleri kendi toplumlarına ve diğer kişilere katkıda bulunurlar.

Aile anayasaları da oldukça önemlidir. Aile anayasası, sadece şirket için değil aynı zamanda aile ve aile fertlerinin kurum ve mirasla olan ilişkisi açısından da önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde genellikle sınırların aktif olarak aşılması söz konusudur. Aile, yasaların getirebileceği çeşitlilikleri kucaklar. Bu yasalar şeffaflık, açıklık, finansal durumların önceden tahmin edilebilmesini sağlamaktadır. Yapılan şeyler sonucunda aile işletmesi sağlıklı bir şekilde ilerliyor mu? Şirket içerisindeki her bir bilgi ailenin tüm fertleri ile şeffaf ve açık ortamda paylaşılmaktadır. Gizli kalan bir şey yoktur. Kontrol tek bir elde toplanmamaktadır. Bu sebeple daha açıklardır. Aile bireylerinin eğitilmesi, şirket bünyesindeki finansal bilgiler ve operasyonun işleyişini kavramaları açısından önem taşımaktadır. Hedef, her bilgi konusunda açık olmaktır. Pay sahiplerinin anlaşmaları da buna uygundur. Aile işletmesinde yer almak istemediğimde nasıl ayrılmalıyım? Aile işletmesinden ayrılmanın bir yolu var mıdır? Aile fertleri arasında eşitliği sağlamanın, hissedarlar arasında mal varlığını dağıtmanın bir yolu var mı? Şirkete nasıl girerim? Şirketten nasıl çıkarım?

Bir diğer yol ise gelecek nesillere gerekli sermayeyi tedarik etmektir. İstihdam politikalarına göre burada çalışmanın yolu nedir? “Ben bu ailenin üyesiyim ve bu nedenle burada çalışmak benim hakkımdır” gibi bir düşünce olmamalı. Aile işletmelerinin kuralları

olmalıdır. Dışarıdaki hayata dâhil olup, eğitim almalısın. Senin için burada hali hazırda bir pozisyon yaratmayacağız, denilmeli. Bu gelecek nesiller aile işletmesinde yer alabilmek için, kendilerini hazırlamalı ve yetiştirmelidir. Tüm aile üyeleri kişisel tatminlerini sağlamalıdır. Aile üyeleri, kendilerini tanımaları gerektiği konusunda diğer fertleri teşvik etmelidir. Şirkete tüm bunlardan sonra gelip, kendi becerileri doğrultusunda şirkette yer bulabilirler. Ayrıca, bilgi sahibi olabilmek ve şirkette meydana gelen olayları daha iyi anlamaları konusunda finansal okuryazarlık tüm fertler için bir zorunluluk taşınmalıdır. Tüm bu bakış açıları ile ailelerin belirli zorlukları atlamaları için gerekli konular ele alınmıştır. Kardeşlere gösterilen değer arasında farklılıklar olabilir ve böylece iş yaklaşımları da farklılık gösterebilir. Aile içerisindeki duygusal farklılıklar ilişkiler arasında kaosa sebebiyet verebilir. Bu nedenle aile fertleri arasında bir uyuşma noktası yaratılmalıdır. Bu durum işletmenin ileriye yönelmesi için gereklilik arz etmektedir. Uyuşmazlıkların önüne geçmek amacıyla bir süreç oluşturulmalıdır. Bu süreç aile fertleri arasında güven, şeffaflık ve uyum sağlayacaktır.

Aile üyeleri ile çalışırken, üç farklı yaklaşımı temel almaktayım. Aile dinamikleri, kardeşler arasındaki farklılıklar ve aile fertleri arasındaki iletişim. Benim rehberliğim onlara birlikte çalışmayı ve bağdaşmayı sağlamakta yardımcı olmaktadır. İleriye yönelik gelişme konusu ise gelecek nesiller ile çalışmayı tanımlamaktadır. Gelecek nesillerin pay sahipleri olarak kuzenlerin arasında bir bağlılık oluşabilmesi için birbirlerini anlamaları, iletişim halinde olmaları ve birbirlerine saygı duymaları gerekmektedir.

Bunların dışında bir de aile anayasalarının yapısı ve aile işletmeleri danışmanlığı ile ilgili çalışmalar yapmaktayım. Gelecek nesillerde de devam edebilecek ve büyüyecek bir şirket yapısı için proaktif olunmalıdır. Birlikte çalıştığım bazı aile şirketlerinin yıllık gelir ortalaması dört milyon dolardan başlıyor, bazıları ise 25-30 milyon dolar aralığında yer alıyor. Nesil büyüklüğü olarak bakıldığında ise en büyük aile işletmesi yedi nesil süreklilik arz etmişken en genç aile işletmesi ise birinci nesilden ikinci nesle geçiş sağlamaktadır. Çalıştığım en yüksek hissedar sayısına sahip olan firma 85 üyeden oluşurken, bunlardan sadece biri aile şirketinde çalışmaktadır. Benim görevim ise aile şirketinin hissedarları

arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlayarak birlikte çalışabilmelerini sağlamaktır. Tamam, şimdi aile işletmelerinde yapmış olduğum danışmanlık konusunda bilgi sahibisiniz.

Sahnede görmüş olduğunuz model organizasyonel davranışçı Patrick'ten alınmıştır. Ben ve meslektaşım yıllar önce yazdığımız bir makalede bu modeli dikkate alarak aile işletmelerinde güven ve uyumu inceledik. Aile fertlerinin, aile işletmesinde en etkin şekilde yer alabilmeleri için, söz konusu fertlerin değerlerini belirlemeli ve bu değerleri geliştirmeliyiz. Geleceğe yönelik bir adım atabilmek için açık olmak ve riskleri tartışmaya istekli olmak çok önemlidir. Risk alabilmek için ise, kişi kendini tanımalı, değer duygusunu bilmelidir. Bu algılar kişilerde yer almalıdır. Tüm bunlar sağlandıktan sonra ise harekete geçilmelidir. Bunu açıklığa kavuşturmak için bir foruma ihtiyacımız vardır. Aileler bir projeye sahip olabilirler ve tüm bu anlatılanların ışığında aile anayasası ile birlikte ilerleyebilirler. Bu gibi şeyleri oluşturduktan sonra bizler danışmanlık, denetim ya da liderlik pozisyonları ile aile işletmeleri ile çalışmalar yapmaktayız. Mesela performansın kalitesi değerlendirilmelidir. Eğitime ihtiyacımız var? Herkes uzlaşmayı biliyor mu? Gerekli niteliklere sahipler mi? "Pay sahibi olma" kavramı konusunda bilgi sahibiler mi? Dünyada olup bitenlere geniş bir perspektiften bakabiliyor mu? Ailelerin hedefleri, aile üyelerinin yetenekli olduğu alanlarda kendilerini eğitip şirkete katılım göstermeleridir.

Bu böyle devam ettikçe elbette sonuçları da olmaktadır. Bir yıl dönümü! Şimdi 100 yaşındayız. Hadi parti yapalım! Bir üretim planını yerine getirdiniz ve sonucu olarak bir fabrika kurdunuz! Ya da aile işletmesi anayasasını tamamladınız! Fertlere inşa ettikleri hatırlatılmalıdır. Tüm bunlar bir anda olmamaktadır. Bu model zamanla, güven ortamı, birlik ve beraberlik sağlanarak oluşturulmaktadır. Doğrusal bir yapı taşımamaktadır.

Bir sonraki temamız ise, 2003'den beri hiç ara vermeden ders veriyorum. Bunu çok seviyorum. Hatta öğrencilerimden bir tanesi şu anda burada, bu salonda yer almakta. Lütfen ayağa kalkabilir misin? Geldiğin için çok teşekkür ederim. Çok takdir ediyorum. Söylediğim şeyleri çürütebilirsin, tamam mı?

Bugün üzerinde durduğumuz bazı konuların üzerinden geçelim. Değer yaratmak çok önemli. Bankalar bile daha fazla değerinizin olduğunu bilmek istiyor. Karakter oluşumu da çok önemlidir. Gelecek nesillerde önemli olan sadece eğitim ya da teknik beceriler değildir. Finansal okuryazarlık, yönetim süreci ve örgütsel davranış gibi tüm öğeler oldukça önem taşımaktadır. Eğitim bunlardan sadece birini oluşturmaktadır. Bu nedenle öğrencilerimle de yaptığım konuşmalarda da özellikle karakterin altını çiziyorum. Onları kendi değerlerini oluşturmaları gerektiği konusunda cesaretlendiriyorum. Ailelerinin karakterini anlayabilir, değerlerini geliştirebilir ve onları kendilerinininki olarak benimseyebilir. Kendi inandıkları ile bağdaştırarak tüm dünyaya katkıda bulunabilirler.

Peki, bunu nasıl yapıyoruz? Bunu yapmak için birçok yol var. Size birkaç örnek vereyim. Derslerimizde zamanımızın çoğunluğunu karakter tanımlamasına ayırıyoruz. İçe dönük müsünüz, yoksa dışa dönük mü? Daha düşünen biri misiniz yoksa duygusal mısınız? Çabuk mu karar alırsınız yoksa birçok seçeneği düşünür müsünüz? Karakter tanımlamanızdan önce, önce kendinizi tanımalısınız. Sizin için hayatta önemli olan nedir? Eğitim? Seyahat? Macera? Mutluluk? Tutkularınız neler? Neye çok değer veriyorsunuz? Siz ve aileniz hakkında konuştuktan sonra, onları görüşmeye çağırıyoruz. Neden öyle davrandılar? Konuşma anne ile başlamaktadır. Sonra babaya sorular yöneltilir. En sonunda hep birlikte görüşülür. Bu böyle devam etmektedir. Çocuklardan ebeveynlere daha sonra tekrar çocuklara... Sonuç olarak, öğrenciler ailelerini daha iyi anlayarak yetişkinliğe adım atmaktadır. 18-20 yaşlarında hala daha ailenizden öğrenebileceğiniz bilgiler vardır. Mülakatlar sizin de dâhil olduğunuz bir yapı içerisinde ilerlemektedir.

Evet, bu da kızım. Gelecek nesiller için bildiğimiz bir başka şey ise duygusal algıların nesilden nesle geçiş aşamasında aktarımda başarıyı sağladığıdır. Elbette yine, nitelikler, eğitim ve pazarlama gibi özellikler, işte devamlılık ve başarı için önemlidir. Ancak kişi aile fertleri, bankalar, pay sahipleri ve yöneticiler arasında başarılı bir ilişki kurmakta elverişli değilse, aile işletmesinin gelecek nesillere ulaşması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kısacası sosyal zekâ, duygusal sorunlara diplomatik yaklaşarak kazanılan güvenilirlik ve açıklık hayati önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda, sosyal

zekânın duygusal zekâdan daha ağır bastığı nesillerin, gelecek nesillere geçiş başarısının da daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak, başarı için karakter eğitiminin diğer tüm teknik beceriler ile bir arada bulunması gerekmektedir. Burada bunları sadece öğrencilerine eğitim veren bir profesör olarak söylemiyorum, deneyimler sonucu elde edilen tecrübeler olarak aktarıyorum. Özetle, uzun dönemli bir ilişki için açıklık, uyum ve güven daima olmalıdır. İşletme süreci, projeler ve pazarlar, gelip geçici ve değişim gösterebilmektedir. Ancak aile fertleri arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması, aile fertleri arasındaki güvenin varlığı birçok fırsatın değerlendirilmesi anlamına gelir. Şimdi sorular varsa soruları alıp belki de kısa bir değerlendirme yapabiliriz.

SORU:

Aile işletmelerinde evlilik konusunda ne düşündüğünüzü öğrenmek isterim.

J. PETER BEGALLA

Bu bir evlenme sorunsalı olarak adlandırılır. Biri aile içerisine girecek olduğunda, bu nasıl gerçekleşir? Her aile farklılık göstermektedir. Söz konusu aile birçok şekilde uzlaşma yoluna gidebilir ancak muhtemelen hissedar olarak değil. Bazı aileler, evlilik yolu ile aileye dâhil olan herkesi hissedar yapabiliyor. Kişilerin evlenme ve boşanma durumları ile başa çıkabilen oldukça sofistike mekanizmalar bulunmaktadır. Benim kendi şahsi düşüncem, oldukça sağlıklı olduğunu düşündüğüm bağımsız kurullar vasıtası ile aile işletmeleri neden yeni aile üyelerini arasına almasın?

SORU:

Bizim de iki nesildir devam etmekte olan bir aile işletmemiz içerisinde, nesiller arasında iletişim söz konusu iken fırtınalar kopuyor. İletişime geçmek çok zor olabiliyor...

Sizin tavsiyeniz ne olacaktır? İki nesil arasındaki irtibatı sağlamak için neler yapılmalı? Aynı zamanda bir danışmanlık firması ile de çalışıyoruz.

J. PETER BEGALLA

İki farklı dili konuşup farklı bakış açılarına sahip iki farklı nesil söz konusu. Her iki nesil farklı duygulara sahip ve siz bunların arasında bir köprü kurmak istiyorsunuz. Yapılabilecek en iyi şey, ne olursa olsun irtibatla kalmaya çalışmak olacaktır. Dışa açık olmaya devam edin. Değişmeyeceklerini bilerseniz de yine de sorular sormaya devam edin. Birinci nesil şirket kurucuları... Bunu elden bırakmak ve göz ardı edip çöpe atmak istemiyorlar. Mücadele işte tam da bu noktada başlıyor. Sizler yeni pazarlama süreçlerini ve yatırım fırsatlarını değerlendirmek istiyorsunuz. Ne kadar çok benimserseniz, o kadar çok hayatta kalacaksınız. Sizler birinci nesil yüzünden uyum sağlamanın giderek zorlaştığından yakınıyorsunuz. Yapılabilecek şey, başka fırsatlarda kendinizi yavaşça aileye göstermek olacaktır. Danışmanlarınız bu sürecin çoğunluğunda sizlerle birlikte olarak iki nesil arasında bir tercüman görevi görebilirler.

Annenin bu süreçteki rolü hakkında da bir soru işittim. Soruda da sorulduğu üzere, onlar “şef duygusal yöneticiler” olarak davranırlar. “şef duygusal yöneticiler” sizlere her şey iyi olacak diyenlerdir. “Babanla konuşurum...” Ancak bu bazı durumlarda oluşturulan üçlü bağ nedeni ile zarar verebilmektedir. İki kişi oturuyorlar ve üçüncüyü hedef alıyorlar. Kız evlat araba almak istiyor. Baba hayır diyor. Kızları da diyor ki “Anne, ben arabayı istiyorum!” anne diyor ki “babanla konuşacağım”. İşte bu bir üçgendir. Ve iyi bir şey olarak da görünmemektedir.

SORU:

Tam tersi şekilde oluyor mu?

J. PETER BEGALLA

Olabiliyor, evet. Elbette. Tam tersi de olabiliyor. Kardeşler de bunu yapabiliyor. Ne yapacaksın peki? Anneye gizlice gitmek yerine, direkt babaya soru yöneltilebilir. Baba hayır derse çocukları da “annemin fikrini bu konuda almaya ne dersin” diye sorusunu yöneltebilir. “Bu kararı bir aile olarak verebiliriz bence” diyebilir. Bu da bir üçlü ilişki oluşturmaktadır. Ancak bu ilişki taraflara açıklık ilkesine dayanmaktadır. Anneler genelde “şef duygusal yöneticiler” olmakta başarılıdır. Ancak ben yine de bu konunun açıkça konuşulması gerektiğini düşünüyorum.

SORU:

Sizce yeni nesiller erken yaşta aile işletmesine katılmalı mı? Ben küçük yaşta aile işletmemiz ile haşır neşir olmuştum. Ancak bazı kişilerden aldığım bilgilere göre küçük yaştaki kişileri şirkete almak pek de sağlıklı bir seçenek olarak gösterilmiyor. Belki de yaşça daha büyük olan abiler?

J. PETER BEGALLA

Buna birkaç farklı açıdan bakılabilir. Amerika’da çok popüler olan bir benzin istasyonu var. Yaklaşık 700 istasyonları mevcut. Küçükken, babası onu kamyonunda yanına oturtur ve civar yerlerdeki diğer istasyonlara götürürmüş. Kamyona ilk bindiğinde 5 yaşındaymış. Böylece büyürken aile işletmesinin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olmuş. Neyse, bu çocuk büyüyor, okula gidiyor ancak onu geri dönmesi için bir şeylerin çektiğini hissediyor. Aileden uzakta eğitimini tamamlayıp, bilgi ve becerisini geliştirirse istediği an geri dönebileceğini biliyor.

Aile işletmesine sahip çocukların böyle bir fırsatı değerlendirebileceği, ancak zorla tutulmaması gerektiği bilinmelidir. Bu büyük bir farklılık yaratmaktadır. Büyüyebilir, aile içerisinde iletişim kurabilir, kendini geliştirip, tutkuları fark edip, şirkete davet edilebilir.

Böylece kişi zorlama olmaksızın babasına gidip, “baba ben gelmek istiyorum” diyebilir. Böylesi de mümkün kılınabilir.

Bazı aileler danışmanlık almadan da kendilerini idame ettirebiliyorlar. Her aile, diğerlerinden farklılık göstermektedir. Yine de benim tavsiyem, üçüncü dördüncü nesle geçiş aşamasında bazı kuralların bulunması gerektiğidir. Çalıştığım bazı aile işletmeleri dördüncü nesillerindeler. Ve diğerlerinden biraz daha fazla yol gösterilme ihtiyaçları var. Bazı durumlarda aileler danışmanlığı reddetmektedir ve ihtiyaçları olmadığını söylemektedir. Ben bu noktada biraz üzülyor ve “elbette danışmanlık hizmeti almadan devam edebilirsiniz ancak günün birinde bir isyan ile karşılaşacaksınız” diye belirtiyorum.

Birkaç şey daha, kendi yazılarınızı kendinizin yazdığınızdan emin olun. Hayatın anlamını ifade ederken, kendi hayatınızın yazarı siz olun. Anne ile babanız sizi ne yapacağınız konusunda etkileyebilirler ancak ne yapamayacağınızı söyleyemezler. Kendi yolunuzu kendiniz oluşturmalsınız. Böylece kaderinizde sizi neler bekleyeceğini bilebilirsiniz. Ne yaptığınızı bilin. Yeteneklerinizin farkında olun. Yetenekli olduğunuz veya olmadığınız konuları bilin ve etrafınızdakileri tanıyın. Aile bireylerinizi gözlemleyin. İttifak kuracağınız kişileri bilin. Anne ile babanızın tetiklenme noktalarını iyi bilin. Onların olaylara nasıl baktığını bilin. Kendi çerçevenizin dışından bakın ve aile üyelerinin farklı bakış açılarına saygıyla yaklaşın.

Bu kadar olsa gerek. Teşekkürler.

PANEL

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME

Konuşmacılar

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER – T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi / Mütrevelli Heyet Başkanı (Oturum Başkanı)

Nesrin ESİRTGEN – Abdi İbrahim Holding / Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Davut DOĞAN – Doğanlar Holding / Yönetim Kurulu Başkanı

Alper ALMELER – ALMELEK Matbaa Mürekkepleri Boya San. ve Tic. A.Ş. / Yönetim Kurulu Başkanı

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz.

7. Aile İşletmeleri Kongresi'ne yeniden hoş geldiniz.

İlk panelimiz, Aile İşletmelerinde Büyüme. Çok değerli aile işletmeleri, yöneticilerimiz ve aile üyelerimiz var. Ben biraz önce yemekte de benzer bir şey söyledim. Freud yaşamın anlamını iki kelimeyle özetlersem, "Sevmek ve çalışmak" diyor. Yaşamın anlamını böyle özetlediğimiz zaman da aslında aile işletmeleri bu iki kelimenin en yoğun yaşandığı ortam. Bugün dört, benimle beraber beş tane aile üyesi var. Bu sabah Ersin Özince Bey'in çok güzel konuşmaları oldu, oradan pek çok transferler yaptık, şimdi biraz daha aile işletmelerine değmek ve aile işletmelerinin içindeki sorunlarını, büyümeyle ilgili yaşadıklarını konuşmak, farklı ailelerin farklı yapılarıyla ilgili bir ortam oluşturmak, bunu açık yüreklilikle konuşmak ve tartışmak için buradayız.

Öncelikle ben kendimle bir başlamak istiyorum, çünkü ben bir aile işletmesi üyesiyim; üçüncü kuşak, dedemi de sayarsak dördüncü kuşak. Dedem 1932'de Kültür Dersevi'ni kuruyor ve sonra bir süre devam ediyor. Daha sonra 1960'da babam Kültür Kolejine kuruyor. Biz babamı birinci kuşak olarak alıyoruz. İkinci kuşakta ablalarım var iki tane, ben ve iki ablam var, üçümüz de şu an işin içindeyiz, çalışıyoruz. Dördüncü kuşaktan da bir yeğenim var. Ailenin gelişimini bu şekilde anlatmak mümkün.

Biz Kültür Okulları olarak birkaç nesildir devam eden aile işletmelerine bir örneğiz. Büyütmek için, sürdürülebilirliği sağlamak için bir vakıf kurduk ve İstanbul Kültür Üniversitesi de vakfın ürünü. Şu anda ben üçüncü kuşak aile üyesi olarak kurumun yönetimindeyim. Robert Koleji'nden sonra Boğaziçi Üniversitesi'nde ekonomi okudum, daha sonra eğitim öğretimle ilgili yüksek lisans yaptım, sonra da aile işletmeleriyle ilgili doktora çalışmamı yaptım. Kendimi tanıtmamın nedeni şu; kısaca panelistlerimizden önce kendilerini tanıtmalarını isteyeceğim, daha sonra da aile işletmelerinin büyüme ile ilgili problemleri hakkında konuşacağız.

Nesrin Hanım, sizden başlayalım isterseniz. Kısaca kendi özgeçmişinizi ve firmanızı tanıtabilir misiniz?

NESRİN ESİRTGEN

Avusturya Lisesi mezunuyum ve İktisadi ve Ticari İlimler’de okudum. Biraz da Abdi İbrahim’i size tanıtmak istiyorum. Öncelikle konuşmama başlamadan önce bugün burada birlikte olmamıza vesile olan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezine ve Kongre Başkanı Prof. Dr. Durmuş Dünder’a içten teşekkürler ederim.

1912 yılından bu yana faaliyetini aralıksız olarak devam ettiren Abdi İbrahim aile işletmemizin, 104 yıllık hikâyesini sizinle paylaşmak istiyorum. 1888 yılında Selanik’te doğan büyükbabam Abdi İbrahim Bey, 1908 yılında İstanbul Eczacılık Mektebinden mezun olur ve Selanik’e geri dönüp, bir İngiliz ilaç firmasında çalışmaya başlar. Kısa bir süre sonra İstanbul’a tekrar gelir ve 1912 yılında Küçükmustafapaşa’da bir eczane açar ve ilaç üretmeye başlar. Üretimi artırmak için 1919 yılında eczanesini kapatıp Mahmutpaşa’da Abdi İbrahim Laboratuvarı’nı kurar. Bir süre sonra ilaç talebinin artmasıyla daha büyük bir mekâna geçmesi gerekir ve bunun üzerine de laboratuvarı Çemberlitaş’a taşır. Sonra maalesef genç bir yaşta 38 yaşında bir böbrek rahatsızlığı sonucunda hayatını kaybeder ve bir eş, iki küçük çocuk ve bir laboratuvar geride kalır.

Büyükbabamın ölümünden sonra çok nazlı niyazlı büyütülmüş babaannem Mehveş Hanım işin başına geçer ve bu konuyla ilgisi olmamasına rağmen, zorluklarla mücadele edip işi devam ettirmeye çalışır. Kendisi Türkiye’nin ilk kadın sanayicilerinden biridir, belki de ilkidir. Babaannemin ölümcül bir hastalığa yakalanması üzerine 1940 yılında İstanbul Eczacılık Fakültesi’nden mezun olan babam İbrahim Hayri Bey işi devralır. Kısa zamanda üretilen ilaç çeşidi sayısını 100’e yükseltir. Bu sebeple de artık üretimin bir laboratuvar ortamında değil de, bir fabrika ortamında yapılması söz konusu olur. Temel atmasını da benim yaptığım Abdi İbrahim İlaç Fabrikası 1952 yılında Vefa’da kurulur.

İbrahim Hayri Bey, Türk ilaç sanayinin örgütlenme çalışmalarına öncülük eder. Bugün Türk Eczacılar Birliği adını alan Türk Eczacılar Cemiyetinin kuruluşunda aktif görev alır. Genç yaşında atıldığı çalışma hayatında babam çalışkanlığı, fırsatları iyi değerlendiren zekâsıyla Abdi İbrahim'i Türkiye'nin en büyük ilaç firmalarından biri haline getirir. Maalesef 1961 yılında o da çok erken bir yaşta 45 yaşında hayata gözlerini bir kalp krizi sonucunda yumar. O tarihte annem Belma Hanım 35, kardeşim Nezih 9 ve ben 13 yaşındaydık. Babamın ardından bu büyük iş ortada kaldı. Bundan sonra kimin yürüteceği, nasıl devam ettirileceği söz konusuydu. Annem aile dostlarına danışarak aldığı kararla işimizin geleceğini, dürüstlüğü ve güvenilirliği ile saygın bir isim olan eniştemiz Doktor Mekin Alpay'a devretti.

O tarihte annemin kendi ve bizlerin adına Doktor Mekin Alpay'la yaptığı anlaşma aile işimizin yönetimi hususunda o güne kadar bilmediğimiz birçok ilkin yaşanmasına ve dikkate alınmasına vesile olmuştur. Bu anlaşmayla ilk defa aile işimizin temsil ve nizamı, yöneticilerin görev ve hakları, yatırım kararları, kârın dağıtımı ve dağıtım esasları yazılı kuralları bağlanmıştır, bu kurallar şirketimizin ilk yazılı yasasıdır ve bugün dahi alınan birçok karara esas örnek teşkil etmektedir.

Babamın ölümünden 1975 yılına kadar geçen sürede Abdi İbrahim duraklama ve gerilemeye gider. Abdi İbrahim'in yönetimi askeri darbe sonucu oluşan iktisadi ve sosyal gelişmelere ayak uyduramaz, pazara giren yabancı sermaye karşısında da büyük oranda pazar payı kaybeder. Durumu değerlendirmek için yaptığımız aile içi toplantıda annemin isteği üzerine yönetimi ben, o tarihte eczacılık fakültesinde öğrenci olan kardeşim Nezih ve yeni evli olduğum eşim Ahmet Kamil'in devralmasına karar verilir. Yönetimi devraldığımız 1975 yılında Abdi İbrahim Türkiye'de faaliyette olan 129 ilaç firması arasında 56. sıradaydı. Önümüzde zorlu bir süreç vardı, biz Abdi İbrahim'i büyütecek ve sonraki nesillere kurum halinde devredecektik.

Değerli konuklar, insanlar gerek çocuğu, gerek eşi, gerek arkadaşları, gerekse iş ortağı olsun hayatında ilgili taraflarla zaman zaman farklı görüşe sahip olabiliyorlar. Bu çerçevede ve bizim hikâyemizde güçlü aile bağı ve kardeşlerin aynı ideal ve vizyona sahip

olması farklı düşüncelerde dahi kolaylıkla ortak bir noktaya gelmemizi sağlamıştır. Hâkim hissedar sayısının iki kişi olması, birinin kız, birinin erkek olması bize her zaman büyük avantaj sağladı. Bu sebeple karar alma süreçlerimizde kardeşim Nezih'le çok hızlı hareket edebildik.

15 yıla yakın aktif olarak görev yaptığım kurumumuzda bugün yurt içinde ve yurt dışında çalışan sayımızın 3 bin kişiye ulaşmış olması bizim için gerçekten büyük mutluluk kaynağıdır. İstanbul Esenyurt'ta 2000 yılında kurduğumuz ve yıllık 350 milyon kutu ilaç kapasiteli üretim tesisimiz faaliyet alanımızda en son teknolojiye sahiptir. Ve yine bugün Abdi İbrahim Türk ilaç sektörünün en büyük şirketi olup, 2001 yılından bu yana ve kesintisiz olarak pazar liderliğini sürdürmektedir.

Uluslararası marka olmak için ilk adımı 1999 yılında Cezayir'de açtığımız temsilcilikle attık, halen aralarında İngiltere ve Kanada olmak üzere 50 ülkede faaliyetimize devam etmekteyiz. Ve yine bu amaçla Kazakistan'da kurduğumuz ve en son üretim teknolojisine sahip tesisimiz geçen yılsonu itibariyle faaliyete geçmiştir, bu bizim Türkiye dışında üretime geçtiğimiz ilk noktadır. Cezayir'de kurmakta olduğumuz üretim tesisinin de açılışını bu yıl içinde yapmayı planlamaktayız. 2008 yılında Türkiye'nin ilk akredite ilaç ar-ge merkezini kuran şirketimiz, halen sayıları 120'ye yakın araştırma görevlisi ile inovasyon çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir. Geçtiğimiz yıl Esenyurt yerleşkemizde 100 milyon doları aşacak bir yatırımla ülkemizin en büyük yatırımlarından birini yaptık.

Yatırımlarımız kadar sosyal sorumluluk alanında da çalışmalarımız, asli faaliyetlerimizin ayrılmaz bir parçası olarak devam etmektedir. Bu alandaki çalışmalarımızın en son halkalarından biri olan 500 yıllık geçmişe sahip Sultan İkinci Beyazıt Edirne Darüşşifasını çağdaş bir anlayışla yeniledik. Bu projeye Osmanlı tıbbı hakkında bilinmeyenlerin gün ışığına çıkmasına yardımcı olduk.

Değerli konuklar, sadece Türkiye'de değil, dünyada da dördüncü nesle ulaşabilmiş aile işletmelerinin özellikle sanayi işletmelerinin sayısı parmakla gösterilecek kadar azdır.

Bence aile işletmelerinin sonraki nesillere devamı hususunda karşılaştıkları en büyük sorun, aile fertleri arasındaki menfaat çalışmalarıdır. Bu açıdan aile işletmelerine önerim, bu çatışmaları önlemek üzere yazılı aile yasası yapmaları ve kurumsallaşmaya özen göstermeleridir.

Abdi İbrahim bir kurumdur ve kurum olarak yönetilmektedir. Şirketin karar organı olan yönetim kurulu, hissedarların yanı sıra bağımsız üyelerden oluşmuştur. Günlük işler ise tamamına yakını şirketin üst düzey yöneticilerden oluşan icra kuruluna tebliğ edilmiştir. Tüm bu hususlar şirket ana sözleşmesi ve ona bağlı çıkarılan yönetmeliklerle en ince teferruatına kadar yazılı olarak düzenlenmiştir. İcraatın bunlara uyumu ise iç ve dış denetim görevlileri tarafından titizlikle gözlenmektedir.

Aile üyelerinin aile şirketinde istihdamı ise gerekli eğitim ve niteliğe sahip olmaları koşulu ile özendirdiğimiz bir husustur. Nitekim oğlum Ahmet Celal Amerika'daki üniversite tahsilini takiben İsviçre'de bir ilaç firmasında 2 yıl çalıştıktan sonra aramıza katılmış, uzun bir süre şirketin farklı bölümlerinde çalışmıştır. Kendisi bugün dördüncü neslin ilk temsilcisi olarak yönetim ve icra kurullarımızda üye olarak yer almaktadır. Kardeşim Nezih Barut'un oğlu İbrahim ise halen Amerika'da yükseköğrenimini sürdürmektedir. Onun da aynı oğlum gibi eğitimini tamamlayıp bir an önce aramıza katılmasını bekliyoruz.

Sevgili konuklar, bundan 104 yıl önce Küçükmustafapaşa'daki eczanenin kapısının ilk açıldığı sabah olduğu gibi bugün de kapımızı her sabah insanları iyileştirmek için açıyoruz, bence hayal etmek başarının sırrıdır. Bugün Abdi İbrahim'i Türkiye'de sektörün en büyüğü yapan ve asırlık marka değerine yükselten en önemli özelliklerinin başında hayallerinin peşinden inançla gitmesi, önüne çıkan zorluklara rağmen hedeflerinden asla vazgeçmemesi ve aile yasası ile kurumsallığa saygı göstermesi gelmektedir. Abdi İbrahim'in 104 yıllık hikâyesini sizinle paylaşmaya çalıştım, beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ediyorum.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Çok teşekkür ediyoruz, çok güzel bir özet oldu. Hem aile işletmesinin hem ailenin yaşam dönemini, hepsini burada anlattınız. Çok farklı süreçler yaşanmış anladığım kadarıyla. Sorunlarınızı nasıl aştığınızı anlattınız ve sonunda da bize aile işletmeleri ile ilgili birtakım dersler de çıkardınız. Benim için en önemli kısmı güçlü aile bağlarıydı. Güçlü aile bağlarını aynı şekilde Aile İşletmeleri Kongresi'nin birinci konuşmacısı olan Peter Begalla da vurgulamıştı. "Hayal etmek başarmanın sırrıdır" sözü de çok güzeldi ve hakikaten hayal edince her şey çok daha güzel...

NESRİN ESİRTGEN

Peşinden koşmak lazım...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Evet, çok teşekkür ediyorum. Şimdi ikinci panelistimiz Davut Doğan, Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı. Daha önce Dedeman Otel'de yaptığımız Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Geçiş Sempozyumu'nda Davut Bey'le yine böyle güzel bir panelde beraber olmuştuk. Davut Bey'in de ilginç bir hikâyesi var. Şimdi sizi dinleyelim. Benzer şekilde bir yaşam dönemi, kendi özgeçmişiniz, sonra işletmenizin geldiği durum, sonra da işletmenin içinde bulunduğu yaşam dönemi, zorlukları alalım. Şöyle Nesrin Hanım'ın tarzında devam edersek iyi olur, teşekkür ediyorum.

DAVUT DOĞAN

Ben teşekkür ederim.

İstanbul Kültür Üniversitesi'ne beni sizlerle buluşturduğu için de ayrıca çok teşekkür ediyorum.

Ben müsaadenizle kendimi tanıtayım çok kısa. 1961 yılında, Çanakkale Biga ilçesinde doğdum. Halen bünyesinde beş tane sektörü barındıran Doğanlar Holding'in

Yönetim Kurulu Başkanlığı yapıyorum. Doğtaş ve Kelebek markalarıyla bizi mobilyacı olarak bilir arkadaşlar. Doğtaş Mobilya'nın da, üç yıl önce satın almış olduğumuz Kelebek Mobilya'nın da Yönetim Kurulu Başkanlığını yapıyorum. Odalar Borsalar Birliği'nde Türkiye Mobilya Sektör Meclisi Başkanlığım var. TÜSİAD'da yönetim kurullarında ve çeşitli komisyonlarda çalıştım. Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği'nin Kurucu Başkanlığını yaptım. Birçok dernekte görev aldım, ama bunları şu anda sıralamaya gerek yok. Dünya Girişimcilik Yarışması'nda Türkiye finalisti oldum. Milli Prodüktivite Merkezi tarafından yılın en verimli işadamı seçilmiştim. Yine iki üniversite tarafından ODTÜ ve ÇOMİ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından da yılın işadamı seçilmiştim.

Bizim Doğan Ailesini çok kısaca anlatmam gerekirse, dedemin babası 1835 Filibe'de doğmuş. 1950'li yıllarda aile Çanakkale Biga'ya yerleşmiş. Tabi yokluktan gelen bir aile. Babamın benim çocukluk dönemimde 1972 yılına kadar kahvehanecilik yaptığını çok net hatırlıyorum, Çünkü yaz aylarında ben de kendisine çay ocağında yardıma gidiyordum. Altı erkek kardeşiz. Altı kardeşi tabi ki bir çay ocağı işleten bir babanın yetiştirmesi, okutması çok zor olduğu için kardeşlerim eğitim almadılar. Beşi de lise mezunu, ben dışarıdan Açıköğretim İktisat Fakültesini bitirdim. Ve devlet parasız yatılı okulunda okudum Eskişehir'de. Okulu bitirdikten sonra altı yıl devlet okuttuğu için altı yıl mecburi hizmetim vardı. Mecburi hizmetler nedeniyle altı yıl devlet memurluğu yaptım. Devlet memurluğunda, 12 Eylül döneminde okumuş olduğum sakıncalı kitaplar nedeniyle bazı sıkıntılar yaşadım ve kırmızı kalemi yedik.

Baktım devlet memurluğunda bana çok bir gelecek yok, ilk girişimciliğimi başlatarak devlet memurluğundan istifa ettim. Kardeşimle Biga'ya geldim. Babam bu sürede mobilyacığa başlamıştı. Otuz beş metrekarelik bir alanda dışarıdan mobilya alım satımı yapıyordu. Kardeşim de onun yanında ona yardımcı oluyordu. Görüştük kardeşimle, "Gel ağabey ben satarım, sen de hesabı kitabı tutarsın" dedi. Ben de kardeşime güvendim geldim. Dedim ki, bu mobilyacılık tutarsa tutar, tutmazsa B planı yaptım. Dedim ki mali müşavir olurum. İş sağlama aldım. Baktık mobilyacılık tuttu. 1987 yılında Doğtaş'ı kurduk. Doğtaş'ı o günkü sermayemiz olan -benim devlet memurluğundan aldığım maaşla zaten bir şey

olmaz ama- bugünkü parayla 10 bin liralık bir sermayeyle kurduk. Bu da ikinci el kompresör, ikinci el iş makinesi falan... Halen mobilyacığa başlamak için 10 bin lira paranız olması yeterli, kalan bölümünü ben size anlatırım neler yapmanız gerektiğini...

Tabi hiç paramız, sermayemiz olmadığı için de risk almak kolay. Sonra Halk Bankası'na gittik. Yedi yıl vadeli, iki yıl geri ödemesiz kredili makineler aldık. Yeni binalar yaptık. O Özal dönemindeki KOBİ'lere sağlanan imkânlardan yararlandık. O işimiz de tuttu. Kampanyalar yaptık. İşte örneğin, "günde bir paket sigara fiyatına taksitle çek yat" kampanyası çok tuttu. Yok satmaya başladık. Bu defa biz niye üretmeyelim dedik, üretime geçtik.

Sonra teknolojimizi geliştirelim dedik. 1992 yılında Türkiye'de modüler mobilyada bir tek marka vardı çok önemli ve büyük marka Kelebek Mobilya. Kelebek Mobilya'yı kopyaladık. Dedik ki, Kelebek Mobilya Türkiye'nin tek modüler mobilya üreticisi, onun da makinelerini alalım, onun personelini alalım. Onun müdürünü aldık, bizde fabrika müdürünü yaptık, onun makinelerinin gittik aynısını sipariş ettik. Sonradan Kelebek Mobilya'yı satın almasaydık bunları tabi ki anlatmazdım hani, o markanın da sahibi olduğum için rahatlıkla Kelebek Kelebek diyebilirim. İşimiz iyi gitti, yaver gitti, biz büyüdükçe büyüdük. Altı kardeş de olunca liseyi bitiren kardeşe bir mağaza açtık. Dedik ki, seninki Çan Mağazası olsun, diğeri büyüdü sen Bandırma'ya, sen Çanakkale'ye git... Kardeşler bitince bu kez bazı memur arkadaşları da yanıma çektim. Onlara da şube açıp teslim ettik, 50'ye yakın mağazamız oldu.

1994 yılında ilk ihracatı Arnavutluk'a yaptık. Orada çok büyük bir pazar boşluğu vardı. Gittik Arnavutluk'a soyadı Alberto olan arkadaşlarla iş yaptık, Alberto-Davut diye. Şedo diye Makedon bir aileyle Şedo isimli şirket bir kurduk, yüzde 50-50. Bulgaristan'a gittik Bulgaristan'da da ortak kurduk. Bunu özellikle vurgulamamın nedeni şu; bizim holdingde şu anda 25 kadar şirket var, yaklaşık 20 tanesi falan ortaklı ve bu 20 tane şirket ortaklığının da oranı yüzde 50. Yani ortaklıklarını da çok iyi becerebilen bir şirket olmak -ki

ben Nesrin Esirtgen'e katılıyorum- özellikle çok önemli. Biz de bütün ortaklıklarımızda buna çok önem verdik.

Daha sonra marketçilik işine girdik. Birkaç marketimiz oldu. Baktık büyük gruplar marketleri topluyor. Biz de bölgesel bir market grubunu, Sabancı Grubu'na, CarrefourSA'ya sattık. Sonra 2000 yılında Çanakkale'ye çok büyük bir AVM kurduk. Orada bu AVM'yi kurarken bizden bu yeri isteyen bir firma -Tansaş'tı isim vermemde sakınca görmüyorum- ile bir anlaşma yaptık. Onların bütün binalarını biz yaptık. Bu arada inşaat işine girdik bahaneyle... Bir de inşaat şirketimiz oldu. Sonra o AVM'nin yanında bir benzinlik alan vardı, burada benzincilik yapalım, bu sefer de benzinci olalım dedik. Doğpet gibi bir benzinlik kurduk. Sonra Rusya'da batırdığımız para nedeniyle o benzinliği sattık.

Para batırmada da oldukça becerilerimiz vardır. Bir sucuk fabrikası kurmuştuk onu batırdık. Sonra Amerika Irak'a girince dedik ki, Amerika'nın bildiği bir şey vardır biz de girelim arkadan diye, biz de girdik. Amerika gibi yanıldık çıkamadık sonra, mağazaları bırakıp terk etmek zorunda kaldık. Hala böyle parayla ilgili batırdığımız işler devam ediyor, ama bugünkü toplantıda Aile İşletmeleri Kongresi olduğu için iyi şeyler söylemek lazım. Bunlarla ilgili bir konferans düzenlerseniz oldukça bilgi ve beceriye sahip olduğumu söyleyebilirim.

2007'de enerji sektörüne girdik. Çanakkale bölgesi rüzgâr enerjisi yönünden çok zengin olduğu için. Yine hanımefendinin söylediği gibi bizim de şirketimizde, altı kardeş her şeyi biz çok iyi biliriz deme şansımız yok, onun için de çeşitli danışmanlık alıyoruz, danışmanlara çok önem veriyoruz. Her dönem bir alanda o konuda tecrübeli birisinden danışmanlıklar alıyoruz. Enerji işine girdik. Enerjide şu anda geldiğimiz yerde, iki tane faaliyette hidroelektrik santralimiz var. Amerikalılarla rüzgâr santrali ortaklığımız var. Hollandalılarla ortağız bu HES projeleri hidroelektrik santrallerinde... Şimdi kömür termik santral projemiz var. Onun için de Güney Koreli bir de Çinlilerle ortaklığı görüşüyoruz. Yine güneş enerjisinde Güney Korelilerle ortaklık görüşmemiz var.

Beş sektörde yaklaşık 2.000 çalışmamız var. 2010 yılında da Doğtaş'a ortak arayışımız oldu. Benim bir hayalim vardı; büyük bir şirketle ortaklık kurmak, Sabancı veya Koç'la diye. Ben de gerçekten bugüne kadar neyi hayal etmişsem hepsini yerine getirmiştım. Yani pozitif düşünce burada çok önemli. Hani o Secret kitabında yazıyor ya çevir sayfaları istediğin hayatı kendine ver diye. Ben de hakikaten öyle sayfaları çevirdim ne yapmak istiyorsam yapıyorum, bugüne kadar bunun çok faydasını gördüm.

21 kişilik aile meclisimiz var, bu ailenin Aile Başkanı da benim. Babam Allah rahmet eylesin, uzun yıllar oldu vefat edeli. Altı erkek kardeş, altı tane gelin var. Sekiz tane de üçüncü kuşak var. Annemle birlikte 21 kişilik bir aileyiz. Şirket olarak da, hani şirketleri toparlamış olayım beş tane sektörden, Doğtaş ve Kelebek Mobilya markalarımızla şu anda Türkiye'nin en büyük ikinci mobilya yatırımcısı olduğumuzu söyleyebilirim. Enerjide yaklaşık 2.500 megavatlık bir güç elimizde olacak ve yeni projelerle bu da Türkiye'de çok ciddi bir oyuncu olacağımızı gösteriyor... İnşaat işine girdik, inşaatta bir yıldır koşturduğumuz bir Senegal projesi vardı. Afrika'nın en büyük lojistik merkezini yapıyoruz. Sayın Cumhurbaşkanımıza arz etmiştik bu işi bize versinler diye. Senegal Cumhurbaşkanı bu işin Türklere verilmesini söyledik, Türk olarak da biz vardık ve böylece o projeyi de aldık, bunu da övünerek söylemek istiyorum. Kentsel dönüşüm projeleriyle ilgileniyoruz. Buralara çok yakın bir alanda Yenibosna'da E-5 Yolu üzerinde rezidans ofisler yapma düşüncemiz var. İnşaat da iddialı oluyoruz. Gıdada Biga'nın köftesi meşhurdur, Biga'nın köftesini Kufta isimli marka tescili yaptık. Tarihteki adı, ezilmiş et kufta, zamanla köfteye dönmüş, onda 7 tane şu anda zincir var. Bilişim sektöründe bir yatırım yaptık siber güvenlikle ilgili. Genç arkadaşlar geldi yaklaşık 30 kişi, mühendis arkadaşlar, onlara inandık yüzde 50 yatırım yaptık ve şimdi siber güvenlik yazılımıyla ilgili çalışıyorlar. Aynı zamanda melek yatırımcıyım ben, yani kamuoyunda melek yatırımcı olarak biliniyorum. Bireysel katılım sertifikası olan bir kişiyim. Benim bir girişimciyle yaptığım ortaklıkların, ona koymuş olduğum sermayenin burada vergi muafiyetleri var.

Ben sazi elime almışken aile anayasasını anlatabilirim, ama ikinci bölümü yapacaksak o zaman da anlatabilirim.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Devam edelim, sorulara zaman ayıralım diyorum.

DAVUT DOĞAN

İyi olur. Peki, bizim bir de aile anayasamız var. Ben devlet memurluğundan istifa edip geldikten sonraydı. İlk maddeyi şöyle yazdık; kardeşim babamın yanında ticaretle uğraşıp yetiştği için tabii kardeşim bir bakıma tüccar, ama ben memurum. Benim para harcama kabiliyetimle, kardeşimin para harcama kabiliyeti bir değildi. Kardeşim bol bol para harcıyor, hani ben de tasarruf eden bir adamım. Ben şirketten çektiğim avansla eşime bilezik altın alıyorum, kardeşim daha çok giyim alıyor, kendine araba alıyor falan. Bizim maaş da henüz yazılmamıştı, hani kim ne kadar maaş alacak diye. Baktım benim aldığım altınlar ona batmaya başladı, onun hanımına aldığı elbiseler bana batmaya başladı. Sonra dedik bu böyle olmaz, yani bir düzen kuralım, çünkü kardeşler de yetişiyor. Onun için biz ilk maddeyi yazdık, dedik ki; bundan sonra şirketten avans çekmek yasak. Çünkü bizim aile şirketlerinin en büyük problemi, özellikle küçük şirketlerde; işte kendilerine içeriden para çekiyorlar, sonra diyorlar ki yılda bir kez, işte birkaç yılda bir helalleşiyoruz, herkes istediği kadar para çekiyor. Yani ihtiyacımız kadar çekiyoruz. Şimdi ihtiyaçları da herkesin farklı, yani benim ihtiyacımla başka birinin ihtiyacı bir olabilir mi? Böylece biz de yazmaya başladık, ücretlerden başladık ve böylece bir maaş dengesi getirdik. 25 yıldır biz hepimiz aynı maaşı alıyoruz. Tabii bu rahatsızlıklar doğuruyor, benim başkan ve en büyük ağabey olduğum halde en küçük kardeşimle aynı maaşı almam çok adil değil. Ama tabi aile şirketi olunca da böyle fedakârlık yapmanız gerekiyor. Hani boya göre, kiloya göre yapamıyorsunuz, yaşa göre. Dolayısıyla performans kriterlerini yeni yeni koymaya başladık şirkette, yani herkesin üstlendiği şirket sorumlulukları gibi.

İkinci maddeyi de şöyle yazdık; kardeşlerden bir gün birisi geldi dedi ki, benim eşim çalışmak istiyor. Peki, biz bugüne kadar kendi aramızda böyle bir şey konuşmadık, tamam gelsin çalışsın. Geldi, gelin olduğu için hani dedik ki ne iş yapabilir? Reklam, halkla ilişkiler yapar, en basit iş hani en azından. En basit...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Burada reklam, halkla ilişkiler alanından arkadaşlar var, biraz onlar...

DAVUT DOĞAN

Bir bayanın yapabileceği, bayanlar çok tecrübelidir, bu işler onun için...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Pardon, oturum başkanı olarak cinsiyet ayrımcı söylemleri kınıyorum, cinsiyet ayrımcılığı yapmayın.

DAVUT DOĞAN

Ya da ben yanlış anlattım. Bayan olduğu için ve bu alan da bayanların özellikle erkeklerden daha başarılı olduğu bir alan. Tabii bir de gelin olunca da müdür yapmak lazımdı, orada da ben yine ayrımcılık yaptım. Yani erkek olsaydı yapmazdım, bayan olduğu için müdür olarak atanmasını talep ettim. Tabii gayet güzel iyi çalışıyor, ama bir süre sonra baktık bizim gelin bazen işe gelmiyor. Ben de bir gün neredesin sen, dedim aradım. Abi, ben güne geldim dedi. Bayanların altın günleri varmış, sırası ona gelmiş. Olabilir tabii ki, ama böyle bir iş disiplini bozulması yaşamaya başladık. Ve biz dedik ki; eşlerin şirkette çalışması yasaktır. Yani bayan olarak söylemiyorum. Bizim bayan bağımsız Yönetim Kurulu üyelerimiz var, halka açık olduğu için Doğtaş Kelebek, orada görebilirsiniz. Ama böyle olması gerekiyordu.

Sonra çocuklar büyümeye başladı, stajları geliyor. 14 yaşında çocuklara staj verdik. Bir hafta fabrika stajı, üretim stajı, bir hafta mağaza stajı... Sonra 16 yaşında yabancı dil eğitimi zorunluluğu getirdik, yurt dışına gönderdik yabancı dil eğitimine. Bunlar hep yazılı. Karşılaştıkça yazdık, bazılarını önceden yazıyorduk. Mesela staj konularını falan hani onlar 14 yaşına gelmeden önce yazmıştık zaten. İlk maddelerimizi anlatmaya çalışıyorum. Sonra eğitimleriyle ilgili hedefler koyduk. Yönetim Kurulu üyesi olması için ve şirketten iş istemesi için; üniversite mezunu olmak... Peki, Yönetim Kuruluna girmesi için ne yapmak lazım?

Yüksek lisansını tamamlaması lazım... Nitekim bundan 15-20 yıl önce anayasamıza koymuş olduğumuz kurallar, şimdi çocuklar için de baktıkları zaman karşlarına gelebiliyor. Yani örneğin şu anda beş tane genç, şirkette iş istedi. Bizde dışarıda da çalışma yapabiliyorlar, izin var, ama zorunlu değil o dışarıda çalışmaları.

NESRİN ESİRTGEN

Bizde de zorunlu değil.

DAVUT DOĞAN

Ama örneğin birisi çalışmak da istedi, iş de buldu kendine, fakat daha sonra şirkete geldi. Burada üniversiteyi bitiren müracaat etti, yüksek lisans yapmayacağım dedi, uzman yardımcısı olarak çalışıyor, alacağı maaşlar belli. Dördü yüksek lisans yaptı geldi, onlar şimdi aynı zamanda Yönetim Kurulu üyesi aday. Bunlar da uzman olarak başladı. Biri uzman yardımcısı olarak başladı üniversite mezunu, yüksek lisans yapanlar uzman olarak başladı, aralarında maaş farkı da var. Bunlar daha önceden yazıldığı için, kurallar da herkese eşit olduğu için hiç kimse bu kural bunun için yazıldı gibi herhangi bir şeyle karşılaşmıyor.

Eş ve damatların, gelin ve damatların şirketlerde çalışması yasak. Yani gelinlerin ve damatların... Örneğin bu yeni kuşakta, üçüncü kuşak şu anda bizim iş başında. Sizi tebrik ederim, dördüncü kuşak dünya ortalaması yüzde 4, yüzde 5 mi? Yani hanımefendiye hakikaten bir alkış rica ediyorum. Ben çocuklara dedim ki, dünya rekoru kırın, bizden sonraki süreci siz devralın dedim. Onun için gerçekten bir alkış... Çünkü üçten sonra film kopuyor.

NESRİN ESİRTGEN

Bence bütün dünyada üçten sonra kopuyor.

DAVUT DOĞAN

Tabii. Brezilyalılarda da üçten sonra film kopuyor. Onların böyle bir sözü varmış, "Dede tüccar, oğul playboy, torun dilenci" diye. Onun için...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Bizde de birinci kuşak kuruyor, daha sonra ikinci kuşak uğraşüyor, üçüncü kuşak da batıyor gibi bir şey var. Yüzde 11 gibi bir oran var dünyada...

DAVUT DOĞAN

Çok doğru...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Devretme sürecinde sıkıntılar var.

DAVUT DOĞAN

İspanyollar da işçi gömleğine ‘üç buçuk kuşak’ diyor. Bir de Türk modeli var; “dede kurar, baba yer, torun edebiyat tarihi okur” diye. Yani ya hakikaten edebiyat tarihi okuyor ya da dedemin çiftlikleri varmış falan diye bunlar konuşuluyor.

Bizim 58 sayfalık anayasamız var. Ben dileyen arkadaşlara gönderebiliyorum, anayasamız da burada. Bunların orijinali imzalıdır, herkes bu kurallara uymak zorundadır. Bunun içinde disiplin yönetmeliği var. Siyasete girme yasağı var örneğin. Yani yasaklar vardır, disiplin yönetmeliği var, ceza alan kardeşlerim oluyor, oturuyoruz bunları konuşuyoruz. Anayasaya gerçekten çok önemli, siz 104 biz de işte yaklaşık 40 yıllık bir şirketiz, ama bu çok önemli. Karşılaştıkça da yazıyoruz.

Çok kısa bir hikâye anlatacağım. Bir gün bana Kazı Kazan’dan para çıktı, yani büyük ikramiye çıktı. Parayı kardeşime ben vermiştim, o çekti onun şansı çıktı, ama parayı ben verdiğim için, dedik ki ne yapalım. Dedim ki, paylaşalım hani, parayı ben verdim dedim, biz parayı paylaştık. Ama diğerlerini aradı, dedi ki, bize para çıktı ne yapalım? Gelin paylaşırız, dediler. Baktık anayasada yok, piyangodan çıkan para. Böylece bunu da yazmak zorunda kaldık. Yani uzatmış olabilirim, kusura bakmayın. Çok anlatacağımız tabi örnekler var. Şimdilik bu kadar...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Çok teşekkür ediyoruz.

Şimdi tabii farklı aile işletmeleri, farklı aile modelleri, aile kültürleri, farklı aile tarihçesi, farklı sektörler... Bu şekilde baktığımız zaman Davut Doğan'ınki tabii bir başarı hikâyesi. 40 yılda çok önemli başarılar elde etmiş. Bence oradaki cesaret ve risk alabilme, farklı sektörlere girebilmek önemli bir artı...

İkincisi aile işletmesi için yazılı kararlar çok önemli bir artı. Yazılı kararlar anayasa mıdır tartışılabilir, ailenin ikinci-üçüncü dördüncü kuşağına gelindiğinde bunlar değiştirilebilir, revize edilebilir. Dünya değişiyor. Eşler çalışmaz denilebilir, sonra çok iyi bir CEO olan bir eşi olabilir, çalışabilir. Dolayısıyla yazılı kurallar da çiviyle çakılmış kurallar değil tabii. Ama sonuçta yazılı kurallar, danışmanlık ve işte cesaret örneği. Davut Bey bize güzel bir yolculuk anlattı, teşekkür ediyoruz.

Ben bunu dinleyince biraz da Ersin Özince Bey'in konuşmasındaki Türk sermayesiyle ilgili söylemi aklıma geldi. Bizim Türk sermayesinde önemli olan gelişmiş ülkelerde olan akıldır diyor ve organizasyonel kültürdür diyor. Bence o organizasyonel kültürü oturtmak ve bunu da akıl ve bilim ışığında yapmak herhalde aile işletmelerinde çok ciddi bir geleceği, çok daha iyi şekillendirecek diye düşünüyorum.

Bir sonraki panelistimizin bir rahatsızlığı oldu, dolayısıyla şimdilik bize katılamayacak Nathalie Hanım, kendisine revire götürdük.

Bir sonraki panelistimiz Alper Bey, Alper Almelek.

Şimdi sizi dinleyelim Alper Bey, yine aynı formatta, vakit kalırsa soru alacağız. Önce kendinizi, sonra da işletmenizi tanıtırsanız sevinirim.

ALPER ALMELEK

Öncelikle tekrar ben de teşekkür etmek istiyorum beni de bu panele davet ettiğiniz için.

Ben bir KOBİ firması temsilcisi olarak yer alıyorum. Eğitimim, Amerika'da Maine Üniversitesi'nde siyaset bilimleri okudum ve yardımcı branş olarak da müzik okudum, şan ve piyano. Sonra döndüm ve iş hayatına başladım 1995'te. Aradan yaklaşık 20 yıl geçtikten sonra tekrar bütün bu öğrendiklerime bir anlam vermek için, bir de iş hayatımı bir anlamak için Sabancı Üniversitesi'nde MBA'ye başladım 43 yaşında sınıfımın en yaşlılarından bir tanesi olarak. Onu da Ocak'ta, geçtiğimiz Ocak'ta bitirdim. Sonra da bu sefer içimden bir branş seçtim. Çünkü Sabancı MBA kendi şirketime faydalı olmak için yapmıştı. Bu sefer biraz hem şirketime, hem de belki topluma da bir faydam dokunur mu düşüncesiyle sonrasında da Oxford Üniversitesi'nde okumaya başladım kurumsal liderlik konusunda, şu anda onu okuyorum gidip gelmeli olarak. O yüzden bugünkü panel benim için biraz akademik olarak da enteresan, notlar alıyorum burada.

Aile işime gelince, babam şirketi 1967 yılında kurdu, şu anda 49 yaşında şirket, seneye 50. yılını kutlayacağız. Ben şu anda 2014 yılından beri Yönetim Kurulu Başkanıyım. 1995 yılında şirkete başladığım zaman hani yeni kuşak gelince bütün şirkettekiler şimdi bu çaylak geldi, her şeyi de biliyor, kim bilir başımıza neler açacak diye düşünürler ya, ben o süreci olabildiğince yumuşak geçmek için en aşağıdan başlayarak çalıştım. Yani tulum giyip işçi oldum, tahsilatlarda çalıştım, bankalara gittim, çekler topladım vesaire ve yavaş yavaş yükseldim. Babamla hiçbir sıkıntımız olmadı, çok anlayışlıydı bana karşı. Aslında bizim bir akrabamız vardı, yine önemli bir hissesi olan, ben daha çok babamdan ziyade onunla zannediyordum çakışmış oldum. Nitekim bir ayrılık söz konusu oldu, hisselerini aldık, bizden ayrıldı. Ve 2002 yılında şirketin Genel Müdürü oldum, yani başladıktan 7 yıl sonra. Genel Müdür olarak bir 4 sene çalıştım.

Sonra karşıma çok ilginç bir fırsat çıktı, dünyanın üçüncü en büyük mürekkep firması, mürekkep üreticisi Alman Siegwerk Firması bana Türkiye Genel Müdürlüğünü

teklif etti. Ortak bir iş yapacaktık, olmadı. Ama onlar beni beğendikleri için böyle bir iş teklifi getirdiler. Ve ilginç bir şey yaptım, onlarla özel bir anlaşma yaptım ve Siegwark'e geçtim. Türkiye Genel Müdürü oldum, aynı zamanda Ortadoğu da bana bağlıydı. Sekiz sene boyunca çalıştım orada. Ve hem aile şirketimi, hem de bu yabancı kuruluşu yönettim. Çok çok yoğun bir iş temposuydu takdir edersiniz ki. Aslında bu çok faydalı oldu, çünkü masanın iki tarafında olmayı öğrendim. Kendi işinizi yaptığınız zaman ister istemez egonuz çok yüksek oluyor, o egoyla savaşmanız gerekiyor. Ama eleman olduğunuz zaman egoyu da bastırmanız gerekiyor, bu çok önemli bir dersti. Ve ben bu dersi çok güzel bir şekilde öğrendim. Kendi işimde patron oldum, ama Siegwark'te Türkiye'deki en yetkili kişiydim, şirketin 1 milyar euro cirosu vardı, 36 ülkede fabrikası vardı. Benim yönettiğim şirket en başarılı olanlardan bir tanesiydi, ama sonuçta elemandım. Yani yurt dışına gittiğim zaman üstümde belki 10-15 tane patron vardı düşünürseniz, her ne kadar ben tek bir kişiye raporlasam da. Ondan dolayı iki tarafı da çok net bir şekilde yaşadım.

Bu tecrübemin bana getirdiği en önemli konulardan bir tanesi de şu oldu; kendi işime, yani Almek'e tamamıyla kurumsal bir yapı getirdim. Bir Genel Müdür atadım aileden olmayan, kararları veren, operasyonu yöneten bir Genel Müdür. Ve aynı zamanda pazarlama müdürü, satış, bütün diğer fonksiyonlar, bir şirkette olması gereken bütün fonksiyonlar. O yüzden de çok hani hem dışarıdan yönettim şirketi, hem genel müdüre gerekli özgürlüğü verdim, operasyonu kendisi yönetti. Bu sayede sekiz sene boyunca çalıştıktan sonra 2014 yılında ayrıldım Siegwark'ten, eve döndüm ya da yuvaya döndüm diyelim. O zaman babam bana Yönetim Kurulu Başkanlığını verdi ve kendisi de aslında emekliye ayrıldı diyebiliriz. O zamandan beri de şirketteyim.

Tabii bu da aslında ilginç, çünkü şirkete döndüğünüz ne kadar Yönetim Kurulu Başkanı olsanız da, insan hani işin içine girmek istiyor, operasyona girmek istiyor, karışmak istiyor operasyona. Ama operasyonda bir genel müdür var ve genel müdür profesyonel bir müdür. O süreci de iyi yaşadığımı ve iyi yönettiğimi düşünüyorum. Çünkü kendimi biraz -ne diyelim- şöyle bir soyutladım şu şekilde: Tabii bir kontrol yapmam gerekiyor bir Yönetim Kurulu Başkanı olarak, ama bunun yanında daha çok iş geliştirmeye ilgileniyorum tüm aile yöneticilerinin yapması gerektiği gibi. Ve iş geliştirmeye ilgilendiğim zaman operasyonla

biraz daha az ilgilenmiş oluyorum. Kopmuş değilim, olan bitenin farkındayım, bütün raporları okuyorum, geliyor hepsi haftalık olarak; finans, strateji, hepsi. Ama iş geliştirme yaparak şirketin yönünü belirlemeye çalışıyorum, yönünü değiştirmeye çalışıyorum hatta, günümüz şartlarına uydurmaya çalışıyorum diyebilirim daha çok.

Biz ambalaj yan sanayinde çalışıyoruz. İki tane şirketimiz var; bir tanesi Almelek 67 yılında kurulmuş olan. Almelek Firması, birbirinden farklı 17 tane ürün grubu satıyor ve bunları da yine birbirinden farklı yaklaşık 15 ülkeden tedarik ediyor; yani Amerika, Avrupa, Asya, Ortadoğu şeklinde. Bu şirketimiz ticaret şirketimiz, hem distribütörlük, hem temsilcilik yapıyor. Diğer şirketimiz ise VaMatco, bir Amerikalı firmayla ortaklık yaptık geçen sene 2015 yılında, yani bir yaşında şu anda şirket ve ambalaj bıçağı diye tabir edebileceğimiz çok özel bir ürün üretiyoruz, Türkiye’de çeliği işleyerek, tek üretimimiz bu ve onu olabildiğince ihraç etmeye çalışıyoruz. Ortağımız Amerikalı bir firma zaten. Bu şirketi, aslında iki şirketin de yönetim kurulu başkanlığını götürüyorum. Ama iki şirket birbirinden bağımsız aynı binada olmalarına rağmen, çalışanları da bağımsız ve o şekilde ilerliyor.

Bu kadar.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ediyoruz.

Alper Beyin konuşmasından da belki joint venture modeli, değişik bir aile işletmesi modeli çıkarılabilir, yani aile üyesi olmayan, profesyonellerle çalışmak. Aile üyesinin, aile üyelerinin işi sahiplenme duygusunu frenlemesi ve operasyona girmesi gibi konularda güç yönetimiyle ilgili önemli bilgiler aldık.

Bir konuşmacımız daha var, onu da bu arada tanıtmak isterim, rahatsızlığı nedeniyle katılamadı, ayrılmak zorunda kaldı. Nathalie Stoyanof Suda, o da Beyaz Fırın

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıydı. Ancak katılamayacak, daha sonra ondan sunumunu alırız.

Şimdi şöyle bir özetlemek gerekirse sorulara geçmeden önce, aslında çok enteresan bir oturum oldu, çünkü bir dördüncü kuşak yönetiminde Nesrin Hanımlar var. Dördüncü kuşağa kadar sürmüş, çok büyük mücadelelerle bir yerlere gelmiş ve önemli bir isim Türkiye’de. Bir tarafta 49 yıllık ikinci kuşak var, ben kendimi üçüncü kuşak olarak görüyorum, üçüncü kuşak olarak bir Kültür grubu var. Bir de 40 yıllık Doğan Holding var, çok hızlı büyümüş birinci kuşak şu anda işin içinde kardeşler ortaklığı olarak gitmiş. Dört farklı yaşam dönemi, dört farklı aile yaşam dönemi ve dört farklı aile işletmesinin yaşam dönemi... Dolayısıyla onların problemleri, sorunları da birbirinden çok farklı olmuştur. Burada yıllar içinde çok farklı sorunlar yaşanmış olabilir. Burada ailenin yaşadıkları, işletmenin büyümesiyle geçen yönetim sürecindeki sorunları dinledik, liderlik, aile üyelerinin, hissedarların mülkiyet sorunlarıyla ilgili birtakım sorunlardan bahsedildi. Genelde şöyle bir noktaya getirildi, farklı kuşakların olduğu yerde geçici değil kalıcı kuralları koymak çok önemli ve ilişki, iletişim çok önemli ve değerleri aktarabilmek çok önemli.

Son bir sorum olacak, kısa bir tur, çok kısa bir tur yapabiliriz. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için iletişimin çok önemli olduğunu biliyoruz. Ailenin varlığının, işletmenin yönetiminin, liderliğinin, ailenin bütünlüğünü sürdürmesi için ne yapıyorsunuz? Anayasadan başka ne yapılıyor anayasa gibi. Küçük bir tur daha yapalım kısa, izin verirsiniz.

Nesrin Hanım, buyurun sizinle başlayalım istersiniz.

NESRİN ESİRTGEN

Anayasanın başlangıcını biz bugün de yapmadık. Babamın kaybından sonra annem eniştemi başa getirmesiyle buna ihtiyaç duyuyor ve dolayısıyla bütün kurallar konmuş oluyor. Biz bunun üzerine birtakım şeyleri devam ettirdik. Ama Abdi İbrahim dışarıdan görüldüğü gibi sanmayın. Yani 1912’de kurulmasına rağmen gelişmeler, sonra

duraklamalar dönemini yaşadığı için, biz de asıl 40 senedir müthiş bir atakla yükseldik. Burada benim gördüğüm, bir kere ortakların sayı olarak az olması, iki kişi olması bence çok önemli. Aile ne kadar büyürse, 5-6 kardeş olmaya başlarsa, tabii fikirler de daha fazla çatışmaya başlayabiliyor, menfaatler çatışıyor, bir güç çatışması oluyor. Bunları önlemek çok kolay değil. Ancak belki danışmanlıktan yararlanıp, bir danışmanlık şirketinden yararlanıp kuralları birlikte koymak lazım. Çünkü kalabalık bir ailede her kafadan başka bir ses çıkacak, yine de bir neticeye varmak çok zor. Herhalde daha profesyonel birinin o düzeni kurması çok doğru diye düşünüyorum.

Kurumsal olmadıkça, böyle bir anayasanız olmadıkça işi birlikte götürmek hiç de kolay değil. Dünyada da biliyorsunuz, yani aile şirketi dördüncü nesilden sonra çok az, yok gibi. Biz de dördüncü nesilden sonra ne yapacağımızı bilmiyoruz. Çünkü dördüncü nesil bizlerden farklı bir nesil.

Özetlemek gerekirse; biz devraldığımız zaman şirket kritik bir dönemdeydi. Kocam, kardeşim ve ben, o kritik dönemi inanılmaz zor şartlarda geçiştirdik. Ama çocuklarımıza hem kendi oğlum için söylüyorum, hem kardeşimin oğlu olduğu için söylüyorum, tabii ki bir lüksü, bir varlığı veriyoruz. Onların çalışmalarının bizim çalışmalarımız gibi olması çok güç, yani onlar bunun içine doğuyor. Biz zorluğun içinde doğduk, onlar farklı bir ortama doğdu. Ama onların çocukları da o ortam içinde olduktan sonra mutlaka başka yönü düşünmek lazım. Belki halka açılmak, bir ortakla, bize fayda getirecek bir yabancı ortakla, yeni şeyler getirecek bir ortakla devam etmek doğru olabilir diye düşünüyorum. Yani çok fazla artık bundan sonra şansınız yok.

Siz anayasayı bizden daha detaylı almışsınız. Biz bir tek çocuklarımızın okuması ve bu işe istekli olmasını kural olarak koyduk. Ama yüksek lisansı şart koşmadık. Üniversite mezunu olan, iş sahiplenmek isteyen sadece iki çocuk var, fazla çocuk yok, bir benim, bir de kardeşimin, şirkete girebilir, istediği noktada çalışabilirler. Tabii inşallah onlar da iki kardeş gibi anlaşabilir. Çünkü kardeş başka, kardeş çocukları başka... Kardeş çocuklarının eşleri giriyor işin içine, çocukları giriyor işin içine, iş daha da gittikçe zorlaşacak tabii, bunu

görmek lazım, tedbirleri de almak lazım. İstikbale dönük olarak bir tek kurumsal aile anayasasının yettiğine inanmıyorum.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak geliştiriyor, çünkü ikinci kuşağın anne-babası ve değerleri aynı, onlar beraber aynı aile ortamında yetişiyorlar. Üçüncü kuşağa gelindiği zaman kuzen konsorsiyumu denilen, yani farklı anne babaların, anneler belki ya da babalar aynı olabilir, ama eşler de işin içine girince değerler de değişebiliyor.

NESRİN ESİRTGEN

Babamızı kaybettiğimizde çok küçüktük, yani ben 13, kardeşim 9. O gün annem dedi ki; babanıza iyi yolculuklar dileyebilirsiniz, iyi bir yere gidiyor. Bizi korkutmadı hiç. Ama bir şey söylemek istiyorsanız şimdi söyleyebilirsiniz. Biz ikimiz, kardeşim çok küçük olmasına rağmen, benden de küçük tabii, üniversite bitireceğiz ve bu işi yükleneceğiz dedik. Ve iki kardeş o görüşten, o vizyondan, o özveriden hiç vazgeçmedik. Bana telefon ettiği anları hatırlıyorum kardeşimin, abla bir yatırıma giriyorum, valla bataabiliriz. Hiç korkma dedim, arkadayım; batarsak müşterek, çıkarsak müşterek. Bugün şuna da inanıyorum, kardeşlerin ayrılmasında menfaat çatışmaları kadar, iş kötü gitti mi bir taraf hemen sorun çıkarıyor, bu da önemli, yani ortak her şeyi birlikte göğüsleyebilmek lazım.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Ortaklık zihniyeti de son derece önemli bir şey.

NESRİN ESİRTGEN

Evet, çok önemli.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Ve Türk insanında çok ortaklık zihniyeti gelişmiş değildir.

NESRİN ESİRTGEN

Gelişmiş değil maalesef, evet.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Bir de, bence bir sonraki kuşağın varlık eğitimi çok önemli. Varlık içinde doğmuş olduğu için, o varlık içinde doğmasının öncesinde, o sürece nasıl gelindiğinin ona anlatılması da son derece önemli.

NESRİN ESİRTGEN

Bilseniz bile yaşamadıkça anlamak çok güç diye düşünüyorum.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Ben ikinci kuşak olarak siz çok ciddi büyük bir sorumluluk almışsınız diye düşünüyorum.

NESRİN ESİRTGEN

Evet.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Yani çoğu bunu ayrıcalık olarak düşünebilir, ama ayrıcalık yerine sorumluluk...

NESRİN ESİRTGEN

Gerçekten...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Çok teşekkür ediyorum.

Doğan Bey, sizin ilave edeceğiniz bir şey var mı? Yani aile işletmelerinin sürdürülebilirliğiyle ilgili buradaki aile işletmelerine ya da öğrencilere verilecek deneyiminizden çıkardığınız bir formülünüz var mı?

DAVUT DOĞAN

Şimdi bizim yazılı kurallarımız var, ancak tabii ki bunlar yeterli değil, yani sonuçta sürdürülebilir olması önemli. Bunun için bizim yazılı kurallarımızın evrensel değerlere de uygun olmasına özellikle önem veriyoruz. Burada birlik ve beraberliğin hepimizin ortak menfaati olduğunu da anlayabilmiş durumdayız. Henry Ford'un bir sözü var; "birlikte olmak bir başlangıçtır, birlikte kalmak ilerleme götürür" diye. Biz onun için kardeşlerle birlikte bir başlangıç yaptık ve bu birlikteliğin sürmesinin bizi ne kadar ileriye taşıdığına da şahit olduk. Ama bu da yeterli değil tabii ki. Biz de babamı birinci kuşak sayıyoruz, biz iki, çocukları üçüncü kuşak olarak sayıyoruz. Üçüncü kuşak için de tabii ki kolay değil onların anlaşması, biz kardeşler bir şekilde anlaşıyoruz.

Biz ortak arama konferansları yapıyoruz. Örneğin yapmış olduğumuz bir arama konferansında vizyonumuzu, şirketin bütün yapısını tekrar komple gençlerle birlikte tartıştık. Yani onlarla birlikte, profesyonel yöneticilerimizle birlikte gidip üç günlük bir yere kapandık ve orada kendi aramızda gruplar oluşturarak bu arama konferansında herkes hedeflerini söyledi. Sonuçta ortak bir vizyon belirledik, yani holdingin vizyonunu belirledik. Yönetilebilir riskleri olan her iş alanındaki yatırımları fırsata dönüştürmek örneğin. Şu an için bize gelen talepleri artık nelere sıcak bakıp bakmayacağımızı biliyorlar.

Bir de, ortaklaştırılmış hedefler diye bir çalışma yaptık. Bizim bütün gençlerde, yaşı ne olursa olsun, eğitimi ne olursa olsun herkes bizim mobilya grubunda nerelere geleceğimizi bilir. 2022 yılına kadar yapılmış bir plan var, bu planlar ortak olduğu için hangisiyle görüşürseniz görüşün herkes size 2022 yılına kadar olan planımızı rahatlıkla anlatabilir. Demek ki ortak hedefleri belirlemek lazım... Tabii ki yazılı hedefler konuluyor, ama ortaklaşa, tartışarak birlikte, onların görüşlerinden yararlanınca daha fazla sahiplenme oluyor.

Bir de eğitimin sürekliliği gerekiyor tabii ki. İlhami Hocam burada İlhami Fındıkçı bizim belki de 10 yıl, 15 yıl öncesini de bilir. Hocam bilir, bizim çocuklar daha çok küçük yaşta eğitimi almıştı kendisinden ve onların her birinin ayrıca hangi eğitimlere

ihtiyaçları olduğunu da belirlemişti. Biz şimdi bu yıl da başka danışmanlarla çalışıyoruz. Eğitimde de süreklilik olması gerekiyor.

Öyle bir hale geldik ki şimdi genel sekreter var bizim aile anayasasından sorumlu. Mesela o genel sekreterle onlar kendi aralarında toplantı yapabiliyor. Bazı toplantılara ben katılıyorum. Burada tabi bir de şirketlerin mutlaka kurumsallaşması gerekiyor, profesyonelleşmesi gerekiyor. Yani bazen şu algı yaratılıyor: Ben işin başındayım, her şeyi biz yönetiyoruz, kardeşler yönetiyoruz gibi bir algı oluyor. Örneğin Doğa ve Kelebek de bizim halka açık şirketlerimiz zaten. Başta o şirketimizde olmak üzere bizim beş sektörümüzün hepsinde genel müdür var, yani genel müdürler bizde şirketleri yönetir. Eğer profesyonelleşirseniz, kurumsallaşırsanız, gençlerin eğitime, ortak hedeflere önem verirsiniz, bunların da anayasanızı takviye edici unsurları olduğunu söyleyebilirim.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz.

DAVUT DOĞAN

Ben teşekkür ederim.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Son olarak sizden de birkaç bilgi alabilirsek, ondan sonra sorulara geçelim, buyurun.

ALPER ALMELEK

Daha önce Peter Begalla'nın konuşması sırasında bir beyefendi bir soru sormuştu. Demişti ki; küçük yaşta acaba çocukların işe getirilmesi iyi mi, doğru mu? Ben ona bir yorum yapmak istiyorum bu cevabı verirken. Şahsen benim herhalde beş yaşındayken babamın ofisinde o eski tip telefonlarla, bir tanesi ahizeyi alıp kulağıma götürmüş halimle bir fotoğrafım vardı, halen o fotoğrafı saklıyoruz. Herhalde babamın beni beş yaşındayken ofisine götürmesi beni demek ki Amerika'ya gidip beş sene kalıp dönmemi sağlayacak kadar

etkilemiş olsa gerek. O açıdan kesinlikle küçük yaştan çocukların işe götürülmesi gerektiğini düşünüyorum. Oğlumu, oğlum 10 yaşında şu anda, yazın zaman zaman şirkete götürüyorum. Günlük harçlık veriyorum. Gidiyor muhasebeye parasını alıyor. Gündüz ona fotokopi çektiriyorlar, bir şeyler yapıyorlar falan filan, onun bunun resmini yapıyor para kazanmış oluyor. O yüzden bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum; bu bir.

İkincisi; bence evde aşırıya kaçmamak şartıyla işten bahsetmek çok önemli çocuklara, çok yani üstten diyelim. Zaman zaman çocukları seyahate götürmek önemli, fuara götürmek önemli, kendi sektör fuarınıza götürmek bence çok önemli... Çünkü o çocuk o zaman heyecanlanıyor o işle ilgili. Çünkü bence aile şirketleri olarak karşılaşacağımız, karşılaşmakta olduğumuz en büyük sıkıntı, çocuklarımız teknolojiyle inanılmaz bir etkileşim içerisinde büyüyorlar. Hani iPad falan, bunları kullanmak, kızım 5 yaşında, benden iyi kullanıyor neredeyse. Bu çocuklar büyüdüleri zaman bizim işlerimiz onlara çok demode gelebilir. Çünkü son 20 yılda oluşan meslekler 20 yıl önce yoktular. Şu an oluşan meslekler de yok. Yeni bir sürü meslekler çıkacak. O yüzden çocukların mutlaka eğer devam ettirmek istiyorsak, işlerimizi devam ettirmelerini istiyorsak, onları bence içimize almamız lazım.

Bir de Peter Begalla'nın söylemiş olduğu bir yorum vardı, çocuğu yolla kendi istediğini yapsın gelsin; buna da çok çok katılıyorum. Kendim de bunun bir örneğiyim, Amerika'ya müzik okumaya gittim, opera sanatçısı olmayı falan hayal ediyordum, ama sonra vazgeçtim döndüm. Ama kendim vazgeçtim, babam bana hiçbir zaman oğlum ne işin var operayla, gel bak burada ne güzel işin var, demedi, hiç bana bir baskı yapmadı. Tabii tabii çok iyi, aferin, yaparsan seni izlemeye gelirim, dedi. Yani her zaman için çok çok destek oldu bana. Ama ben dönmeyi seçtim. Ha herkes seçmeyebilir, artık o ne yapalım, sonuçta yapacak bir şey yok. Ama tabii eğer aile çocuğa küçük yaştan işi öğretirse, işe ısındırırsa, sonra da çocuk gidip başka bir şey yaptığında ya da başka bir şey olduğunda dönme ihtimali daha yüksek diye düşünüyorum. En azından onu yapmalı aile, ama baskı kurmamalı.

Ve bütün panelistlerimizin zaten uyguladıkları gibi ve yaptıkları gibi kurumsal yönetimin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Sürdürülebilirlik için mutlaka operasyonu

profesyonellerin yönetmesi azım. Operasyon şirket sahipleri tarafından yönetilmemeli. Şirket sahipleri yön vermeliler şirkete, mutlaka yön vermeliler, ama operasyonda profesyonellerin olması lazım.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Çok teşekkür ederiz.

Tekrardan toparlarsak, bir eğitimci olarak aşağı yukarı 25 yıl anaokulundan, ilkokul, ortaokul, lise ve en sonunda da üniversitede çalışan bir eğitim yöneticisi olarak belirteyim. Aile işletmelerinin bir sonraki kuşağın yetişmesinde erken yaşlarda aile işletmesine getirme ve bu konuları evde konuşma, aile işletmesinin sıkıntılarını taşıma gibi konularda, varlık eğitimi ve bu bağlamda çok olumsuz örneklerle karşılaştık. Aşağı yukarı 56 yıllık bir eğitim kurumuyuz. Pek çok aile biliyoruz, babası “bu fabrikaları senin için kurdum, geleceksin buraya geri” diyen. Bu konuda ciddi zorlamacı, baskı uygulayanları biliyorum ve pek çok ikinci kuşağın böyle hem evlat ilişkisini, anne-baba-evlat ilişkisini bozup, hem de hiçbir şekilde geri dönmemesini sağlayacak birtakım şeyler yaptığını biliyorum, bu deneyimimi de paylaşmak istedim. Bence buradaki en önemli şey karakter eğitimi ve bizim de anayasamızda karakter eğitimi konusunda, üçüncü kuşak ve bir sonraki kuşak için şöyle yazıyor: Çağdaş, istekli, iş disiplini olan, iş eğitimi verilmiş ve aile değerlerini benimsemiş kişi yetiştirmek. Aile işletmesinde çalışma gibi bir koşulumuz yok bu ciddi bir zorlama olur. Çocuğun özgürlüğünü, yapma isteğini, arzularını sınırlayıcı olur diye düşünüyorum. Bunu da paylaştıktan sonra şimdi soru cevap kısmına geçmek istiyorum. Panelistlerimize sorunuz varsa eğer lütfen el kaldırıp kime soracağınızı da söylerseniz memnun olurum.

SORU:

Hak geçmesin ben herkese bir soru soracağım. Nesrin Hanım, siz arkada bir baba figürü yokken bir şirketi devralmanız gerekti, orada enışteden sorumlulukların alınması sizin sorumluluğu almaya cesaret edebilmeniz süreci nasıl geliştirdi?

NESRİN ESİRTGEN

Evet, doğrusu enışteden tam sorumluluk aldık diyemeyeceğim. Çünkü kendisi tıp adamı olduğu için sanayide kazanmak gerektiği fikri onun için çok farklı bir şey. İnsan iyileştirmekle, sanayide bir işi yürütmek çok farklı şeyler, ticari anlayış çok farklı. Onun için gerileme duraklama devrine geçti şirket. Biz geldiğimiz zaman çok kolay olduğunu söyleyemeyeceğim, çünkü tabi o tek başına orada bir otoriteydi o zaman, bizler de genciz. Sürtüşme kelimesi çok yanlış ama daima en son onun dediğine gidilmesini istiyordu. Tabi orada bir zorlanma dönemi yaşadık, ama annem çok idareci bir insan olduğu için hem o tarafı, hem bizi sakinleştirerek uzun süre devam ettik. Hatta eniştem hastalandığı zaman, ölene kadar da onu bırakmadık, çünkü çok büyük bir emek verdi kendisi. Adana’da başhekimken işini, gücünü bırakıp bizim işimize geldi, hiçbir şekilde maddi şeylere tenezzül etmeden. Çünkü annemin de çok fazla fikri yoktu işte çalışmamış. Yani iyi bir idare annemden kaynaklanıyor onu söylemem lazım. Bizim susmamız gerektiği yerde biraz bizi tartakladı, biraz eniştemle tatlı konuştu, ama kolay bir dönem olduğunu söyleyemeyeceğim kolay bir dönem değil. Çünkü orada birtakım sendikal faaliyetleri yaşadığımız bir dönem de oldu çok kolay bir dönem değildi. Ondan sonra tabi birkaç kişi okuldaydı. Zaten Ahmet (eşim) de işe girdi bir dönem. Ta ki o üniversiteyi bitirip gelene kadar. Ondan sonra Ahmet beraber devam etmemizi de istemedi ve başka bir işe yöneldi. Zor bir dönem o kadar kolay olduğunu söyleyemeyeceğim, ama biz birbirimizi hırpalamadık, çünkü bizim yetiştiğimiz ortamda saygı diye bir şey söz konusuydu. Ayıptır söylenmez, o büyüktür susmam lazım, dedik. Ama belki de çok iyiydi öyle bir sistem, çünkü o kadar da özgür konuşsaydık, tecrübelerimiz de azdı belki de yanlış yapacaktık yani böyle cevaplandırabileceğim sorunuzu.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz, soru için de teşekkür ederiz.

SORU:

Teşekkürler. Diğer iki sorumu da sorayım mikrofonu devredebim sonra. Davut Bey, siz altı kardeştiniz hani şirkette bir noktada profesyonellere devrettiğiniz dönemden

sonra kardeşler arasında büyük ağabey olarak kolay idare etmişinizdir de, güvendiğiniz profesyonellerle, kardeşlerinizin fikir ayrılığına düşüp çatışma yaşandığı noktaları nasıl idare ettiniz? Birincisi size bunu sormak istedim.

Alper Bey, sizin de alt jenerasyona daha zamanınız var ama alt jenerasyona devrederken şu anki profesyoneller ya da o zamana çalışıyor olacağız profesyonellerle alt jenerasyonun entegrasyonunu bu ilerleyen süreçte nasıl yapmayı planlıyorsunuz ya da düşünmeye başladınız mı?

DAVUT DOĞAN

Biz her hafta pazartesi günleri kardeşlerle olabildiğince icra kurulu, yönetim kurulu toplantıları yapmaya özen gösteriyoruz, yani pazartesi günleri bizim toplantı günümüzdür. Yönetim kurulunda bize bağımsız yönetim de katılıyor, ama icra kurulları genel müdürlerle. Bizim bulunduğumuz beş sektörde her bir kardeşe bir sektör bağlı, yani sektör başkanlıkları var. Kardeşler sektör başkanı olarak bulunuyor, ama icra kurulu başında da genel müdürler var. Genel müdürlerle genellikle kardeşler arasında yani sektör başkanı arasında çok bir sorun, polemik açıkçası yaşamadık. Ama çok sık bir araya gelen, sürekli iletişim halinde olan bir aile, bir grup olduğumuz için müzakerelerle sorunu çözüyoruz.

Örnek vereyim, bir kardeşimde sektör değişikliği yaptık. Mobilya sektörüne bakıyordu mobilyayı bana bırak dedim, onunla konuştum, mobilyayı ben üstlenerek ona başka bir sektör verdik. Yani böyle bir şey hissettiğimiz zaman, yani onun daha mutlu olabileceği veya bir sorun yaşayabileceğini hissettiğimiz zaman oturup modern bir şekilde onu tartışıyoruz, demokratik bir şekilde çözüm buluyoruz. Bir sıkıntı yaşamadık, yani verebileceğim çok bir örnek de açıkçası yok.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Alper Bey buyurun.

ALPER ALMELEK

Oğlumla ben yani benden sonraki jenerasyon oğlum ya da kızım da olabilir tabi ki. Onlar da şimdiki ya da bundan sonra gelecek olan profesyoneller için ilişkilerini belli bir seviyede tutmak gerektiğini düşünüyorum. Bu da çocukların işe dâhil olmasıyla ya da işte orada onlarla vakit geçirerek olması lazım. Bunun aynı zamanda biraz sosyalleşmeyle ilgili olduğunu da düşünüyorum, yani her şeyi hep iş olarak görmemek lazım. İşin dışında da birtakım faaliyetlerde çocuklarımın faaliyetlerinde ya da çalışanlarımızın faaliyetlerinde bir şekilde bir birleşme olması gerekiyor, o zaman çünkü insanlar birbirine daha iyi ısınıyorlar. Ve zaten belli bir saygıyı da korudukları için sıkıntı olmayacağını düşünüyorum gelecekte.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz, başka sorunuz var mı?

SORU:

Merhabalar, ben Meral Demir. Ben de aile şirketinde çalışıyorum. Benim sorum herkese olabilir. Yeni iş modelleriyle ilgili nasıl modeller tasarlıyorsunuz mesela dijitalleşmeyle ilgili bir şeyler yapıyor musunuz ya da iş yapış şekilleriniz ne şekilde değişti?

Benim sorum bu, teşekkürler.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz.

DAVUT DOĞAN

Bizim beş sektörümüz olduğu için bu beş sektörün de tabi ki özellikleri farklı. Yani örnek veriyorum, mobilya sektörümüzde Doğtaş'la Kelebek aile şirketi olmasına rağmen, onlar da kendi arasında bir rekabet içerisinde, her ikisinin de ar-ge'sinin tasarımları farklı, hani onun için orada inovasyona tabi ki önem veriyoruz. Yani Doğtaş bu konuda biraz daha, bir çit yukarıdadır diğer mobilya sektöründeki arkadaşlara göre. Yine bu bilişim sektörünün

artık geleceğin sektörlerinde yeri olduğunu okuyabiliyoruz, bilişim sektörüne yatırım yaptığımızı da söylemiştim.

Diğer inşaatla, enerji tarafında da sürekli dünya çapında araştırmalarımız devam ediyor. Kaldı ki, bizim Amerikalı, Hollandalı, Güney Koreli ortaklarımız var. Mesela Hollandalılar hem Doğtaş'la ortaklar, hem başka bir Hollandalı grupla hidroelektrik santralde ortaklar. Bizim mobilya markalarımızın da, uluslararası yani dünya markası olma yolunda TURQUALITY belgesi var. Bu dünya markası olma yolunda ilerleyen firmaların hak ettiği bir belgedir. Tabi bu da, bizim inovasyona ve dünyadaki gelişmelere yakın olduğumuzu gösteriyor.

Ayrıca iş ve strateji geliştirme departmanımız da var ve burada da genç arkadaşlar var. Bizim çocuklardan da bazıları bu konunun içinde, yani çalışmaları sürekli takip ediyoruz.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz son iki soruyu alalım.

SORU:

Merhabalar, Mete Plastik Sanayi Ticaret A.Ş. Pelin Kaya Deniz ben. Benim Nesrin Hanım'a bir sorum olacaktı. Firmalarda, aile şirketlerinde aile anayasanın sizce doğru zamanı ne zaman, ne zaman oluşturulmalı?

NESRİN ESİRTGEN

Valla bence anayasa derhal kurulur kurulmaz olmalı, çünkü çok önemli yani bütün yapıyı ona göre düzenliyorsunuz. Çünkü akrabalar falan bir arada çalışınca düzenlenmeli bu, başka türlü olmuyor yoksa kırılıyorlar veyahut işte kavgalar başlıyor, sorunlar çok oluyor. Menfaat çatışmalarından çok, bence güç çatışması oluyor. Sen oradasın, ben konuşayım, o çok önemli, yani menfaat bence Türkiye'de ikinci planda kalıyor, birinci planda önce sen ben iddiası başlıyor. Derhal kurulmalı bence yani hiç vakit kaybetmeden.

Ben bugün bir şirket kursam, ilk başta kurumsal şekle derhal sokarım ve anayasayı koyarım burada, yasalar bu-bu olmalı diye. Ama tabi sizinki kadar ben ciddi alamıyorum yüksek lisans yapsın, yapmasın bunu bilmiyorum. Ama bazı şeyleri koymak lazım.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz Nesrin Hanım.

Son soruları alalım, bir iki tane...

SORU:

Alper Bey'e soru sormak istiyorum. Biraz önce dediniz ki, hem aile şirketini, hem yabancı şirketi aynı anda yönettim dediniz. Aile şirketinde tabi direkt siz hem mavi yakalılar var orada, hem beyaz yakalılar var, ama yani kapıyı çekip gidemiyorsunuz da aile şirketinde, ama yabancı şirkette belki daha bağımsız oluyorsunuz. Ben iki ayrı firmada yönetim özelliğinizi merak ediyorum. Yani bu iki firmayı kendinize has nasıl yönettiniz? Aynı anda farklı statüdesiniz. Birinde patronsunuz mavi yakalılar var, diğerinde belki gece olan herhangi bir problemi o sırada pek önemsemeyip gidebiliyorsunuz ama kendi şirketinizde öyle bir şey yapamıyorsunuz. Birincisi bu, kendinizi has yönetim tarzınızı merak ediyorum.

İkincisi de, biraz önce egodan bahsettiniz. Ben şahsım adına henüz literatürde olmayan bir şey gibi olduğunu düşünüyorum. Belki henüz literatüre geçmedi, ama özellikle aile şirketlerinde mesela anne-babada, -ben de bir aile şirketi üyesiyim ya- "kızım yaparsın", işte babam diyor ki "Ayşe sen her şeyi yaparsın" filan. Böyle masa başında oturunca da birkaç iş halledince inanılmaz bir ego oluyor, tabi insanlara karşı tavırlar değişiyor, iş egosu oluyor diye düşünüyorum, iş kibri. Bunu siz törpülemek için ne yaptınız? Onu merak ediyorum, teşekkürler.

ALPER ALMELEK

Harika iki tane soru sordunuz, teşekkür ederim.

Birinci soruya cevabım şu: Herhalde benim Siegwark'te çalıştığım dönemde dünyadaki toplam 4.500 çalışanı içerisinde zannediyorum iki tane iş yapan ya tektim ya da

benim gibi belki birkaç kişi vardı, çünkü pek rastlanan bir şey değildi bu. Hatta şunu da söylemek belki gerekebilir. Kendi işimi yapmam bir yandan kendi işimi yönetmemden dolayı soyadımın da bir Almelek olması falan bence bana çok ifade edilmese bile yabancı kuruluşta çok ciddi bir kıskançlığa da sebep veriyordu, onu da söylemek lazım.

Nasıl bunu yapabildim? Bunun tek açıklaması, çalıştığım Siegwark firmasını da kendi aile işim gibi benimsedim, bunun tek açıklaması bu. O kadar çok sahiplendim ki firmayı, firmada yangın oldu, yani biz mürekkep üretiyorduk mürekkebin asıl hammaddesi nitroselüloz aynı zamanda dinamitin de hammaddesi. Hani bina ile beraber Tuzla'nın yarısı havaya uçabilirdi herhalde, böyle bir yangın geçirdik. Ben yangının içine falan atladım, o kadar. Hani ya burası benim babamın yeri değil, ne olacak yanarsa yansın, gibi bir şey hiç olmadı, bilakis kapkaraydı yüzüm isten. O yüzden bunun herhalde tek açıklaması bu olabilir, işi çok sahiplendim. Çok sahiplendiğim için de çalıştığım süre boyunca genelde çok saygı gördüm şirkette, Alman şirketinde yaptığım çabadan dolayı.

Tabi ki kendi işimi de üretiyordum, ama kendi işime haftanın bir iş günü gidiyordum anlaşmam öyleydi. O zaman tabi çok yoğun bir toplantı gündemiyle yaşıyordum. Bazen akşamları Alman şirketten çıkıp kendi şirketime gidiyordum hani tempom çok yoğundu yani günde 14 saat rahat çalışıyordum herhalde o süre boyunca, çokça seyahatim de vardı. Ama çok iyi insan ilişkileri kurduğum için, -o aslında ikinci sorunun da cevabı- ...

Dostoyevski der ki, her insanın içerisinde bir şeytan yaşar ve insan hayatının sonuna kadar o şeytanla savaşır, bu çok doğru, bu şeytana biz süper ego diyebiliriz. Ego iyi bir şeydir, her insanın içinde de olması gerekir. Çünkü insan kendisini sevmezse, hiçbir şeyde başarılı olamaz. Ama ego ne zaman ki süper egoya dönüşürse işte o zaman siz de yandınız, karşınzdaki de yandı. Bu eşiniz olabilir, çalışanınız olabilir hiç fark etmez kim olduğu.

Bana göre yani çok şahsi olarak söylersem egoyu törpülemek karşıdakini dinlemekten geçiyor. Bugün bile halen kendi şirketimde kurmuş olduğum, pek fazla dünyada belki uygulanmayan bir kâr sistemi var. Bugün bile çalışanlarımızla toplantı yaptığımızda, ben izin alıyorum genel müdürden, ya bir eleman daha mı alsak diyorum, hani buradaki işler yetişmiyor falan. Ya Alper Bey bir üç ay daha erteleyelim dediğinde, peki diyorum. Tabi ki her şeyin bir sınırı var, bir ince çizgisi var ama karşı tarafı dinlemek ve olabildiğince demokratik bir yönetim uyguladığınız takdirde ego ister istemez düşüyor ve o zaman da daha iyi bir yönetim sergileyebiliyorsunuz ve insanlar çalışmaktan keyif alıyor o zaman. Yani bütün olay zaten bugün artık eskisi gibi değil isteyen istediği zaman istediği işten ayrılabilir, yani eskiden öyle değildi. Şirkete girdiğiniz zaman bir nevi köle gibiydiniz, ama artık öyle değil. Tamamıyla kapitalist bir sistemle yaşıyoruz ve bir sürü danışmanlık şirketleri var, size hemen iş bulabilirler. Oysa insanları hep tutabilmek için onları gerçekten iyi dinlememiz lazım, onları karşı ciddi bir sempati beslediğinizi bilmeleri lazım. Bunu zaten hissediyorlar sizin bakışlarınızdan, konuşmalarınızdan zaten bunu anlıyorlar. O zaman ego olabildiğince törpülenmiş oluyor diye düşünüyorum.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

Teşekkür ederiz Alper Bey. Ben oturumu kapatmak durumundayım ve 10 dakika kadar bir çay kahve molamız var. Çok güzel bir oturum oldu, panelistlere çok teşekkür ediyorum, çok değerli, kıymetli zamanlarından zaman ayırdılar buraya geldiler, hepsine çok teşekkür ederim.

Bir sonraki oturumumuz 10 dakika sonra başlayacak. Bir şey daha ilave etmek istiyorum, 15 Nisan Cuma günü akademisyenlerimizin bildiri sunumları var. Lütfen katılanların bunlara da ilgi göstermesini ve akademisyenlerin yaptığı araştırmalara katılmasını da rica ediyorum.

Çok teşekkür ediyorum katılımlarınız için.

2. Bölüm

BİLDİRİLER

AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ KALITIMSAL MI, SONRADAN KAZANILIR MI?

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

adiken@konya.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ

merdirencelebi@konya.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin pek çok ülke ekonomilerinde olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin gelişiminde de önemli bir payı vardır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak bu kadar büyük orana sahip olmalarına rağmen yaşam süreleri kurucunun çalışma süresi ile sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin temel iki ögesi olan aile ve örgüt kültürüne özellikle girişimcilik kültürüne yakından bakmak gerekir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taramasına yer verilmekte ikinci bölümde ise Miller tarafından geliştirilen ve Zahra'nın da kullandığı girişimcilik ile ilgili kriterler irdelenmektedir. Diğer yandan çocukların girişimcilik yeteneğini kazanmaları konusunda çocuk ebeveynin ilişkisini irdeleyen David McClelland'ın, "çocuklara girişimcilik kültürünün kazandırılması" adlı araştırmasından yararlanılarak uygulama yapılmıştır. Konya Sanayi Odasına kayıtlı farklı kuşakların yönetimde yer aldığı, belirli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinden rasgele seçilen işletmelerin sahip yöneticileri ile yüz yüze yapılan anket çalışması ile aile-çocuk ilişkisinde, ebeveynlerin çocuklarına girişimcilik kültürünü aşılamada ne kadar etkili oldukları ve çocuklarının meslek seçiminde ailenin etkileri araştırılmıştır.

Anahtar sözcükler: Aile işletmeleri, girişimcilik, girişimcilik kültürü

1. Giriş

Günümüz artan rekabet ve gelişen küreselleşme süreci, girişimcilik ruhu güçlü işletmeleri ön plana çıkarmaktadır. Aile işletmeleri de girişimcilik yönleriyle dikkat çeken işletmelerdir (Koçel, 2010: 60). Dünya ülkelerinin hemen hemen tamamında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin toplam işletmelere oranı; ABD’de % 97,1, Almanya’da % 99,8, Japonya’da % 99,4’dür. Diğer taraftan İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i, Kanada’da % 75’i ve Türkiye’de % 95’tir (Sağlam, 2007:1). 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 niteliğindedir. Aile işletmeleri faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler (Sakarya, 2006: 623).

Aile işletmeleri bir yandan büyümeye çalışırken, diğer yandan sürekli olarak piyasada kalabilmek ve olgunluk aşamasında kalarak markalaşmak isterler. Bu da kurumsallaşmayı zorunlu kılar. Kurumsallaşmakla kurucu (girişimci), yetkilerini ahlara(çocuklarına veya profesyonellere) devreder. Bu tip girişimciler bir yandan işletmesini büyütüp geleceğe taşımaya çalışırken, diğer yandan binbir zahmetle kurup geliştirdiği işletmesinin heba olup gitmesinden endişe ederler. Sonraki jenerasyonun yetişmesi ve girişimcilik özelliklerine sahip olması ile bu paradoks çözülebilir. Çözülmesi gereken sorun, sonraki jenerasyona girişimcilik özelliği kazandırılabilir mi?

2. Aile İşletmeleri

Literatürde yer alan çalışmaların aile işletmesi tanımını farklı açılardan, deneyimlerden ve gözlemlerden yola çıkarak ele aldığı görülmektedir. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak geniş bir tanımda aile işletmeleri; ***Aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimi sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca başarılı bir biçimde sürdürülebilirliği arzulanan, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı, işletmeler olarak tanımlanabilir*** (Erdirençelebi, 2012: 8).

Diğer taraftan aile işletmeleri, yaşam sürelerine ilişkin tüm dünyada benzerlik göstermektedir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü 24 yıldır ve bu da kurucunun ortalama hizmet süresine eşittir (Pratt ve Davis, 1986: 3). Lee (2000: 26) ABD’de bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara dikkat çekmektedir. Bu araştırmalara göre ABD’deki aile işletmelerinin ancak %30’u ikinci nesile kadar devam etmektedir. Ek olarak, yaklaşık %15-

16'sının üçüncü nesil yönetimine geçtiğini belirtilmektedir. İngiltere'de ikinci nesile geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü nesile geçen işletme oranı %14'tür (Kırım, 2007:5).

Aile işletmelerinin ömrü ile ilgili İngilizler; "Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabılıyor, üçüncü kuşak ise cenaze kaldırıyor" sözünü savunmaktadırlar (Alayoğlu, 2007: 5). İngiliz iktisatçısı Alfred Marshall işletmelerin yaşam hikâyesini; "Dede kurar, Baba büyütür, Oğul korur, Torun sanat tarihi okur" şeklinde ifade etmektedir (Müftüoğlu, 2007: 262).

İşletmelerin kuruluşu ve gelişimi üzerinde kültürel farklılıkların rolü bilinmekle beraber, Ward, çalışmasında(1997:1-2) işletmelerin başarısızlıkları altında birçok nedenin yer aldığına değinmektedir. Bunlar: işletmelerin kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşmaları, pazar ve teknolojik değişikliklerin mal ve hizmetleri demode hale getirmesi, rekabetin artması, bazı işletme sahiplerinin reddemeyecekleri teklifler alınca işletmelerini devretmeleri, bunun yanı sıra aile işletmelerine özgü kuşaklararası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile-iş çatışması, devir planlamasındaki hatalar vb. nedenler işletmelerin yaşamlarını sona erdirmektedir. Bu nedenle tüm dünyada aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri önemli bir sorundur. Ayrıca girişimcilik kültürünün aile işletmelerinde nesilden nesile geçişi gerek işletme gerekse ülke ekonomisi için büyük öneme sahiptir.

Avrupa ve Amerika'da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı işletmeye rastlamak mümkündür. Bilhassa yıllar önce küçük bir atölye de işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillerde dünya çapında ölçeklere ulaşan işletmeler görülmektedir (Ford, Bosch, Siemens gibi). Ülkemizde ise bu şekilde gelişme trendi gösteren işletme maalesef yoktur. Dünya ölçeği bir yana, Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek işletmelerin geçmişi ancak 70-80 yıl kadar eskiye dayanmaktadır. Yüzüncü yılını tamamlamış işletmeler genellikle küçük ölçeklerde kalmış büyüyememişlerdir.

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri herhangi bir işletmenin kuruluş gerekçelerini kapsamakla birlikte "aile" kavramına dayalı bir değer anlayışının öne çıktığı dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş nedenleri arasında; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatli çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak bulunmaktadır (Ward, 1997:145; Özkaya ve Şengül, 2006: 110).

3. Aile İşletmelerinde Girişimcilik Rolü

Aile işletmelerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayan üyelerin üstlendiği rol ve statüler bulunmaktadır. Aile üyesi olmayanların rolleri: İş görenler, profesyonel yöneticiler, ortaklar, danışmanlardır. Aile üyesi olanlar ise,

girişimci, varis ve akrabalık statüsüdür. Bunlardan girişimci ve varis statüsü aşağda açıklanmaktadır (Güleş vd., 2013: 63):

3.1. Girişimci Statüsü

Kurucu ortak (girişimci) kavramının tanımlanması ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki girişimciyi davranışsal özellikler boyutundan ele alır. Davranışsal özellikler boyutundan girişimci “Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümlileyebilen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir” (Schermerhorn, 1989: 10; akt. Gerber, 1996: 24). Girişimci (kurucu); belirli bir projeyi, girişimcilik anlayışına uygun olarak geliştirmek üzere gözler önüne seren ve tanıtan kişidir. Girişimciler sadece üstlendikleri faaliyetlerle değıl, bunun yanı sıra yüklendikleri riskler ve refah yaratmada hedefledikleri özel faaliyet ve yaklaşımlar ile de nitelendirilebilirler (Wickham, 2001: 7). Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir” (Aytek, 1991: 10; akt. Karpuzoğlu, 2000: 23). Nitekim girişimci (kurucu); riskle karşılaşabileceğı halde, fırsatları değerlendirerek belirsizlik altında büyüme ve kâra ulaşma amacıyla sermaye yaratabilmek için gerekli olan kaynakları toplayarak yeni bir iş ya da şirket kuran kişidir (Zimmerer ve Scarborough, 1998: 3). Özetle bu tanımlama girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler ürettiğini ve kar eden ya da zarara katlanan kişi olduğunu vurgulamaktadır (Johannisson, 1993: 120).

3.2. Varis (Vekil) Statüsü

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Dolayısıyla aile işletmesinin devamlılığı açısından varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin veya varis adaylarının, işletmenin geleceğı göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması ve eğitilmesi son derece önemlidir. Aile işletmelerinde varis seçimi, işletmenin geleceğini, sürekliliğini büyük ölçüde belirlediğı için özen gösterilmesi gereken bir konudur (Karpuzoğlu, 2000: 34).

Uygulamada işletme sahibinin büyük oğlunun varis (vekil) olarak işletmeyi ele alacağı hükmü hâkimdir. Bazen aile meclisinde varislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Ailede erkek çocuk olmaması, birden fazla olması ya da kız çocuğun erkek çocuktan yaşça büyük olması veya yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut olduğı gibi durumlar sorunların meydana gelmesinde önemli etkenlerdendir. Bu

gibi durumlarda işletmenin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için kariyer planlamasının yapılması gereklidir (Karpuzoğlu, 2000: 35).

Aile işletmelerinde varis (vekil) seçim kriterleri gittikçe daha nesnel hale gelmektedir. Gizil vekilin sahip olduğu yeteneklerin aile işletmesinin stratejik planları için yeterli olup olmadığını değerlendirmek için şu ölçütler sıklıkla kullanılmaktadır: eğitim, teknolojik yetenekler, yönetim yetenekleri ve finansal yönetim yetenekleri. Bu ölçütler kadar önemli olmasa da yaş, cinsiyet ve doğum sırası ölçütleri de önemli olabilmektedir (Brockhaus, 2004: 167). Drozdow (1989), aile işletmelerinde en büyük erkek çocuğu vekil tayin etmeme yönünde giderek artan bir eğilim olduğunu belirtmektedir. Aile işletmesinde en uygun kişi olarak gittikçe daha yoğun bir şekilde bir kız çocuğu veya en küçük erkek çocuğu seçilmektedir. Chrisman, vd. (1998: 22-23), iş ile bütünleşme ve işe bağlılığın cinsiyet ve doğum sırasından daha önemli olduğunu savunmuşlardır. Sıklıkla en büyük çocuğun her zaman en iyisi olamayabileceği ve erkek çocukların kız çocuklardan daha iyi olması gerekmediği belirtilmektedir (Kaye, 1992: 240). Longenecker ve Schoen (1978: 3), yönetimin devrinin, varisin çocukluğunda başlayan uzun bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardır. Davis (1986), bir aile işletmesinin farklı kademeleri geçebilmesi için kişisel yeteneklerin ve organizasyonel gelişimin gerekli olduğuna inanmaktadır. Benzer olarak Handler (1992: 286), vekâletin birkaç adımdan oluşan bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Lambrecht (2005: 275) çalışmasında, uygun varis belirlemede; hırs, motivasyon, ilgi alanı ve işletmede çalışıp çalışmama isteğinin çok önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Aile işletmeleri ve yönetim vekâleti konularındaki yazın, varis ile devreden arasındaki ilişkinin süreç, zamanlama ve vekâletin başarısı açısından önemini vurgulamaktadır. Yumuşak bir vekâlet sürecinin yaşanması, devreden ile varis arasındaki dayanışmaya bağlıdır (Handler, 1992; Hollander ve Elman, 1988: 150). Varis ile devreden arasındaki iyi kişisel ilişkiler, varisin iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesini kolaylaştıracaktır (Lansberg, 1988; Chrisman vd., 1998: 24). Eğer kurucu işletmenin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız ise ya da varis, yönetimi devir alma konusunda isteksiz ise devir gerçekleşse dahi başarılı olamayacaktır (Birley, vd., 1999: 599). Varisin girişimci niteliklere ve liderlik özelliklerine sahip olması durumunda, ebeveynin ikna olması ve endişe duymaması daha kolay olur, geçiş sorunsuzca gerçekleşir.

Pek çok araştırmacı (Levinson, 1971; Grenier, 1972; Churcill ve Lewis, 1983; Schein, 1983; Kets De Vries, 1985; Dyer, 1986; Kaplan, 1987; akt. Brockhaus, 2004: 168) veya icra amiri (CEO) (Sonnenfeld, 1987), kurucuların (girişimcilerin) kurdukları veya çalıştırdıkları bir işi bırakmalarındaki güçlüğü, onların doğasında yer aldığını belirtmektedir.

Kurumsal şirketlerin tercih ettiği ve Peter Drucker'in da önerdiği "aile dışı ve şirket dışından da uzmanların yardımını alarak bu seçimi yapmak" en iyi sonuç veren yöntemdir.

Ancak bugüne kadar genelde uygulanan yöntem bizzat girişimcinin kendi görüşleri doğrultusunda veliahdını seçmesi olmuştur (Atılğan, 2003: 103).

4. Aile İşletmelerinin Yapısı, Gelişim Evreleri

Mülkiyetin girişimcide olduğu birinci nesil aile işletmelerinde ortaklık söz konusu olsa da genellikle stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınır. Girişimcinin eşi ile ortak olduğu bu evrede eşin sessiz ancak destekleyici olması beklenilir. Yani kararların alınmasında ve uygulanmasında genellikle eşin fonksiyonu yoktur. Bu noktada ortak olmak işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmemektedir. Kısacası bu ortaklık çoğunlukla sadece kâğıt üzerindedir. Sonuç olarak eş girişimciye üretimle vb. ilgili konularda yorum yapsa da yetki ve sorumluluk tamamen girişimcidedir (Longenecker, vd., 2006: 123). Eğer küçük hisseli ortak aileden değilse ve bütün işletme kararlılığında sürekli söz sahibi olmak isterse bu durum işletmede sorun yaratabilir. Çoğu kurucu ortak, küçük hisseli ortakları küçük ve sessiz yatırımcılar olarak görmek arzusundadırlar. Girişimciler finansal destek için ortaklara minnettardırlar. Ancak onların işletme ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında geri planda kalmaları gerektiğini düşünürler. (Gersick, vd., 1997: 149).

Bağımsız girişimciler olarak aile işletmelerinin kurucuları başlangıçta çevredeki iş fırsatlarını algılama ve yeni bir girişime dönüştürme bakımından daha belirgin girişimsel özellikler sergilemelerine rağmen zamanla bu durumun değiştiği ve özellikle iç girişimcilik faaliyetleri ya da mevcut faaliyetleri büyütmeye ve yenileme bakımından daha tutucu ve isteksiz davrandıkları ileri sürülmektedir (Zahra, 1996; Zahra vd., 2004: 364; Kellermanns ve Eddleston, 2006: 810; Ağca ve Kızıldağ, 2010: 302). Her ne kadar ilk nesil aile işletmeleri yenilikçi fikirlere dayalı bir yaklaşımla kurulmuş olsalar da üç-beş yıl sonra başlangıçtaki bu girişimsel yaklaşımları ivme kaybetmeye başlamaktadır (Salvato, 2004). Bunun nedeni aile işletmesi kurucularının, kendilerinden sonraki nesillere kalıcı servet ve sürekli istihdam yaratma amacıyla başlattıkları girişimleri ile ilgili kararlarında, yüksek başarısızlık riski ve aile servetini kaybetme korkusu nedeniyle oldukça muhafazakâr davranmalarıdır (Kellermanns ve Eddleston, 2006). Ayrıca kurucu nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurucu neslin oluşturduğu yüksek merkezi karar alma derecesine sahip yapılar, işletmelerin içinde sonraki nesiller tarafından ortaya konan girişimsel fikirlerin değişimini ve dolaşımını sınırlandırmaktadır. Bu durumda işletmedeki gelecek nesillerin girişimcilik çabalarını azaltmaktadır (Zahra vd. 2004). Bu nedenle başlangıçta kurucu nesiller tarafından yüksek riskler alınarak yeni bir girişim başlatılmış olsa bile, başlatılan bu girişimin tamamen ailenin kontrolü altında kalması ve aile servetinin muhafaza edilmesi arzusu yüksek risk gerektiren yenilik odaklı girişimsel çabaların sürdürülmesini sınırlandırmaktadır. Böylece aile işletmelerindeki ilk nesil sonraki nesillere göre daha az girişimcilik özellikleri sergilemektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006).

Bu dönemdeki aile işletmelerin karşısına çıkan en büyük zorluklardan biri de kurucunun rol değişikliği ve işin “kurumsallaşması”dır. İşletme büyürken işlevlerine göre bölünür, başlangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. İşletme artık kurucu merkezli değildir. Hiyerarşik yapı içinde roller daha açık tanımlanır, kurucunun tek otoritesi profesyonellere devredilir (Günver, 2002: 42). İşletmenin tüm aşamalarını yaşamış, yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin bu yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreçtir. İşletmenin müşterileri, tedarikçileri ile iletişimde merkez olan kurucu, büyüyen işletme ile ihtiyaca yanıt veremez hale gelir. Tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticiler alır (Moores ve Mula, 2000: 93).

Kompleks aile işletmelerinin ilk özelliği birden fazla neslin bir arada bulunmasıdır. Bu şirketlerde üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Birden çok nesli bir arada bulundurmasından dolayı kompleks aile işletmelerinde aile üyelerinin yaşları, mesleki bilgi ve deneyimleri ile kariyerleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini ve profesyonelleri barındıran kompleks aile işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiplerdir (Gersick vd., 1997: 177).

Kardeş ve kuzen ortaklığında olan aile işletmeleri önemli bir zorluğu paylaşır: Birkaç aile üyesinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve farklı amaçlarını nasıl uzlaştıracaklarını. Aileler genişledikçe ve büyüdükçe, amaçlar ve değerler kaçınılmaz olarak daha çeşitli olmaktadır (Ward, 1997: 328).

Genellikle aile işletmelerinde birinci nesil tek başına karar verir. İkinci nesilde üyeler birbirlerine ve babaya danışarak hareket ederler. Üçüncü nesil kuzenler işin içine girince koalisyon oluşturma ve tartışarak uzlaşma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Üçüncü kuşağın eğitim seviyesi çok iyidir. Ancak alınan eğitim de beklentiyi yükseltmektedir. Hepsinin kaygısı fark yaratmak olmaktadır. Türkiye’de bulunan aile işletmelerinde, önceki kuşaklara kıyasla aldıkları eğitimle fark yaratan üçüncü kuşak temsilcileri arasında, kısa sürede işletmelerini yenileştirme konusunda ciddi adım atanlar dikkat çekmektedir.

5. Aile İşletmelerinde Girişimcilik Kültürünün Gelecek Nesillere Aktarılması

Aile şirketlerinde Ataerkil Kültür, Serbest Kültür, Katılımcı Kültür ve Profesyonel Kültür gibi dört tip kültürel kalıptan söz edilebilir. Bu farklı tip kalıplar şirketin üyelerinin farklı kontrol edilme biçimlerinden kaynaklanır (Kilmann vd, 1985: 42-45; akt. Ateş, 2003: 76).

Ataerkil kültürün en önemli özelliği, şirketteki ilişkilerin hiyerarşik olması ve şirketin her türlü kararının yalnızca bir aile bireyi tarafından verilmesidir. Aile üyelerinin açıkça tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik, ataerkil kültürün göstergeleridir. Bu tip şirketler, çalışanların inisiyatif kullanmadığı, ailenin, işi çok yakından kontrol ettiği şirketlerdir. Bu şirketlerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır; şirket kurucunun mirası olarak algılanır ve aile gelenekleri hüküm sürer.

Serbest kültür, pek çok yönden ataerkil kültüre benzer. Aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. Ailenin koyduğu hedeflere ulaşmak başlıca amaçtır. Çevre ve zaman konusundaki varsayımlar da aynıdır. Serbest kültür, insan doğası ve gerçek konusundaki varsayımları konularında ataerkil kültürden farklılık gösterir. Çalışanlarla aile arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven hâkimdir. Kurucu ve aile üyeleri pek çok yetkilerini alt düzeyde çalışanlara devreder. Böylece serbest kültür şirketinde kurucu ve ailesi amaçları belirler, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçları seçme ve kullanma gücü çalışanlara verilir. Oysa ataerkil şirkette, hem amaç, hem araç aile tarafından belirlenir.

Katılımcı kültür, daha çok gruba dayalı ilişkilere dayanan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. Uygulamada seyrek görülmektedir. İlişkiler güvene dayalıdır. Şirket çalışanları çok yakın kontrol edilmez. Aile ya da kurucunun karar vermesi yerine çalışanlar karar verirler.

Profesyonel kültürde, aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler örgütün kültürüne katkıda bulunur. Bu şirketler ataerkil, serbest ve katılımcı kültürün tam tersine bireysel motivasyona ve başarıya çok önem verirler. Rekabete dayalı bir sistem geçerlidir ve sistem içinde bireysel ödüller önemli rol oynar. İnsanın doğasını nötr kabul eder, duruma göre ödül ve kontrol sistemi uygulanmaktadır. Komisyonlar, komiteler, eylem gücü gibi birimler karar verme, bilgi toplama süreçlerinde çok sık kullanılır.

İstenen ve beklenen meslekler arasındaki farklara dair tartışma, çocukların arzusal gelişiminin farklı aşamaları olduğunu saptamıştır. Küçük çocukların arzularının daha çok fantezi oldukları ve olgunlaştıkça isteklerinin meslekî bir alanla daha ilgili olmaya başladığı bulunmuştur. Başka bir çalışma, ergenlikteki arzuların, yetişkinlikteki belirli meslekî ulaşımalarla ilgili önceden haber verdiğini gösterir. Kültürün, arzular üzerinde cinsiyetten daha büyük bir etkisi vardır.

Kurucu (girişimci), işletmesinin ve dolayısıyla ailesinin gelecekte de yaşamasını sağlayabilmek için varisler arasında tercihte bulunmak isteyebilir. Bu tercihte sahip olduğu kültür ve tecrübesi, onu farklı stratejiler geliştirmeye itebilir. Burada oğlan -kız ya da büyük oğlan seçeneklerinden çok, işletmesini teslim edeceği kişinin varisler arasında başarı güdüsü yüksek ve liderlik özelliklerine sahip olan bireyi tercih edebilir. Çünkü

bireylerde var olan başarı ve erk güdülerinin yüksek oluşu, işletme için rekabet koşullarında bir avantaj olarak görülebilir.

Bireysel başarı, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 154). Başarı güdüsü, "iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla hareket etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" olarak tanımlanabilir (Can, 1985: 66). Weber'in de belirttiği gibi, işini geliştirmek isteyen kapitalist girişimciyi ilgilendiren, para kazanmak istediğinden çok, işini daha iyi yapabilmektir. Psikolojik laboratuvarlarda böyle bir durum, kişilere kendi seçecekleri uzaklıktan, yere çakılmış çivilere halkalar atıp geçirmeleri söylenerek kolayca meydana getirilebilir. Kişilerin çoğu, az-çok bazen yakından bazen uzaktan rastgele atarlar; buna karşılık başarı güdüsüne sahip bireyler duruma en egemen olabilecekleri uzaklığı titizlikle hesaplarlar. Kendilerine orta zorlukta, fakat yeteneklerine göre başarabilecekleri amaçlar saptarlar; bu amaçlar genellikle nesnel başarı olasılığı 1/3 olan amaçlardır. Diğer bir deyişle, bu kişiler kendileriyle sürekli yarış içindedirler (Can, 1985: 66).

Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 1991:403).

Toplumsal düzeyde soruna yaklaşıldığında başarı güdüsünün çeşitli kaynaklara dayandırılabilceği görülür. Bir kısım yazarlar ideolojileri ve inançları bu güdünün temeli olarak gösterirlerken; diğer bir kısmı ise bunları çevre faktörleri, din, aile yapısı ve çocuk yetiştirme yöntemleri olarak sıralamaktadırlar (Yüksel, 1989: 389).

Değişik kültürlerin çoğunda babanın yokluğu veya evden uzak kalması, ana-oğul bağımlılığına yol açtığından, çocukların başarı güdülerini düşürmektedir. Türkiye'de ise bunun tam tersi görülmüş, yani babanın evden uzak kaldığı durumlarda başarı güdüsü yükselmiştir. Bu, Türkiye'deki ata-erkil aile yapısı ve babanın ailedeki mutlak egemenliği ile açıklanabilir. Yani baba olmayınca çocuk baba rolünü üstlenmektedir (Eren, 1991:403).

Başarı güdüsü yönünden küçük yaşlarda çocuklar arasındaki ayrımcılıkların annelerin tutumlarından doğduğu ileri sürülmüştür. Yüksek başarı güdüsüne sahip çocukların anneleri daha küçük yaştan itibaren oğullarına başarı güdüsü aşılama, çok az sayıda kısıtlamalar koyarak bağımsızlığı körüklemektedir.

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerde olması gereken nitelikler: risk alma, kişisel sorumluluk yüklenme, geri bildirme, uzun süreli planlama ve örgütlenme ve yeni ve yaratıcı eylemlere girişme şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2010: 257).

Başarı güdüsü, bireyleri becerilerinin ne çok üstünde, ne de çok altında olan konumları aramaya, bu konumlarda başarılı olmaya ve başarı olanaklarının yüksekliğine inanmaya yöneltmektedir. Şans oyunları gibi sonucu tümüyle denetimleri dışında olduğu konumlarda tutucu, sonucu etkileyebilecekleri ve sonucun ne olduğunun öğrenebildikleri konumlarda ise mutlu olmaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin yeğledikleri konumların çokça bulunduğu yönetim görevlerine getirildiklerinde başarılı olacaklarından kuşku bulunmamalıdır.

Dilber (1981: 42) araştırmasında otokratik ebeveynlerin çocuklarının riski sevmedikleri ve bağımsız çalışmak istemedikleri; oysa ebeveyni demokrat olan, çocuklarının yetişmesinde serbestiyete önem veren ailelerin çocuklarının riskli işleri tercih ettiği, memuriyetten çok girişimciliği tercih ettikleri belirlenmiştir. Özellikle esnaf olan baba, küçük yaşta çocuklarını işyerine götürmesi durumunda, çocukların erken yaşta işe ve iş yapmaya aşına oldukları, serbest çalışmayı sevdikleri görülmüştür.

6.Araştırmanın Metodolojisi

6.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Aile İşletmeleri, ülkemizin işletmelerinin %95'ini teşkil etmektedir. Bu tür işletmelerimizin sürekliliğini ve gelişip- büyümesini sağlamak için, kurucu kişinin ölümünden veya işi bırakmasından sonra, ardından gelen jenerasyonun devreye girmesi, işletmeyi iyi yönetmesinin sağlanması ülke ekonomisi için önemlidir.

Bu araştırmada, aynı işletmede farklı jenerasyonun iş yapma usulü ve girişimcinin işletmesinin geleceği ile ilgili stratejisini görmek ve bu durumun farklı sektörlerde ne şekilde olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Girişimcilerin kendilerinden sonraki jenerasyonu işe hazırlama konusunda nasıl bir politika izledikleri araştırılmıştır.

Türkiye'de işletmecilik tarihi çok eskilere dayanmadığından ve benzer şekilde Konya ilinde de 4. Kuşağın yönettiği işletme henüz bulunmamaktadır. Dolayısıyla farklı kuşakları kapsaması amacıyla Konya Sanayi Odası'na üye, en az 30 yıllık geçmişi bulunan ve farklı sektörlerin birden fazla iş kolunda faaliyet gösteren, anonim ya da limited şirket şeklinde kurulmuş, farklı kuşaklar tarafından yönetilen aile işletmeleri örneklem olarak

hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Konya Sanayi Odasına üye işletmelerin adres ve telefon bilgileri alınmıştır. Bilgiler doğrultusunda makine ve teçhizat, otomotiv, metal, mobilya, gıda, plastik sektörlerinde faaliyet gösterdikleri ve toplamda 45 işletme oldukları belirlenmiştir. Ancak bu işletmelerden gerek telefon görüşmeleri sonucunda, gerekse de internet adreslerinde yer alan bilgiler doğrultusunda yapılan incelemeler neticesinde bir kısmının kapandığı ya da el değiştirdiği görülmüştür. Özellikle kuşak değişimi sırasında tek patronlu şirket haline dönüşenler olmuştur. Bu nedenle her sektörden bir aile işletmesi grubu seçilmiş ve altı sektörden altı işletme grubuyla vaka mülakat (case interview) çalışması yapılmıştır.

Mülakat soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeyi ve mülakat yapılan kuşağı tanıttıcı bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise girişimcilik ve örgüt kültürü ile ilgili sorular bulunmaktadır. Sorularda girişimcilik ile ilgili kriterler irdelenmektedir. Mülakat soruları Miller tarafından geliştirilen (1983); Morris vd. (1993); Zahra vd. (2000); Cruz vd (2012: 152-153) ve Zahra vd. (2004: 380) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Diğer yandan çocukların girişimcilik yeteneğini kazanmaları konusunda çocuk-ebeveyn ilişkisini irdeleyen McClelland'ın (1961), "çocuklara girişimcilik kültürünün kazandırılması" adlı araştırmasından yararlanılmıştır. Konya Sanayi Odasına kayıtlı farklı kuşakların yönetimde yer aldığı, belirli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinden rasgele seçilen işletmelerin sahip yöneticileri ile yüz yüze yapılan anket çalışması ile aile-çocuk ilişkisinde, ebeveynlerin çocuklarına girişimcilik kültürünü aşılama ne kadar etkili oldukları ve çocuklarının meslek seçiminde ailenin etkileri araştırılmıştır.

6.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Aşağıda tablo 1. de işletmelerin sektörleri, uğraş alanları, gruba bağlı işletme sayıları, yerleşim yerleri, kuruluş yılları, kaçınıcı kuşak iş başında ve toplam çalışan sayıları yer almaktadır.

Tablo1: Örnek İşletmelerin Özellikleri

Grubun faaliyette bulunduğu Sektör	İşletme uğraş alanları	Gruba bağlı işletme sayısı	Yerleşim yeri	İlk işletmenin kuruluş yılı	Şu an işletmede kaçınıcı kuşak çalışmakta	Toplam çalışan sayısı
Makine ve teçhizat imalat sanayi	Tarım alet ve makine imalatı, traktör bayi	3	Konya	1963	1.-2. Kuşak	175
Otomotiv imalat yan sanayi	Otogaz sistemleri, ayakkabı üretimi	3	Konya-İstanbul	1970	1.-2. Kuşak	240
Metal-çelik imalat sanayi	Soğuk işlem fabrikası ve sıcak haddehane	2	Konya-İstanbul	1968	2.-3. Kuşak	285
Mobilya imalat sanayi	Ofis mobilya ve ofis koltuk üretimi	3	Konya	1980	1.-2. Kuşak	450
Gıda imalat sanayi	Bitkisel yağ ve gıda takviye ilaçları	3	Konya	1955	1-2-3. Kuşaklar	250
Plastik imalat sanayi	İnşaat malzemeleri	3	Konya	1970	1.-2. Kuşaklar	650

Tablo 1 incelendiği zaman sektör çeşitliliği görülmektedir. Gruplar çerisinde işletmeler genellikle Konya ilinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır. En eski işletme 1955 yılında, en yeni ise 1980 yılında kurulmuştur. Aile üyelerinin kaçınıcı kuşak olduklarına bakılacak olunursa, çoğunluk henüz 1.-2. Kuşağın bir arada yer aldığı evrededir. Çalışan sayısı ise en az 175, en çok ise 650'dir. Araştırmanın yapıldığı işletme grupları, Konya ekonomisinde ağırlığı olan ve sektörel çeşitlilik anlamında örnek kümeyi gösterir niteliktedir.

Aşağıda tablo 2. de işletmelerin mülakat yapılan kuşağının demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2. İşletmelerde Mülakat Yapılan Kuşağın Demografik Bilgileri

Mülakat yapılan kişinin görevi	Kaçıncı kuşaktan	Cinsiyeti	Yaşı	Eğitim durumu	Deneyimi	Baba mesleği	Ücretli bir işte çalışma isteği
Genel Müdür	2.Kuşak	Erkek	39	Makine Mühendisliği	Lise yıllarında n itibaren işletmede çalışmış	İşçi	Yok
Üretim Müdürü	2.Kuşak	Erkek	49	İşletme Fakültesi	Ortaokul yıllarında n itibaren işletmede çalışmış	İşçi	Yok
Pazarlama Müdürü	2.Kuşak	Erkek	48	İng. İşletme	Yaz tatillerinde	İşçi	Yok
Genel Müdür	1.Kuşak	Erkek	58	Lise	Çırak olarak başka işletmede çalışmış	İşçi	Yok
Pazarlama Müdürü	3.Kuşak	Erkek	29	İng. İşletme	Yaz tatillerinde	Yönetici	Yok
Genel Müdür	1.Kuşak	Erkek	72	Sanat okulu	Çırak olarak başka işletmede çalışmış	Esnaf	Yok

Tablo 2. incelendiği zaman iki işletme grubunda genel müdürlük 1. Kuşak tarafından yürütülürken; diğerlerinde ise, 2. Kuşak daha çok alt birim müdürlüklerinde görev yapmaktadır. Sadece bir işletme grubunda 3. Kuşak departman sorumlusu olarak

bulunmaktadır. Tamamının cinsiyeti erkektir. Buradan hareketle Konya ilinde sektör öncüsü işletmelerin erkek çocuklarının işletmelerde aktif rol aldıkları söylenebilir. Yine tablo incelendiğinde birinci kuşağın eğitim seviyelerinin lise düzeyinde sonraki nesillerin ise lisans derecesi olduğu görülmektedir. Veriler doğrultusunda sonraki kuşakların eğitim düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılabilir. Yine tabloya bakılacak olunursa 1. Kuşakların (kurucu) başka işletmelerde çırak olarak çalışıp sonrasında kendi işlerini kurdukları; 2. ve 3. Kuşaklarınsa ortaokul, lise yıllarından itibaren işletmenin farklı birimlerinde aktif olarak çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca hiçbirisinin başka işletmede ücretli olarak çalışma isteği bulunmamaktadır. Burada kurucu girişimcilerin çocuklarını gelecekte işletmelerinde görev almaya hazırladıkları, ikinci ve üçüncü kuşakların risksiz, sabit ücretli bir iş tercih etmek yerine girişimciliği tercih ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda geleceğin piyasa koşullarını tahmin edebilen birinci kuşak girişimciler, çocuklarını eğiterek rekabet koşullarında işletmeyi daha ileriye götürmeleri için tedbirli davrandıkları dikkat çekmektedir.

Aşağıda tablo 3. de işletmelerin karar alma biçimleri, kuşak ilgilerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Tablo 3. incelendiği zaman mülakat yapılan kişilerin işlerine yönelik görüşleri; istikrarlı büyüme ve sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Sadece bir işletme gurubu farkındalık üzerinde durmaktadır. Yine bu kişilere göre kendi işletme gruplarının temel özellikleri; yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam ve hızdır. Bilindiği üzere 2000'li yıllarla birlikte üretim, maliyet ve kalite üstünlüğü yaygınlaşmış ve hemen hemen her firma tarafından uygulanır hale gelinmiş, işletmelerin hızlı, dinamik özelliği ön plana çıkmıştır. Küreselleşme ile birlikte özellikle şebeke organizasyon özelliğinin yaygınlık kazanması, işletmeleri daha esnek ve daha yenilikçi hareket etmeye zorlamıştır. Malum uzun süre ayakta kalabilmek için işletmeler kendilerini yenilemek zorundadırlar. Mülakat yapılan işletme gruplarının yenilikçiliğin önemini fark ettikleri ve Ar-Ge'ye önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca "istikrarlı büyüme" vurgusunu yaparak özellikle birinci kuşakta var olan "ölçülü risk" ya da "hesaplanabilir risk" tarzı karar verme şeklinin ikinci ve üçüncü kuşak tarafından da benimsendiği görülmektedir.

Tablo 3. İşletmelerde Karar Alma Biçimleri, Kuşak İlgilerine Yönelik Bilgiler

Mülakat yapılan kişinin işine yönelik görüşü	Ona göre grubun temel özellikleri	Kararların alım biçimi	Uğraşılan alanlar	Yeni kuşağın ilgileri	Eski kuşağın ilgileri	Yeni kuşağın ilgilerinin değerlendirildiği zam
İstikrarlı büyüme, Sürdürülebilirlik	Yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Makine üretimi	Ar-ge	Tornacılık	Lise yılları
Farkındalık, Sürdürülebilirlik	Yenilikçi, kalite, farkındalık, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Metal işleri, ayakkabı üretimi	Ar-ge	Kunduracılık	Lise yılları
İstikrarlı büyüme, Sürdürülebilirlik	Kalite, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Çelik işleri	Ar-ge	Metal işçiliği	Lise yılları
İstikrarlı büyüme, Sürdürülebilirlik	Yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Ahşap, deri, metal işleri	Ar-ge	Mobilyacılık	Lise yılları
İstikrarlı büyüme, Sürdürülebilirlik	Yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Sıvı yağ, gıda takvesi besin	Ar-ge	Gıda satışı	Lise yılları
İstikrarlı büyüme, Sürdürülebilirlik	Yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam, hız	Yönetim kurulu toplantıları	Plastik	Ar-ge	Çeşmecilik	Lise yılları

Mülakat yapılan işletmelerde kararların yönetim kurullarında alındığı, otokratik liderlik tarzının benimsenmediği görülmektedir. Yeni kuşağın ilgilerinin çocukluk ya da gençlik yıllarında şekillendiği, McCelland'ın savunduğu, "erken yaşta ebeveynleri tarafından işyerine götürülen çocuklar girişimciliğe yönelirler" savı doğrulanmaktadır.

Aşağıda tablo 4. de işletmelerin girişimcilik özellikleri yer almaktadır. İşletmeler harflerle sembolize edilmiştir: Makine ve teçhizat imalat sanayi grup işletmesi: A; Otomotiv

imalat yan sanayi grup işletmesi: B; Metal-çelik imalat sanayi grup işletmesi: C; Mobilya imalat sanayi grup işletmesi: D; Gıda imalat sanayi grup işletmesi: E; Plastik imalat sanayi grup işletmesi: F

Tablo 4. İşletmelerin Girişimcilik Özellikleri

1)Hiç katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1-İşletmemiz büyük risk içeren projeler için tolerans gösterir.			A-B	C-E	D-F
2-İşletmemiz sadece “denenen ve doğrulanan” prosedürleri, sistemleri ve metotları kullanılır.			A- C	B-	D-E-F
3-Rakiplerimize bağımlı değiliz. Her zaman değişime meydan okuruz.			A	F	B- C- D- E
4-Uzun vadeli stratejiler geliştiririz (5 yıl ve üzeri).		A		B	C- D-E- F
5-Ufak tefek taktiksel değişikliklerle ilgilenmek yerine, stratejik aksiyonları cesaretle gerçekleştiririz.			A- C	B	D-E-F
6-İşletmemiz her zaman sektörde yenilik için öncüdür.				A- C	B- D-E- F
7-İşletmemiz ölçülü olmak şartıyla, risk alan personeli ödüllendirir.				A- C-F	B- D-E

Yukarda Tablo 4.de mülakat yapılan işletmelerin büyük risk içeren projeler için tolerans gösterdikleri, sadece “denenen ve doğrulanan” prosedürleri, sistemleri ve metotları kullandıkları, her zaman değişime meydan okudukları, uzun vadeli stratejiler geliştirdikleri, yenilikçi oldukları... gibi girişimcilik özellikleri ile ilgili tespitlere büyük ölçüde katıldıkları görülmüştür. Çünkü rekabetin çok yoğun yaşandığı bir dünyada, modern işletmeciliğin gerektirdiği kuralları uygulayarak ayakta kalınabilir. Risk ile karlılık arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Dört işletmenin aşırı riskli işlere yönelmediği (1.kuşağın genel özelliği), daha temkinli davrandığı, ancak rakip politikalarını izleyerek manevra yaptıkları, uzun vadeli stratejiler uyguladıkları, Konya ilinde kendi sektörlerinde öncü olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5. İşletmelerin Örgüt Kültürü Özellikleri

1)Hiç katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1-İşletmecilik bir takım oyunudur.				A-B-C	D-E-F
2-Önemli kararlarda konsensüs ararız.				A-E	B- C- D-E-F
3-Ödüllendirmede bireyi değil grubu dikkate alırız.		A			B- C- D-E-F
4-Müşterilerimizden öğrendiklerimiz değerlerimizi oluşturur.			C	A	B- D-E-F
5-Piyasada hep aynı taktikleri uyguluyoruz.		A		B	C- D-E-F
6- Satıcılardan (tedarikçilerden) öğrendiklerimiz politikalarımızı oluşturur.				A	B- C- D-E-F
7-Politikalarımızı, rakiplerimizin manevralarına bakarak oluştururuz.				A	B- C- D-E-F
8-İşletmemiz değişime açıktır.				A- C	B- D-E-F
9-Elemanlarımızı, statükoya karşı çıksınlar diye teşvik ederiz.				A-B	C- D-E-F
10-Kararları elemanlarımızla birlikte alırız.				B	A- C- D-E-F
11-İşletmemizde açık iletişim kanalları mevcuttur.				B	A- C- D-E-F
12- İşletmemizde nakit bütçesi uygulanır.					A- B- C- D-E-F
13- İşletmemizde yatırımın geri dönüş süresi önemsenir.					A- B- C- D-E-F
14- İşletmemizde sermayemizin belli bir sürede ne kadar varlığa dönüştürüldüğüne bakılır.				B-E	A- C- D-F
15- İşletmemizde resmi olarak performans değerlendirmesi yapılır.				B-E	A- C-D-F

Girişimcilik kültürünün gelecek nesillere aktarılması için, ailede ebeveynin davranışlarının (otokratik ya da demokratik) yanında işletmede kurumsal bir kültürün oluşmasına da ihtiyaç vardır. Tablo 5.de görüldüğü üzere örgüt kültürü ile ilgili unsurların

tamamına yakını tüm işletme grupları tarafından olumlu görülmüştür. Gerek finansal unsurlar, gerek yönetsel ve gerekse insan kaynakları yönetimine ilişkin faktörlerde işletme gruplarının duyarlı oldukları görülmektedir.

7. Sonuç ve Öneriler

Aile İşletmeleri, aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimi sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca başarılı bir biçimde sürdürülebilirliği arzulanan, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı, işletmeler olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinin kuruluş nedenleri arasında; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatli çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak şeklinde sıralanabilir. Diğer yandan işletmelerimizin %95'ini teşkil eden bu işletmelerimiz, ekonomimiz için vazgeçilmez önemdedir.

Aile işletmeleri bir yandan büyümeye çalışırken, diğer yandan sürekli olarak piyasada kalabilmek için kurumsallaşmak zorundadırlar. Kurumsallaşmakla kurucu (girişimci), yetkilerini ahlara(çocuklarına veya profesyonellere) devreder. Bu tip girişimciler bir yandan işletmesini büyütüp geleceğe taşımaya çalışırken, diğer yandan binbir zahmetle kurup geliştirdiği işletmesinin heba olup gitmesinden endişe ederler. Sonraki jenerasyonun yetiştirilmesi ve girişimcilik özelliklerine sahip olması ile bu paradoks çözülebilir.

Kurucu (girişimci), işletmesinin ve dolayısıyla ailesinin gelecekte de yaşamasını sağlayabilmek için varisler arasında oğlan -kız ya da büyük oğlan seçeneklerinden çok, işletmesini teslim edeceği kişinin varisler arasında başarı güdüsü yüksek ve liderlik özelliklerine sahip olan bireyi tercih edebilir. Çünkü bireylerde var olan başarı ve erk güdülerinin yüksek oluşu, işletme için rekabet koşullarında bir avantaj olarak görülebilir.

Mülakat yapılan işletmelerden ikisinin tepe yönetimi birinci kuşak tarafından temsil edilmektedir. Diğerlerinin mülakata katılanları ikinci kuşaktan olup daha alt birimlerde görev yapmaktadır. Tamamının cinsiyeti erkek olup, ataerkil aile tipinin doğal bir sonucunu göstermektedir. Birinci kuşağın eğitim seviyelerinin lise düzeyinde sonraki nesillerin ise lisans derecesi olduğu görülmektedir. Veriler doğrultusunda sonraki kuşakların eğitim düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılabilir. Deneklerden hiçbirisinin başka işletmede ücretli olarak çalışma isteği bulunmamaktadır. Burada kurucu girişimcilerin, çocuklarını gelecekte işletmelerinde görev almaya hazırladıkları, ikinci ve üçüncü kuşakların risksiz, sabit ücretli

bir iş tercih etmek yerine girişimciliği tercih ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda geleceğin piyasa koşullarını tahmin edebilen birinci kuşak girişimciler, çocuklarını eğiterek rekabet koşullarında işletmeyi daha ileriye götürmeleri için tedbirli davrandıkları dikkat çekmektedir. Mülakat yapılan kişilerin işlerine yönelik görüşleri; istikrarlı büyüme ve sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Sadece bir işletme gurubu farkındalık üzerinde durmaktadır. Yine bu kişilere göre kendi işletme gruplarının temel özellikleri; yenilikçi, kalite, farkındalık, uzun süre istihdam ve hızdır.

Mülakat yapılan işletme gruplarının yenilikçiliğin önemini fark ettikleri ve Ar-Ge'ye önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca "istikrarlı büyüme" vurgusunu yaparak özellikle birinci kuşakta var olan "ölçülü risk" ya da "hesaplanabilir risk" tarzı karar verme şeklinin ikinci ve üçüncü kuşak tarafından da benimsendiği görülmektedir. Mülakat yapılan işletmelerde kararların yönetim kurullarında alındığı, otokratik liderlik tarzının benimsenmediği görülmektedir. Yeni kuşağın ilgilerinin çocukluk ya da gençlik yıllarında şekillendiği, McCelland'ın savunduğu, "erken yaşta ebeveynleri tarafından işyerine götürülen çocuklar girişimciliğe yönelirler" savı doğrulanmaktadır.

Deneklerin girişimcilik özellikleri ile ilgili tespitlere büyük ölçüde katıldıkları, risk ile karlılık arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu bilindiğinden, dört işletmenin aşırı riskli işlere yönelmediği (1.kuşağın genel özelliği), daha temkinli davrandığı, ancak rakip politikalarını izleyerek manevra yaptıkları, uzun vadeli stratejiler uyguladıkları, Konya ilinde kendi sektörlerinde öncü olduklarını görülmüştür.

Girişimcilik kültürünün gelecek nesillere aktarılması için, ailede ebeveynin davranışlarının (otokratik ya da demokratik) yanında işletmede kurumsal bir kültürün oluşmasına da ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü ile ilgili unsurların tamamına yakını tüm işletme grupları tarafından olumlu görülmüştür. Gerek finansal unsurlar, gerek yönetsel ve gerekse insan kaynakları yönetimine ilişkin faktörlerde işletme gruplarının duyarlı oldukları dikkat çekmektedir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu N. (2007). "Aile İşletmeleri Yol Ayrımında", **İGİAD Bülten**, Yıl: 5, Sayı: 13, Ekim, s.4-9.
- Ateş Ö. (2003). **Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Atılğan T. (2003). "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", **Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri**, 24-25 Nisan, Antalya, s. 100-114.
- Brockhaus R. H. (2004). "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", **Family Business Review**, Vol: 17, No: 2, June, pg. 165-177.
- Can H. (1991). **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Ü. İ.İ.B.F. Yayın No: 19, Ankara.
- Chrisman J. J., Chua J. H. & Sharma P. (1998). "Important Attributes of Successors in Family Businesses", **Family Business Review**, Vol: 11, Issue: 1, pp.19-34.
- Cruz A. D., Hamilton E., Jack L. E. (2012). "Understanding Entrepreneurial Cultures in Family Businesses: A Study of Family Entrepreneurial Teams in Honduras", **Journal of Family Business Strategy**, No: 3, pp. 147-161.
- Çetin C., Özcan E., Taşkiran E. ve Özdemirci A. (2010). **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2010-47.
- Davis P. (1986). "Family business: Perspectives on Change", **Agency Sales Magazine**, June, pp. 9-16.
- Dilber M. (1981). **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış**, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Erdirençelebi M. (2012). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanması Arası Farklılıklar**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Erdoğan İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İ.F. İkt. Enst. Yay. No: 141, İstanbul.
- Eren E. (1991). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Ü.İ.İ.B.F Yayın No: 236, İstanbul.
- Gerber M. E. (1996). **Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor? Nasıl Büyür?** Çev: T. Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gersick K. E., Davis J. A., Hampton M. Mccollom, Lansberg I. (1997). **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Harvard Business School Press, United States of America.

- Güleş H.K., Arıcıoğlu M. A., Erdirençelebi M. (2013). **Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Günver B. Akingüç (2002). **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 18, İstanbul.
- Handler W. C. (1992). "The Succession Experience of The Next-Generation", **Family Business Review**, Vol: 5, No: 3, September, pp. 283-307.
- Hollander B. S., Elman N. S. (1988). "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry", **Family Business Review**, Vol:1, No:2, June, pp. 145-164.
- Johannisson B. (1993). "Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises", **Small Business Dynamics; International, national and Regional Perspectives**, pp. 120.
- Karpuzoğlu E. (2000). **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kaye K. (1992). "The kid brother", **Family Business Review**, Vol: 5, Issue: 3, pp. 237-256.
- Kırım A. (2007). **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.
- Koçel T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Nisan.
- Lambrecht J. (2005). "Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model", **Family Business Review**, Vol: 18, No: 4, December, pp. 267-282.
- Lansberg I. S. (1988). "The Succession Conspiracy", **Family Business Review**, Vol: 1, Issue: 2, June, pp.119-143.
- Lee S. (2000). **A Historical Case Study of The Survail A Fourth Generation Family Business**, Capella University, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, August.
- Longenecker J. G., Schoen J. E. (1978). "Management Succession in The Family Business", **Journal of Small Business Management**, Vol: 16, pp. 1-6.
- Longenecker J. G., Moore C. W., Petty J. W., Palich L. E. (2006). **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**, 13th Edition, United States of America.
- Mc Clelland D. (1961), **The Achieving Society**, Princeton, N.J:Van Nostrand.
- Miller D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 29(7), pp. 770-792.
- Moores K. Mula J. (2000). "The Salience of Market, Bureacratic and Clan Controls in the Management of Family Firms", **Family Business Review**, Vol: 13, Issue: 2, June, pp. 93.
- Müftüoğlu T. (2007). **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler**, Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

- Özkaya M. O., Şengül C. (2006). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 109-126.
- Pratt J. H., Davis J. A. (1986). "Measurement and Evaluation of the Population of Family-owned and Home-based Business", **US Small Business Administration Report**, No: 9202-AER-85, Washington, DC Government Printing Office.
- Sakarya Ş. (2006). "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerine Bir İnceleme", **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan, s. 623-634.
- Sağlam N. (2003). "Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma", http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, Erişim Tarihi: 05.05.2007.
- Ward J. L. (1997). **Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership**, United States of America.
- Wickham A. P. (2001). **Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management**, Prentice Hall, London.
- Yüksel B. (1989). "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", **Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: VII, Sayı: 1.
- Zahra S. A. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, **Academy of Management Journal**, Vol: 39, No: 6, pp. 1713-1735.
- Zahra S. A., Hayton J. C. ve Salvato C. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, pp.363-381.
- Zimmerer T. W., Scarborough N. M. (1998). **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, 2nd Edition, Prentice-Hall, New York.

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ: HİDROMEK ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU

ala@cankaya.edu.tr

Doç. Dr. İrge ŞENER

irge@cankaya.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri ve girişimcilik birbiri ile ilişkili kavramlar olmasına rağmen, bu işletmelerin girişimcilik çerçevesinde değerlendirildiği araştırmalar sınırlıdır. Aile işletmelerinin en önemli sorunu olan sürdürülebilirlik için işletmelerin girişimcilik eğilimine sahip olması önemlidir. Bu kapsamda, bu araştırmada büyük ölçekli bir aile işletmesi olan Hidromek A.Ş. nin sürdürülebilirliği, girişimcilik eğilimi boyutları temelinde incelenmiş ve bu işletmenin nesiller arası girişimcilik potansiyeli ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işletmenin farklı dönemlerinde girişimcilik eğiliminin farklı boyutları ön plana çıkmış ve işletmede bu doğrultuda uygulanan başarılı stratejiler ve aileye özgü kaynaklar ile nesiller arası girişimcilik potansiyeli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Nesiller arası Girişimcilik, Girişimcilik Eğilimi

1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği için Girişimcilik

Dünya genelinde de olduğu gibi, Türkiye’de de en yaygın işletme türünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Tüm İşletmeler arasında, ne kadarının aile işletmesi olduğu ile ilgili kesin bilgiler bulunmamakla birlikte, 2013 yılında yapılan ‘Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesinde Aile İşletmeleri ve KOBİ’ler’ başlıklı çalıştayın final raporunda, Türkiye’de aile işletmelerinin, tüm işletmelerin %95’ini oluşturduğu belirtilmektedir. Son zamanlarda, aile işletmeleri dünyada ve ülkemizde hem akademik hem de diğer alanlarda daha fazla tartışılır hale gelmiştir. Bunun nedeni, bu işletmelerin diğer işletmelere göre sadece sayısal olarak daha fazla olması değildir. Bir tarafta farklı büyüklükte ve farklı faaliyet alanlarındaki bu işletmelerin, ekonomik alanda önemli bir yere sahip olmaları; diğer tarafta ise bazı çalışmalarda da (Anderson ve Reeb, 2003; Dyer, 2006) ortaya konulduğu üzere finansal olarak aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha iyi olmaları nedeniyle aile işletmelerine olan ilgi sürekli artmaktadır. Buna rağmen, sürdürülebilirlik, birçok aile işletmesi için önemli bir içsel engel olarak ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerini, aile ve işletme olmak üzere iki temel alan oluşturmaktadır. Aile işletmelerine özgü bu özellik, bu iki alanın birbiri ile ortak özelliklerinin olmasına veya birbiri arasında çatışma oluşturmalarına neden olmaktadır; zira bu durum da sürdürülebilirliği etkilemektedir. Aile İşletmelerinde girişimcilik kültürünün oluşturulmasının, bu İşletmelerin sürdürülebilirliğinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Girişimcilik ve aile işletmeleri, birbirleri ile çok ilişkili konular olmalarına rağmen, bu iki konunun birbirleri ile entegrasyonu eksiktir (Dyer ve Handler, 1994). Habbershon ve Pistrui, (2002), aile işletmeleri alanında yapılan araştırmalarda, aile üyelerinin girişimcilik potansiyellerinin detaylı olarak incelenmediğini belirtmişlerdir. Girişimciliğin önemli faaliyetlerinden olan, İşletme içinde sürekli iyileştirme ve inovasyon yapılması, aile işletmelerinin zaman içinde değişimi için avantaj oluşturmaktadır (Habbershon ve Pistrui, 2002). Dolayısıyla, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, işletme içinde girişimcilik anlayışının yerleştirilmesi ve nesiller boyunca geliştirilmesi ile sağlanabilir. Nesiller arası girişimcilik, aile işletmelerinde yeni girişimler oluşturma, inovasyon ve stratejinin yenilenmesi ile uzun süreli refah yaratılması için çaba gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Nordqvist, Zellweger ve Habbershon, 2009).

Buradan hareketle, bu araştırmada, aile işletmeleri ve girişimcilik konularına birlikte odaklanılarak; makina üretim sektöründe faaliyet gösteren başarılı bir aile işletmesinin sürdürülebilirliği nesiller arası girişimcilik bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

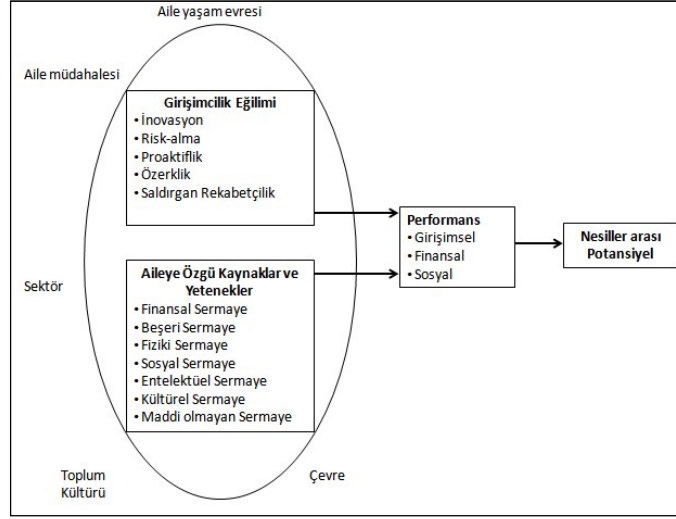
2. Nesiller arası Girişimcilik ve Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik, genel anlamda yeni iş fırsatlarının ortaya çıkarılarak değerlendirilmesi, mevcut işlerin yeniden canlandırılması veya yeni ürün ve süreçlerin yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimci işletmeler, inovasyon yapabilme, değişimleri başatabilme ve esnek bir şekilde değişimlere hızlı tepki verebilme kabiliyetleri ile diğer işletmelerden ayrılırlar (Naman ve Slevin, 1993). Genel olarak, aile işletmeleri uzun süre boyunca girişimcilik bakış açısı ile incelenmemiştir (Aldrich ve Cliff, 2003), halbuki girişimcilik faaliyetleri, birçok aile işletmesinin ortak özelliğidir (Zahra ve diğerleri, 2004). Bazı çalışmalarda, aile işletmelerinde girişimciliğin oluşması ve gelişmesinde, ailenin etkili bir rolü olduğu tespit edilmiştir (Aldrich ve Cliff, 2003; Zahra ve diğerleri, 2004). İşletme faaliyetlerinin nesiller boyunca değer yaratması sürecinde, nesiller arası girişimcilik ile ilgili kavramsal ereve önem taşımaktadır. Nesiller arası girişimcilik, aile üyelerinin girişimci zihniyet yapısı ve aile tesirinde olan yetenekler ile nesiller arası girişimsel, finansal ve sosyal değer yaratan yeni oluşumlar yaratılma sürecidir (Nordqvist, Zellweger ve Habbershon, 2009). Burada bahsedilen zihniyet yapısı, girişimcilik faaliyetleri ile ilgilidir ve böylece bu yaklaşım ile aile işletmeleri tanımına ailenin girişimcilik rolü de dâhil edilmiştir.

Nordqvist, Zellweger ve Habbershon'a (2009) göre, girişimci aile işletmelerinin, girişimcilik faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını etkileyebilecek belirli özellikleri mevcuttur. Ailenin etkisinde olan bu özellikler için, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde Habbershon, Williams ve MacMillan (2003) tarafından 'aileye özgü' (*familiness*) kavramı önerilmiştir. Aileye özgü bu kaynaklar ve yetenekler, işletmenin rekabetçiliğini sınırlayarak veya rekabet avantajı yaratılmasına olanak sağlayarak, ailenin nesiller arası sürekliliğini etkileyen önemli unsurlardır (Habbershon ve diğerleri, 2003).

Nesiller arası girişimciliğin, Nordqvist ve diğerleri (2009) tarafından belirlenen erevesi şekil-1'de yer almaktadır.

Şekil 1. Nesiller arası Girişimcilik



Nordqvist ve diğerleri (2009) tarafından belirlenen çerçevede de yer aldığı üzere, girişimcilik eğilimi nesiller arası girişimcilik çerçevesinin temel unsurları arasındadır. Girişimcilik eğilimi, bir işletmenin girişimcilik faaliyetlerini takip etmek için gerekli olan yeteneğini ve bunun için bağlılığını yansıtmaktadır. Miller'e (1983) göre, girişimcilik eğilimi, risk-alma, inovasyon ve proaktiflik olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. İnovasyon, Lumpkin ve Dess (1996: 142) tarafından, yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerin oluşmasına neden olacak, yeni fikirlerin, yeniliklerin, yaratıcı süreçlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır. Lee ve Peterson'a (2000: 406) göre, risk-alma, riskin alınmasına istekli olmaktır. Zahra ve Garvis (2000: 472) ise, riski, yaratıcı projelerin getirisinin belirsiz olmasına rağmen, bu faaliyetlerin desteklenme eğilimi olarak belirtmişlerdir. Diğer taraftan proaktiflik, yeni fırsatların tahmin ve takip edilmesi ve yeni oluşan pazarlarda faaliyet gösterilmesi için inisiyatif kullanımı (Lumpkin ve Dess, 1996: 146) olarak tanımlanmaktadır.

Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik eğilimi için Miller (1983) tarafından belirlenen üç boyuta ek olarak, özerklik ve saldırgan rekabetçilik olmak üzere iki boyut daha eklemişlerdir. Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, bir işletme için özerlik, bireyin veya grubun, bir fikri veya vizyonu oluşturması ve bu fikir veya vizyonu tamamlayana kadar üstlenmesi için gerekli olan bağımsız faaliyettir. Saldırgan rekabetçilik ise, bir işletmenin, mevcut durumunu iyileştirmek ve dolayısıyla sektördeki rakiplerinden daha iyi performans göstermek için rakipleri ile doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik eğiliminin beş boyutunun gücünün işletme türleri ve özelliklerine göre değişebileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, işletme büyüklüğü, sahiplik yapısı ve işletmenin yaşı ile birlikte diğer çevresel unsurlar da, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini etkileyebilir. Lumpkin ve diğerlerine (2010) göre, aile işletmelerinde nesiller arası değer yaratılmasında proaktiflik, inovasyon ve özerklik, risk-alma ve saldırgan rekabetçilik özelliklerine göre daha önemlidir. Zellweger, Nason ve Nordqvist (2011) ise 'Aile Girişimcilik Eğilimi'ni, aile üyelerinin girişimcilik faaliyetlerini yürütmeleri için gerekli olan davranış ve zihniyet yapısı olarak tanımlamışlar ve 'Aile Girişimcilik Eğilimi'nin işletme içindeki özerklik, inovasyon eğilimi, proaktiflik ve risk almaya istekli olma özelliklerini kapsaması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Bu çerçevede, bu çalışmada belirlenen aile işletmesi için, Zellweger ve diğerlerinin (2011) çalışmasında önerildiği üzere, 'Aile Girişimcilik Eğilimi'nin boyutları olarak özerklik, inovasyon eğilimi, proaktiflik ve risk almaya istekli olma ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.

3. Araştırma Yöntemi

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar için, derinlemesine nitel araştırmaların yapılmasının gerekli olduğu tartışılmaktadır (Dyer ve Marcelino 1998; Sharma 2004). Bu nedenle, bu çalışmada, nitel derinlemesine örnek olay analizi yöntemi uygulanmıştır. Hidromek A.Ş. Ankara'da iş makinaları sektöründe üretim, satış ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerinde bulunan başarılı bir aile işletmesidir. Bu çalışmada İşletmenin kurucusu Sn. Hasan Basri Bozkurt ve aile üyesi olmayan üç yöneticisi (Yönetim Sistemleri Müdürü Haluk Dingiloğlu, Greyder Mühendislik Müdürü İlhan Varol, İnsan Kaynakları Müdürü Eliz Sahillioğlu) ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler yazarlar tarafından incelenerek, önce işletmenin kuruluşundan günümüze kadar geçirdiği dönemlerin ayrımı yapılmıştır. Buna göre, 'kuruluş', 'yurtiçinde genişleme' ve 'uluslararasılaşma ile büyüme' olmak üzere üç dönem belirlenmiştir. Bu üç dönemde, İşletmenin faaliyetleri, girişimcilik eğilimi boyutları çerçevesinde her iki yazar tarafından değerlendirilmiş olup, belirlenen boyutlar için yazarlar arasında mutabakata varılmıştır. Bundan sonraki Bölümlerde, İşletmenin kuruluş ve gelişme aşamaları kısaca özetlendikten sonra, bu aşamalar girişimcilik eğilimi boyutlarına göre incelenecek İşletmenin nesiller arası girişimcilik potansiyeli değerlendirilecektir.

3.1 İşletmenin Yönetimi

Hidromek, 38 yıldır faaliyetlerine devam eden bir aile işletmesidir. İşletmenin kurucusu girişimci, Meslek Lisesinden mezun olduktan sonra, bir Kamu Kurumu olan Karayolları Genel Müdürlüğünde çalışmaya başlamış, çalıştığı Kurumun burs desteği ile

Makine Mühendisliği Bölümünde lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Aldığı eğitim sonucunda Kamu Kurumunda Atölye Mühendisi ünvanı ile çalışmaya devam eden girişimci, kendi İşletmesinin kuruluşundan önce İşletmenin faaliyet alanında çalışmalarını sürdürmüştür. İşletmenin Kurucusu, başarı unsurlarının, öz sermaye ile büyüme, müşteri odaklılık, ileri teknoloji kullanımı, güçlü bir Ar-Ge ile değer zincirinde rekabetçi üstünlük olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin yönetim kurulu 3 aile üyesinden oluşmaktadır; bu üyeler İşletmenin kurucusu ve iki çocuğudur. İşletmenin Kurucusu, aynı zamanda Genel Müdür görevini yürütmektedir. Diğer iki aile üyesi de İşletme'de üst-düzey yöneticilik yapmaktadır. Dolayısıyla, İşletme faaliyetleri birinci ve ikinci nesil tarafından birlikte yürütülmektedir. İşletmenin kurumsallaşma konusunda istek ve azim ile çalışmalarını sürdürdüğü gözlemlenmektedir. Bu kapsamda, profesyonel kadroların oluşturulması ve bu yöneticilere önemli yetkilerin devredilmesinin yanı sıra, ürün ve süreçlerle ilgili gerek özel kuruluşlar gerekse üniversite öğretim üyelerinden danışmanlıklar alınmakta ve üniversiteler ile çeşitli alanlarda işbirliği yürütülmektedir.

3.2 İşletmenin Kuruluş ve Gelişme Aşamaları

1978 yılında küçük bir atölye olarak Ankara'da kurulan makina imalatı sektöründe faaliyet gösteren İşletme, 2004 yılından itibaren İstanbul Ticaret Odası (İSO) tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasındadır ve günümüzde ilk 200 içindedir. Türkiye genelinde 4 üretim tesisi ile 13 Bölge Müdürlüğünün yanı sıra, yurt dışında Tayland'da bir üretim tesisi, Rusya ve İspanya'da satış ve satış sonrası hizmetler alanında faaliyet gösteren tesisleri bulunmaktadır. İşletmenin tüm tesislerinde toplam yaklaşık 1.700 çalışanı mevcuttur. İşletme iş makinaları sektörünün dünya çapında prestijli bir yayını olan ve bu sektörde dünyadaki ilk 50 firmanın yer aldığı 'yellow-table'da 46. sırada yer almaktadır.

İşletme kurulduğu yıllarda, iş makinaları yedek parçası üretimi, iş makinaları bakım ve onarımının yanı sıra tarım traktörlerine yükleyici ve kanal kazıcı ekipmanları üreterek bu ekipmanların montajını yapmıştır. İşletmenin kuruluşundan sonra, zaman içinde artan talep ile birlikte birden fazla atölyede faaliyetlere devam edilmiştir. Ancak, bu atölyelerin fiziki şartları yeni ürün üretimi için uygun olmadığından, kuruluşundan 9 yıl sonra, 1986 yılında inşaatına başlanan ilk endüstriyel tesis 1987 yılında faaliyete geçmiştir. Traktör yükleyici kazıcılar tam anlamı ile bir iş makinasının fonksiyonlarını yerine getirmekte yetersiz kalmış, bu gerekçe ile iş makinası tasarım ve üretim çalışmaları başlatılmıştır. 1989 yılında tasarımı ve üretimi İşletmeye ait olan ilk iş makinası (Kazıcı – Yükleyici) üretilmiştir. Daha sonraki yıllarda, bir taraftan dağıtım ağı genişletilerek yurt içinde satışların artırılması, diğer taraftan faaliyet gösterilen sektör ile ilgili yurtdışı fuarlara düzenli katılım sağlanarak, İşletmenin ürünlerinin yurtdışında tanınması da sağlanmıştır.

1994 yılında yabancı bir İşletme ile yüzde 50-50 paylı ortak olarak bir satış ve pazarlama İşletmesi kurulmuş ve yabancı ortağın bir ürün modelinin (Teleskobik Şantiye Forklifti) Türkiye’de üretimi için lisans anlaşması yapılmıştır. Dört yıl süren ortaklıkta karşılıklı beklentiler ekonomik krizin etkisiyle gerçekleşmeyince, ortaklık karşılıklı anlaşma ile sonlandırılmıştır. Yabancı ortak ile geçen bu süre, İşletme için uluslararası deneyim edinme açısından önemli bir öğrenme süreci olmuştur.

1999 yılına kadar, İşletmenin ürettiği makinalar yurtiçinde satılmıştır. 1999 yılında ilk ihracatını Tunus’a gerçekleştiren İşletme, günümüzde satışlarının yaklaşık yarısını dünyada bütün kıtalarda 80 üzerinde ülkeye ihraç etmektedir. İşletme, ilk ihracata başladıktan sonra geçen 10 yılın sonunda, 2009 yılında 'İhracatın Yıldızları' ödülünü kazanma başarısı göstermiştir. İşletme, büyüme stratejisiyle birlikte ihracat için hedeflerini yükseltmiş ve yurt dışında yatırım kararı ile 2007 yılında Barcelona’da yerleşik Hidromek–West, 2012 yılında ise Krasnodar’da yerleşik Hidromek–Rus işletmelerini kurmuştur. Hidromek–West ve Hidromek–Rus sorumlu oldukları bölgelerde satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerini yürütmektedir.

1989 yılında üretilen Kazıcı–Yükleyiciler daha sonraki yıllarda sürekli olarak iyileştirilmiş ve İşletmenin sektörde yer edinmesini ve ününün artmasını sağlamıştır. 1999 yılı itibariyle ürün çeşitlendirmesine odaklanılmış; 2000 yılında İşletme için yeni bir ürün grubu olan Ekskavatör üretilmeye başlanmış, ürün modelleri sürekli genişletilmiştir. 2012 yılında ürün gamı genişletilmesine yönelik çalışmalara hız verilmiş pazar talebi göz önünde bulundurularak yeni iki ürün olan Yükleyici ve Greyder ürün grupları için çalışmalara başlanmıştır. 2013 yılında Lastikli Yükleyici Ar-Ge faaliyetlerine başlanmış, ürünün dünya çapındaki tanıtımı 2015 Intermat Fuarında Paris’de yapılmıştır. 2013 yılı sonunda İşletme için bir ilk olan işletme satın alması ile ürün gamına Greyder de katılmıştır. İşletme, dünya çapında bilinen bir marka olan Mitsubishi Motor Greyder iş kolunu; üretim tesisi, teknolojisi, insan kaynağı, tedarik anlaşmaları ile bir bütün olarak satın almıştır. Tayland Bangkok’da, Hidromek markasıyla üretim, tasarım, geliştirme ve homologasyon çalışmaları devam etmektedir.

Günümüzde, İşletmenin dört ana ürün grubunda 15 adet ürünü mevcuttur. 1989 yılında İşletmenin ilk iş makinasını tasarlamasıyla başlayan, günümüzde de ürün gamını sürekli geliştirmesi ile devam eden faaliyetleri yürüten Hidromek Mühendislik Birimleri, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2014 yılında Türkiye’nin 157. Ar-Ge Merkezi olarak tescillenmiştir.

Bu bilgiler neticesinde, İşletmenin tarihçesindeki önemli gelişmeler, Kuruluş (1978 - 1987), Yurtiçinde Genişleme (1988 - 1998) ve Uluslararasılaşma ile Büyüme (1999'dan itibaren) olmak üzere üç döneme ayrılmıştır. İşletmenin üç döneme ayrılan bu gelişme aşamaları, Tablo-1’de belirtilmektedir.

Tablo 1. İşletmenin Tarihçesindeki Önemli Aşamalar

Yıllar	Dönem		Firma Stratejisi	
1978 – 1987	I	Kuruluş	Pazar geliştirme	Yükleyici ve Kanal Kazıcı ekipmanların üretimi ve Tarım Traktörlerine montajı ile ihtiyacın karşılanması
1988 – 1998	II	Yurtiçinde Genişleme	Ürün geliştirme Pazara nüfuz etme	Yeni ürün geliştirme ve seri üretim
1999 – Devam	III	Uluslararasılaşma ile Büyüme	Pazar geliştirme Yatay bütünleşme	İhracat ve yurtdışı yatırım

İşletmenin Kuruluş döneminde, öncelikle pazarı anlaması ve pazarda tanınması ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu dönemdeki temel strateji pazar geliştirme stratejisidir. 1978 yılında üretim için elverişli olmayan atölye koşullarında başlayan faaliyetler, 1988 yılında modern endüstriyel bir tesiste devam etmiş ve bu tesiste İşletme'ye ait ilk iş makinası geliştirilmiştir. 1997 yılında ikinci üretim tesisi faaliyete başlamıştır, böylece İşletmenin üretim kapasitesi daha da artmıştır. 1988'den itibaren 10 yıllık dönem içinde, İşletme'de öncelikle ürün geliştirme stratejisi benimsenmiş; geliştirilen ürünler pazara nüfuz etme stratejisi ile yurtiçi pazara sunulmuştur. 1999 yılında yapılan ilk ihracat ile yurtdışında başlayan faaliyetler, İşletmenin uluslararasılaşma anlamında ilk adımı olmuştur. 1999 yılında başlayan bu dönem, İşletmenin uluslararası faaliyetler ile büyümesini temsil etmektedir. Bu dönem içinde, öncelikle birçok farklı ülkeye ihracat yapılarak, pazar geliştirme stratejisi uygulanmıştır. Yakın zamanda ise, yatay bütünleşme stratejisi ile İşletme tarafından dünya çapında bilinen bir marka olan Mitsubishi'nin Motor Greyder iş kolu satın alınarak yurtdışında üretime başlanmıştır.

3.3 Aileye Özgü Kaynaklar

İşletme kurucusunun entelektüel sermayesi, İşletmenin kuruluşundan itibaren ön plana çıkan bir kaynaktır. İşletmenin Kurucusu, bu birikimi öncelikle çalıştığı Kurumdan edinmiş, yıllar içinde de geliştirmiştir. Bunun yanı sıra, İşletmenin finansal sermayesi de önemli bir kaynaktır. Bununla ilgili olarak, İşletme Kurucusu, İşletmeden elde edilen gelirlerin tamamının İşletmenin faaliyetleri için yeniden yatırıma dönüştürüldüğünü belirtmiştir. İşletmenin bir diğer önemli kaynağı ise, tüm faaliyetlerinin yasal çevreye uyumlu olarak yürütülmesidir. Bu durum, iş ahlakı ile ilgili olup, maddi olmayan önemli bir sermaye türü olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, bir diğer önemli maddi olmayan sermaye İşletmenin kurumsal itibarıdır. Aileye özgü önemli kaynaklar ile ilgili görüşmelerde öne çıkan hususlar, Tablo-2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Aileye Özgü Avantaj yaratan Kaynaklar

Entelektüel Sermaye	<i>"Karayolları işe başlayan mühendislerine bir sorumluluk vermeden önce 6 ay süre ile makinaların kullanımı, bakımı, tamiri ve işlevlerini öğretiyordu. Bu eğitim sonrasında iş başı yapıyordu"</i> <i>"Hedefiniz olmalı ve o hedefe odaklanmalısınız, azimli ve sabırlı olursan hedefine ulaşırsın....Kuruluş aşamasından bugüne kadar aynı heyecan ve istekle kendimize sürekli hedefler koyduk ve bu hedeflere ulaşmak için sürekli çalıştık"</i> <i>"Başarı için ihtisaslaşma çok önemli, biz iş makinalarında ihtisaslaşarak sadece kendi alanımıza odaklandık. Bilgimizi, deneyimimizi bu alanda edindik"</i>
Finansal Sermaye	<i>"Kazancımızı işimizin dışında hiçbir yere harcamadık, işimizi geliştirmek için işimize yatırdık. Her zaman öz sermayemiz ile büyüdük"</i> <i>"1986 yılında çalışma koşulları daha iyi olan fabrika binasını kendimiz yaptık"</i>
Maddi olmayan Sermaye	<i>"Karşımızdakilerin bize nasıl davranmasını istiyorsak, bizde onlara öyle davrandık"</i> <i>"Hidromek olarak başarı yolundaki en önemli kazanımın tüm paydaşlarca 'güvenilir bir İşletme' olarak kabul edilmek olduğuna inanıyorum. Biz kuruluşumuzdan bugüne sözümüzün, ürünümüzün, emeğimizin hep arkasında olduk. Dürüstlük temel değerimiz oldu"</i> <i>"Bugünkü ticari itibarımız borcumuza sadakat ve sözümüze güven ile oluştu"</i> <i>"Tüm ilişkilerimizi güvene dayalı ve uzun süreli olarak kurmaya gayret ettik"</i> <i>"Hiçbir zaman kanun ve yönetmeliklerin dışına çıkmadık. Yasal düzenlemelere harfiyen uyduk; yasal yükümlülüklerimizi eksiksiz olarak yerine getirdik"</i>

3.4 Girişimcilik Eğilimi

Bu Bölümde, İşletmenin girişimci davranışları, girişimcilik eğiliminin proaktiflik, risk alma, inovasyon ve özerklik boyutlarında incelenmektedir. İşletmenin farklı dönemlerinde, girişimcilik eğiliminin bu boyutlarından bazılarının daha fazla ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

3.4.1 Proaktiflik

Kuruluşundan itibaren, İşletmenin proaktif davranmasını gerektiren önemli gelişmeler mevcuttur. Öncelikle, İşletme, kurucunun proaktif davranışının sonucunda kurulmuştur. Kurucu Karayolları Genel Müdürlüğünde çalışırken Kıbrıs Barış Harekatı ile başlayan ambargolar nedeniyle, makina yedek parçalarının yurtiçinde yapılması ile ilgili ihtiyacı tespit etmiştir ve çalıştığı kamu kuruluşunun kaynakları kullanılarak makinalar

çalışır durumda tutulmaya çalışılmıştır. Kurucu kamu kuruluşundaki görevinden ayrılıp kendi işini kurduğunda, aynı iş alanında faaliyetlerde bulunmaya başlamıştır.

İşletmenin kurucusu, yurtiçi pazarında bu alanda önemli bir boşluk olduğunu da fark etmiştir. Ayrıca, İşletme sadece ekipman üretimi ile sınırlı kalmamış, bununla birlikte makina bakım ve onarım faaliyetleri ile İşletmenin gelişimine katkı sağlamıştır. İlerleyen dönemlerde ise, sektörün dünyadaki gelişmeleri takip edilerek, yurtiçi pazarın durumu önceden tahmin edilmiştir. Kuruluş ve Yurtiçinde Genişleme dönemlerinde ortaya çıkan İşletmenin proaktif faaliyetleri ile ilgili bilgiler Tablo-3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. İşletmenin Proaktif Faaliyetleri

Kuruluş	<i>"1974 yılından yaşanan ambargo sonucunda, yurtdışından parçaların gelmesinde sorun oluşunca, bu parçaların yerli piyasanın imkânları ile üretilmesi gerekiyordu. Kamu Kurumunun imkanları ile, Kurumun atölyelerinde parçaları yapmaya başladık. Bu işi yaparken, hem makinaları hem de komponentlerini tanımaya, ayrıca bakım revizyon alanında deneyim kazanmaya başladım. Bu parçaları yaptıkça, kendime olan güvenim artmaya başladı. Ayrıca, bu işe olan merakım da arttı. Ben, bunu Kurumdan ayrıldıktan sonra, yapabilirim dedim"</i> <i>"Şimdi parça olmayınca ne yapacaksın, çözüm bulacaksın, yani makinayı çalışmaz halde bırakamazsın"</i> <i>"Türkiye'de bu makinalar yok. Makinaların ithalatı da neredeyse yok. Traktöre iş makinası işlevini kazandırma işini ilk defa biz bulmadık, zaten var olan bir şey. Türkiye'de bunu yapan birkaç İşletmeden biriydik. Dünya ise bir ileri adıma geçmişti"</i> <i>"Biz o gün işe başladığımız zaman sadece kepçe yapmak için başlamadık. İş makinası tamirâtı, parçası ve kepçe yapmak, bu kepçeyi traktöre takmak. İş makinası tamirâtı onu destekliyor. O zaman, iş makinasının kepçesi olmasa ne olacak? Gene hayatımızı sürdürecektir işimiz var: iş makinası tamirâtı"</i>
Yurtiçinde Genişleme	<i>"1993'de yapımına başlayan II. tesisin inşaatı devam ederken, 1994 yılında kriz oldu. Ne yapalım? Devam edelim dedim, binayı bitirdik krizde. Ben şuna inandım, piyasa açılacak, hep böyle devam etmeyecek"</i> <i>"Amerika'ya gittik, baktım bir köprü'nün başında bir tane iş makinası var, başka yerlerde de var. New York da, dedim eğer bu New York, New York iken bu makinaları bu kadar kullanıyorsa, biz sıfırken bizim ihtiyacımız da olacak, buna güvenerek yeni tesisi yaptım. Sonra birde batacak bir şeyim yok ki..... Kendi paramın yettiği kadar yaparım, bittiği zaman da bırakırım"</i>

3.4.2 Risk-Alma

İşletmenin, kuruluş aşamasında ülkede belirsizlik koşulları yaşanmakta iken, İşletmenin kurucusunun yeterli sermayesi olmadan işini başlatması önemli bir risktir. Diğer taraftan, İşletmenin aldığı en önemli risklerden biri, yurtdışında yapılan yatırımdır. Bu

üretim tesisinin satın alınması, yaklaşık 6 ay süren müzakereler sonucunda gerçekleşmiştir. Yapılan bu yatırım, yurtdışında da çok ilgi çekmiş, dünyanın önemli Borsa'larından biri olan Tokyo Borsasında (Nikkei) duyurusu yapılmıştır. İşletme tarafından alınan riskler, 'Kuruluş' ve 'Uluslararasılaşma ile Büyüme' dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. 'Yurtiçinde Genişleme' döneminde ise İşletme için çok risk oluşturan bir durum, görüşmeler sırasında tespit edilememiştir. Belirlenen dönemde, yurtiçi pazarda önemli seviyede rekabet olmasına rağmen, pazara giriş stratejilerinin doğru kullanımı sayesinde, İşletme için riskli bir ortam oluşmadığı düşünülmektedir. İşletmenin aldığı riskler ile ilgili İşletme kurucusunun belirttiği bilgiler Tablo-4'de yer almaktadır.

Tablo 4. İşletmenin Risk-Alma Faaliyetleri

Kuruluş	<i>"Devlette veya başka bir yerde, örneğin buranın imkanları ile, herkes çok büyük işler yapabilir. Ama tek başına gidip cıvata yapabiliyorsa ben o adamı takdir ederim. Veya devletin imkanları ile, orada her şey yapılabilir. Ama ayrılıp tek başına kaldığında yapabilirsen, gerçek başarı odur"</i> <i>"Ben ayrılıp bu işe başladığım zaman işe yarayan miktarda bir sermayem yoktu. Önce tabi para kazanmam lazım, piyasayı anlamam lazım, önce müşteri sahibi olmak lazım ki bir şey yapabilesin. Ya çok büyük sermaye ile araştırmalar, fizibiliteler, lisanslar, know-how'lar ile bir şey yapacaksın veya bizim gibi adamlar önce sermaye edinmesi lazım, sermaye ve müşteri. Sadece tesis kurulması yeterli değil, ben tesisi kurduğumda hayat o kadar kolay olmadı "</i>
Uluslararasılaşma ile Büyüme	<i>"ürün çeşitlemesini yapmak istiyoruz ama mühendislik kapasitemiz de sınırlı. Bir gün Mitsubishi'nin bir Kuruluşunun yetkilisi görüşme için geldi, dedi ki Mitsubishi greyder üretim iş kolunu satmak istiyor. Görüşmelere başladık, bizimle farklı kültüre sahip dünyanın en detaycı insanları ile müzakere ettik. Sonunda iş kolunu satın aldık....Bundan sonra, bu işi daha büyütüp geliştirmek için çalışacağız"</i>

3.4.3 İnovasyon

İşletmenin inovasyon ile ilgili faaliyetleri, belirlenen son dönem olan 'Uluslararasılaşma ile Büyüme' döneminde ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde, İşletmenin uluslararası faaliyetlere yoğunlaşması nedeniyle, dünyada ki standartlara uyum sağlaması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, İşletme üretim teknolojisini ve süreçlerini de bu duruma uygun olarak yenilemiştir.

Daha önceki dönemlerde, İşletme yeni ürünler geliştirmiştir ancak bu ürünler zaten dünyada mevcut olan ürünlerdir. 'Uluslararasılaşma ile Büyüme' döneminde, İşletme tarafından geliştirilen çeşitli ürünler 2008, 2009, 2010 ve 2016 yıllarında yurtiçinde, 2011 ve 2012 yıllarında ise yurtdışında tasarım ödülleri kazanmıştır. Bu ödüllerde, İşletmenin inovatif kapasitesinin göstergesidir. Ayrıca, bu dönem içinde kurulan Ar-Ge Merkezi de

İşletmenin inovasyona verdiği önemi göstermektedir. İşletmenin inovatif faaliyetleri ile ilgili bilgiler Tablo-5’de yer almaktadır.

Tablo 5. İşletmenin İnovatif Faaliyetleri

Uluslararasılaşma ile Büyüme	<i>"2000 yılında, bizim bu işi çeşitlendirmemiz lazım diye düşündük, yani bir ürünümüz var, bunun yanına başka bir ürün de eklemeliyiz. Ürün çeşitlendirmesi yapmaya başladık, her sene neredeyse bir yeni ürün modeli ilave ettik"</i> <i>"2006 yılından itibaren Türkiye'nin ilk devlet destekli markalaşma programı olan Turquality kapsamına girdik"</i> <i>"2007 yılında üretim teknolojisi olarak robotik üretime geçilmesi bizim için bir dönüm noktası aslında. Biz kalitemizin dünya standartlarına uyması ve bu kalitenin devamlı bir şekilde yapılabilmesi için robotik teknolojiyi getirdik.....O zaman üründe teknoloji kullanmamız gerekiyordu, yani şimdi eski babadan kalma usuller ile değil"</i> <i>"2014'de Ar-Ge ve Teknoloji Merkezi onaylandı, şu anda Ar-Ge Merkezinde çalışan 100 den fazla mühendis var"</i>
---------------------------------	--

3.4.4 Özerklik

İşletmede çalışanların özerkliği, son dönemde oluşmuştur. Daha önceki dönemlerde ve halen, İşletme Kurucusu karar verici konumundadır. 2000’li yılların ortalarından itibaren devam eden kurumsallaşma çalışmaları ile gelişen İşletmede, Kurucunun özerklik ile ilgili görüşleri Tablo-6’da yer almaktadır.

Tablo 6. İşletmede Özerklik

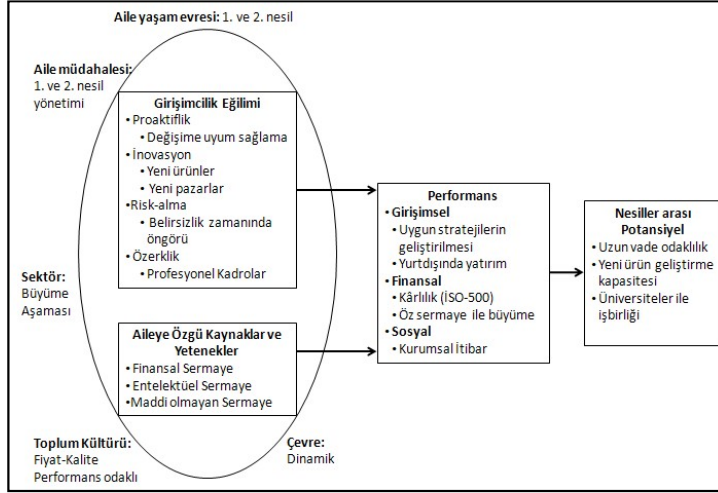
Uluslararasılaşma ile Büyüme	<i>"Belli görevleri devretmek zorundayız, devretmezsek zaten olmaz, belirli konularda destek oluyorum. Benim de bilgilerim yeterli ise destek oluyorum"</i> <i>"Tüm faaliyetlerimizde rol alan ekibi oluşturmak için insan kaynağımızın niteliklerini, yetkinliklerini geliştirmeye ve eğitime büyük önem verdik"</i>
---------------------------------	--

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada kuruluşundan itibaren uyguladığı farklı başarılı stratejiler ile sürekli büyüme eğiliminde olan başarılı bir aile işletmesi, girişimcilik bakış açısı ile değerlendirilmiş olup, işletmenin sürdürülebilirliği için nesiller arası potansiyele sahip olduğu görüşüne varılmıştır. Öncelikle İşletme, çok önemli aileye özgü kaynaklara sahiptir. İşletmenin sahip olduğu, entelektüel, finansal ve maddi olmayan sermaye, İşletmenin yurtiçinde ve dünya genelinde rekabet avantajı kazanmasında oldukça önemli kaynaklardır.

Kuruluşundan bugüne kadar olan dönem için, İşletmede öne çıkan belirli olaylar çerçevesinde, üç dönem belirlenmiştir. Bu dönemler, İşletmenin faaliyetlerine göre 'Kuruluş', 'Yurtiçinde Genişleme' ve 'Uluslararasılaşma ile Büyüme' olmak üzere ayırt edilmiştir. Bu dönemlerde, içinde bulunulan dış çevre koşullarına uyumlu olarak farklı stratejiler geliştirilmiştir. İşletme bu stratejilerin belirlenmesi ve uygulamasında başarılı olmuştur. Belirlenen dönemlerde, farklı girişimcilik eğilimi boyutları öne çıkmış ve buna göre stratejiler gerçekleşmiştir. 'Kuruluş' döneminde, risk alma eğilimi ve proaktiflik; 'Yurtiçinde Genişleme' döneminde proaktiflik, 'Uluslararasılaşma ile Büyüme' döneminde ise risk alma eğilimi, inovasyon ve özerklik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Sahip olduğu aileye özgü kaynakları ile birlikte İşletmenin girişimcilik eğilimi, girişimsel, finansal ve sosyal performans ile sonuçlanmıştır. Uygun stratejilerin geliştirilebilme kapasitesi ve diğer yatırımlar ile birlikte yakın zamanda yurtdışında yapılan yatırım, İşletmenin girişimsel performansını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, İşletmenin en büyük 500 sanayi kuruluşu içinde ön sıralarda bulunması başarısının bir kanıtı olmakla birlikte, sermayenin sürekli İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere kullanılması da, finansal performansı için önemli bir göstergedir. İşletmenin sosyal performansı, tüm paydaşları tarafından benimsenen kurumsal itibarıdır. İşletmenin, geliştirdiği ürünler ve aldığı ödüllerin yanı sıra, yurtdışında dünya genelinde tanınan bir markanın bir iş kolunu satın alması, dünyada yankı oluşturmıştır, İşletme ile birlikte Türkiye'nin de tanıtımına katkı sağlanmıştır. Tüm bunlar neticesinde, İşletmenin yaptığı yatırımlar ile uzun vade odağının bulunması, Ar-Ge Merkezi ile yeni ürün geliştirme kapasitesinin ve Üniversiteler ile yapılan işbirlikleri ile sürekli gelişme potansiyelinin olması, İşletmenin nesiller arası potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin İşletme içinde girişimcilik kültürünün yerleştirilmesi ile kazanılabileceğinin bir göstergesidir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, nesiller arası girişimciliğin, Nordqvist ve diğerleri, (2009) tarafından belirlenen çerçevesinin İşletme için değerlendirilmesi Şekil-2'de yer almaktadır.

Şekil 2. İşletmenin Nesiller arası Girişimcilik Çerçevesi



Bu çalışma ile, aile işletmeleri alanında önemli bir boşluğa odaklanılarak aile işletmeleri girişimcilik bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmaların az sayıda olması ve ülkemizde bilindiği kadarıyla aile girişimcilik eğiliminin değerlendirildiği bir çalışma olmaması, araştırmanın en önemli katkısıdır. Bununla birlikte, işletmenin farklı dönemlerinde farklı girişimcilik boyutlarının belirlenmesi ile, bu çalışmanın nesiller arası girişimcilik çerçevesine katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın sağladığı katkıların yanı sıra, çalışma ile ilgili sınırlılıklar da mevcuttur. Araştırmanın en önemli sınırlılığı yapılan görüşme sayısının az olmasıdır. Öncelikle, her ne kadar işletmenin tüm gelişim sürecine hakim Kurucu ile görüşme yapılmış olsa da, diğer aile üyeleri ile görüşülmemiş olması, araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Ayrıca, işletmenin yararlandığı Üniversite işbirliklerini sağlayan danışmanları ile de görüşme yapılmamış olması bir diğer sınırlılıktır. Tüm bu sınırlılıklara rağmen, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için elde edilen girişimcilik eğilimi bulguları ile araştırmanın hem akademik hem de uygulama alanında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Aldrich, H.E. and Cliff, J.E., 2003. "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective". Journal of Business Venturing, 18(5): 573-596.

Anderson, A.R. and Reeb, D.M., 2003. "Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500". Journal of Finance 58(3): 1301-1327.

BSEC (Organization of the Black Sea Economic Cooperation) and KAS (Konrad-Adenauer-Stiftung), 2013. Final Workshop Report on "Family Business and SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region", İstanbul-Turkey.

Dyer, W.G., 2006. "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance". Family Business Review, 19(4): 253-273.

Dyer, W.G. and Handler, W., 1994. "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1): 71-83.

Dyer, W.G. and Marcelino, S., 1998. "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997". *Family Business Review*, 11(4): 287-295.

Habbershon, T.G. and Pistrui, J., 2002. "Enterprising Families Domain: Family-influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth". *Family Business Review*, 15(3): 223-237.

Habbershon, T. G., Williams, M. and MacMillan, I.C., 2003. "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance". *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.

İstanbul Sanayi Odası (İSO), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu". <http://www.iso.org.tr/projeler/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)

Lee, S.M. and Peterson, S., 2000. "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness". *Journal of World Business*, 35(4): 401-416.

Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. and Moss, T.W. (2010). "Longterm Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses". *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3): 1-24.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *Academy Management Review*, 21(1): 135-172.

Miller, D., 1983. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*, 29(7): 770-791.

Naman, J.L. and Slevin, D.P., 1993. "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests". *Strategic Management Journal*, 14(2): 137-153.

Nordqvist, M., Zellweger, T. M., & Habbershon, T. G. (2009). *Transgenerational Entrepreneurship*. In Nordqvist, M. and Zellweger, T.M. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations*. Cheltenham: Edward Elgar

Shane, S. and Venkataraman S., 2000. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy Management Review*, 25(1): 217-226.

Sharma, P., 2004. "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*, 17(1): 1-36.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. and Salvato, C., 2004. "Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363-381.

Zahra, S.A. and Garvis, D.M., 2000. "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility". *Journal of Business Venturing*, 15(5-6): 469-492.

Zellweger, T.M., Nason, R.S. and Nordqvist, M., 2011. "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation". *Family Business Review*, 20: 1-20.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN ANALİZİ

Aslı ERCAN

Ege Üniversitesi

İşletme Bölümü Doktora öğrencisi

ercan.ercanasli@gmail.com

ÖZET

Çalışmada, İzmir’de faaliyet gösteren orta ölçekli bir aile şirketinin kurumsallaşma sürecine geçişte karşılaştığı sorunları incelenmiştir. Literatür bölümünde, kurumsal teori ele alınarak kurumsallaşma olgusu için bu teorinin neden önemli olduğu açıklanmıştır. Sonrasında aile işletmesinin yönetim özellikleri kapsamında kurumsallaşma sürecine geçişte yaşanan yönetsel sorunsallar ve kurumsallaşma(ma) probleminin nedenleri ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem tekniği kullanılarak, İzmir’de imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir aile şirketinin genel yönetim sorunları ve kurumsallaşma sürecindeki sorunları tespit edilerek değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise, kurumsallaşma sürecine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar tartışılarak aile işletmeleri araştırmalarına katkı sağlayacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: kurumsal teori, kurumsallaşma

1.Giriş

Çalışmada, kurumsallaşma teorisi kapsamında kurumsal teori ve kurumsallaşma açıklanarak, aile işletmesi tanımlanmış ve kurumsallaşma sorunlarına değinilmiştir. Türkiye'deki aile işletmelerinin %95'inin kobi (küçük ve orta ölçek) olduğunu varsaydığımızda kurumsal teorinin dar anlamdaki kurumsallaşma boyutu ile araştırma örnekleme incelenmiştir. Kurumsallaşma(ma) sorunu, konuyla ilgili araştırmalarda belirtildiği gibi, aile işletmelerinin girişimcilik dönemini takip eden gelişme dönemine geçişte bir sistem kuramama sorunudur. Bu sorun, aile işletmelerinde düzensizliğe, karar alma mekanizmalarının karmaşıklığına ve ileriki yıllarda işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen bir kaos ortamı yaratmaktadır. Bunun sonucunda, kurumsallaşamayan aile işletmeleri, aslında doğalarında bulunan, piyasaya uygun esnek hareket etme ve hızlı karar alma yetenekleri ile birlikte girişimcilik özelliklerini de kaybetmektedirler.

2.Kurumsal Teori

Kurum, büyük türkçe sözlüğüne göre, *"belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme (örneğin: okul, aile vb.)."*dir. Literatürdeki çeşitli tanımlara göre; Kurum, toplum içinde örgütlenmiş, kuralları düzenlenmiş ve toplum tarafından kabul edilmiş, sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Kurum, yapı içinde yerleşmiş ilişkiler düzenidir (Jepperson'dan Koçel,2011:358).

Örneklendirmek gerekirse eğitim kurumları (okullar, kütüphaneler), ekonomi kurumları (şirketler, bankalar) gibi. Kurumlar, toplumdaki bireylerin sosyal ilişkileri ile gelişen, ortak kültürün oluşturulduğu ve beklentilerin karşılanmasına yönelik davranış sergilendiği yapıları tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla kurum, *"kendisine özgü bir nitelik kazanmış olan kalıplaşmış bir toplumsal anlayışı"* belirtmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma, bu özelliklerin edinilmesi sürecidir (Jepperson;Vander Zanden'den Çakar ve Danışman,2015:268).

Kurumsal teori, belli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, örgütsel davranışlarının sektördeki sosyal bağlam içinde birbirinden etkilenerek benzer yapılar oluşturmasını ve ortak pratiklere uyum sağlamasını varsaymaktadır (Hillebrand ve diğerleri,2011:592). Kurumsal teoriye göre, işletmeler meşruluk durumunu elde edebilmek için, *"bulundukları kurumsal çevrenin değerlerine uyum sağlamak"* zorunda kalabilmektedirler (Karademir ve dğ.,2006:99). Meşruluk (yasal bir statüye erişme), işletmelere, sektördeki belirsizliğe bağlı değişimlere uyum sağlamasını, etkin ve verimli yönetilmesine olanak vermektedir (Zimmerman ve Zeitz,2002:416). Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, kurumsal çevredeki düzenleyici baskılara (yasal kurallar); normatif

baskılara (sektörde yer alan işletmelerde bulunması gereken değerler ve normlar) ve bilinçsel baskılara (sektördeki diğer paydaşlarla sosyal etkileşim sonucu oluşan değerlere uyma) (Dibrell,2010: 95), maruz kaldıklarında kurumsal çevrenin beklentilerine uygun, benzer bir yapı oluşturma sürecine girmektedir. Dimaggio ve Powell (1983) faaliyet gösterilen çevre ile benzer yapı oluşturma sürecini *“eş-biçimcilik”* (isomorphism) olarak tanımlanarak; zorlayıcı, normatif ve taklit edici üç tür eş-biçimcilik modeli önermektedir (1983:150). Böylelikle, aynı faaliyet alanında yer alan işletmeler, çevresel baskılardan ve beklentilerden dolayı *“benzer yapı ve işleyiş özelliği”* edineceklerdir. İşletmeler, *“belirli işleri yapma prosedürleri açısından da çevre ile eş-biçimli yani uyumlu”* olacaklardır. Çevrenin belirlediği iş davranış kalıpları karşısında, işletmeler *“çeşitli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği konularında belirlilik sağlamak, kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılmasını önlemek amacıyla çeşitli yazılı talimatlar, prosedürler geliştireceklerdir”* (Koçel,2011:359).

Kurumsal bir yapıya sahip olmak *“bir örgütün bireylere bağlı kalmadan sistemin kendi kendine yürüyebilmesi”* anlamına gelmektedir. Tanımlanan bu kurumsallaşma kavramı, profesyonelleşmiş yönetim biçimleriyle işlerin prosedürlere bağlı standart hale getirilmesini belirtir (Çakar ve Danışman,2015:269). Dar anlamda kurumsallaşma, hedeflere uygun bir örgüt yapısı, iş standartları, örgüt yapısına ve kültürüne uygun kuralların belirlenmesinden oluşmaktadır. Kurumların kendilerine kısıtlayıcı kurallar seçerek, formal ve yasal yapıya kavuşmasıdır (Selznick, 1996:271). Geniş anlamda kurumsallaşma ise; bir örgütün *“örgütsel denge”* (değişen koşullara göre esneklik), *“meşruluk”* (yasallık), *“uygunluk”* (normlara uygunluğu), *“tahmin edilebilir”* (değişik durumlarda tepki davranışı) duruma gelme ile *“kaynak artırımı”* unsurlarını kazanmak için, yapılanması ve bu yapılanmaya bağlı davranış şekillerinin devamlı olarak uygulanmasıdır. Bu süreçlerin örgüt içinde içselleştirilmesi ve tüm iç paydaşların (sahipler, işgörenler, yöneticiler) aynı algılama düzeyine ulaşması gerekmektedir (Apaydın, 2009:2).

3. Aile İşletmelerinden Kurumsallaşma(ma) Sorunu

Aile işletmesi, temelinde *“ailenin geçimini sağlamak; aile mirasının dağılmasını önlemek için kurulan”* bir işletme türüdür. Aile işletmelerinde, aileden en az iki veya daha fazla kişi istihdam edilirken, bu aile üyeleri işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne de sahiptir. Aile üyeleri, yönetim kademelerinde yer almaktadır. Aile işletmeleri, *“akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgüt”* olarak tanımlanmaktadır (Büte,2010:6). Aile işletmeleri, bu tanımda belirtildiği gibi öncelikle ailenin menfaatlerine odaklıdır. İşletme menfaatleri ikinci plandadır. Ancak aile işletmesinin özelliği gereği yönetimde aile üyelerinin bulunması ve karar mekanizması olarak yer almaları aslında hem aile hem de işletme menfaatlerini etkilemektedir. Yönetim ve kurumsallaşma bu noktada aile işletmeleri için önemlidir. Çünkü aile işletmelerindeki (tepe yönetim) yönetim kurulu aileden sorumluyken aynı

zamanda kurdukları işletmeden de sorumludur. Fındıkçı'nın (2004:680) aile işletmelerinin genel sorunlarına özgü tespitleri şöyledir;

- ✓ Kurumsallaşma(ma) sorunu,
- ✓ Yönetimde profesyonel anlayış eksikliği,
- ✓ İletişim ve yapılanma sorunu,
- ✓ Görev tanımlarının eksikliği veya görev tanımlarının uygulanmaması,
- ✓ Aile üyeleri arasındaki maddi ve manevi çatışmalar,
- ✓ Yetki ve sorumluluk karmaşıklığı,
- ✓ Düşünülmeden alınan kararlar, yatırımda fizibilite eksikliği,
- ✓ İşletmenin maddi varlıkları ile aile üyelerinin maddi varlıklarının iç içe geçmesi,
- ✓ İş gücü devrinin yüksekliği,
- ✓ Eski yönetim alışkanlıklarını bırakamamak;
- ✓ Yönetmelik, iş belge akışı gibi sistematik alt yapının yetersiz oluşu

Türkiye'deki çoğu aile işletmesinde görülen bu temel sorunlar, aile işletmelerinin büyüme dönemlerinde kurumsal bir yapıya dönüşmesi gerekliliğini göz önüne sermektedir. Kurumsallaşma, işletme yapısının, belli kural ve normlara göre düzenlenmesini, tüm çalışanların yetkin niteliklere sahip olmasını, işletmenin dış ve iç çevreden gelen bilgiyi değerlendirerek bilgi sistemi yoluyla iş süreçlerine aktarmasıyla faaliyet göstermesini gerektirmektedir. Çünkü işletmenin sürdürülebilirliği, kişilerden bağımsız bilgi temelli sistemler yoluyla sağlanabilir (Dal ve Ceviz, 2010: 70).

"Küreselleşme, rekabet, teknoloji, bilgi üstünlüğü, stratejik düşünce ve demokratik katılımcı yönetimlere" eğilimler aile işletmelerini var olan yapı düzeyinden "kurum" düzeyine geçmeye zorlamaktadır. Bu yapısal değişim karşısında direnç gösteren işletmeler yaşam süresini kısaltıp yok olabilmektedir. Bu değişim süreci, geleneksel aile düzeninden, aile üyelerinin çoğunluğunun yönetime katılım sürecinde yer aldığı demokratik bir aile düzenine geçiş ile mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinin bu değişim sürecindeki kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. İşletmenin hukuki ve yönetsel yapısını belirleyen ve sadece onu bir kurum haline dönüştürmek değildir. Kurumsallaşma olgusu, işletmeyi ve aileyi dış çevrede var olan zorlayıcı koşullara uyarlama sürecidir ve tam anlamıyla bu süreç uygulanıp başarıya ulaşırsa; aile işletmesinin devamlılığının yanında, işletmede profesyonel yönetime geçilebilmektedir. Ayrıca, yabancı ortaklara güvenli bir yönetim ortamı sağlanarak yeni pazarlara giriş ve yeni teknolojilerin getirilerinden yararlanılmaktadır. Bu sürecin devamını işletmenin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliğinin sağlanmasıdır (Pazarcık, 2004:36).

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma sürecinin gerçekleşebilmesi için öncelikle, her işletmede olduğu gibi, aile işletmelerinin de işletme yaşam seyrindeki kuruluş, büyüme, gelişme ve sürekliliği sağlama dönemlerine ulaşması gerekmektedir. Aile işletmelerinin ilk kurulma dönemi girişimcilik dönemidir. Kurucunun, işletme ve iş kültürünü şekillendirmeye başlaması ve işletmenin fonksiyonlarını işler duruma getirmesi bu dönemde önemlidir. Faaliyet gösterilen sektörde tutunma ve belirli bir pazar potansiyeli yaratımı önemlidir. Bu ilk aşamada, işletme formel yapıda değildir. İşletme kurucusu ve/veya ikinci kuşak, diğer kardeşler arasında bu dönemde sorunlar yaşanabilmektedir. Büyüme ve gelişme dönemi ikinci dönemdir. Bu dönemde, aile işletmesinin örgütsel olarak genişlemesi bir formel yapının oluşmasını ve örgütün yeniden yapılandırılmasını gerektirebilmektedir. Küreselleşen dünyadaki değişimler, aile işletmesini stratejik karar almaya zorlamaktadır. İkinci kuşağa yönetimi devretme dönemine gelindiğinde hem aile hem işletme olgunlaşmıştır. Ancak kurucu ilk girişim dönemindeki gibi mutlak güç değildir. Bu yüzden diğer kuşaklar ve kardeşler arası rekabet ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Aile işletmesinin son gelişim dönemi, *"halka açılma ve profesyonel yönetim"* yani kurumsal yönetişim sürecidir (Günver,2006: 90). Kurumsallaşma, çoğu aile işletmelerinde büyüme ve gelişme döneminde yaşanmaktadır. İşletmelerin, uzun dönem yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için değer yaratıcı unsurları belirlemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:223). Kurumsallaşma sürecine girmiş aile işletmelerinde, süreklilik ve büyüme için değer yaratımı da önemlidir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemi olan bir sistem oluşturabilmektir. Sürdürülebilir bir sistem oluşturabilmek için aile ilişkilerinin ve ailenin sahip olduğu işletme aynı süreçte kurumsallaşmalıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile anayasası oluşturma, devir planı hazırlama, aile konseyi oluşturma gibi süreçlerden oluşurken; işletmenin kurumsallaşması, faaliyet alanına uygun örgüt yapısı oluşturarak yetki ve sorumlulukların stratejik yönetim sayesinde belirlenmesidir (Kırım,2005:10-11). Bu bağlamda, kurumsallaşma boyutu için belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Ural ve Balıkcıoğlu'nun belirttiği bu unsurlar geliştirilerek genel olarak şu şekilde ele alınmaktadır. (Ural ve Balıkcıoğlu,2004:538):

- ✓ İşletmenin misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulması ve benimsenmesi önemlidir.
- ✓ İşletmenin yönetiminin işlevleriyle ilgili stratejik yönetim planını bulunması gerekmektedir.
- ✓ Kurumsallaşma için işletme içinde biçimsellik unsuru gereklidir. İş süreçlerinin, görevlerin belirli normları, kuralları olmalıdır. Bu kapsamda insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır.
- ✓ Aile üyelerinin işletmenin geleceğini ilgilendiren konulara ağırlık vermesi, alt kademe yöneticilere gereksiz müdahale etmemesi gerekmektedir.

- ✓ Aile anayasası ve aile konseyi oluşturulmalıdır.
- ✓ Aile üyeleri arasındaki çatışmaları ve belirsizlikleri giderici kararlar alınmalıdır.
- ✓ Tüm stratejik karar süreçlerine aile üyesi olmayan yöneticilerde dahil edilmelidir.
- ✓ İşletme kültürü ve aile kültüründen ortak bir aile işletmesi kültürü oluşturulmalıdır.
- ✓ İşletmenin tamamen ilk kurucuya bağımlı olmaması gereklidir. Kurumsallaşma sürecinin amacı, kurucunun vefat etmesi veya iş göremez durumda olması halinde bile işletmeyi etkilememelidir.
- ✓ Kurumsallaşma aşamalarında kurucuların ve/veya yönetimdeki aile üyelerinin yetki devretmesi önemlidir. Yetki devri, aileden olmayan yöneticilerin yetkilerini sorumluluklarını işletmenin lehine bilinçli bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Bu durumda işletme için verimli ve etkin kararların alınmasını sağlamaktadır.
- ✓ Kurumsal çevre koşulları dikkate alınmalıdır.
- ✓ Aile işletmesinin finansman fonksiyonunun sorumluluğunun profesyonel yöneticiler ve danışmanlar ile paylaşılması kurumsallaşma için gereklidir.
- ✓ Kurumsallaşma; tüm işletme süreçlerinin yeniden yapılandırıldığı, gözden geçirildiği ve uygulamaya geçilmesini kapsamalıdır.

Kurumsallaşmayı başaran aile işletmelerinin özelliklerini yukarıdaki unsurlara dayandırarak genelleme yapılırsa, öncelikle vizyon, misyon ve politikaların oluşturulduğu, uzun vadeli planlar çerçevesinde üretim ve pazarlama ve finansman yönetim süreçlerinin belirlendiği, teknoloji sermaye yoğun yatırımların yapıldığı, işletmenin tüm süreçlerinin birbirine bağlı etkileşim içinde olduğu, kurumsallaşırken esnekliğini kaybetmemiş bir organizasyon yapısının oluşturulduğu, tüm bu unsurların ışığında toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, süreç yönetimi ve diğer yönetim yaklaşımlarının aile işletmesinin kültürüyle bütünleştirilip ortak bir çalışma kültürü oluşturulmasıdır.

4. Araştırma ve Yöntem

Araştırmanın amacı, kurumsal teori ve kurumsallaşma unsuru kapsamında, İzmir’de faaliyet gösteren orta ölçekli bir aile şirketinin kurumsallaşma sürecine geçişte karşılaştığı sorunları incelemektir. Araştırmada kullanılan veriler, nitel analizi kapsayan gözlem ve derinlemesine görüşme (mülakat) tekniği ile elde edilmiştir. Örneklem olarak, İzmir’de makina imalat sanayinde faaliyet gösteren bir aileye ait orta ölçekli şirketler topluluğu içinden ilk kurulan ve en eski tarihçeye sahip grup şirketi seçilmiştir. Araştırma kapsamında, şirketin genel yapısı incelenmiş, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan yönetim sorunları tespit edilmiş ve buna bağlı olarak şirketin kurumsallaşma için nasıl bir yol izlediği araştırılmıştır. Hazırlanan 12 adet yarı-yapılandırılmış görüşme soruları çerçevesinde üst düzey şirket yöneticileri (aile üyesi olmayan) ile birebir derinlemesine

mülakat gerçekleştirilmiştir. Ek olarak, şirketin 2.kuşak genel müdürü ile bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu soruların içeriği Ek-1 mülakat soru formunda yer almaktadır. Şirket yetkilisinin isteği üzerine çalışmada şirketler topluluğu ismi ve işletme ismi kullanılmamıştır.

Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları, Ek-1'de yer alan 12 tane açık uçlu sorular kapsamında elde edilmiştir. Mülakat cevapları değerlendirilerek, soru sırasıyla bağlantılı olarak bulgular araştırma bölümüne eklenmiştir.

1983 yılında üç kardeş tarafından, araştırmada örneklem olarak ele alınan, imalat sektöründe ilk şirket (Ltd. şirket) kurulmuştur. Daha sonra, her 10 yıl arayla aynı sektörde ancak farklı alanda iki imalat şirketi daha kurulmuştur. Toplamda üç şirketten oluşan aile şirketleri topluluğu oluşturulmuştur. Zaman içerisinde yeni kuşağın yönetimde etkin olabilmesi için şirketler A.Ş. yapısına dönüştürülmüştür. Tüm aile şirketleri topluluğunda 100 ve/veya üzeri kişi çalışmaktadır. Her şirketin ayrı yönetim kurulları bulunmakta ve hepsi aile üyelerinden oluşmaktadır. Üç şirkette kurumsallaşma sürecine girmiştir. Şirketler arasında yönetim farkları mevcuttur. En son 10 yıl önce kurulan en yeni şirket yabancı ortaklıdır. Ailede bir tane 2.kuşak genel müdür görev yapmaktadır. Diğer 2.kuşaklar çeşitli üst düzey görevlerde çalışmaktadır.

Araştırma örneklemini, imalat sanayinde faaliyet gösteren en eski ve 2.kuşağın yönettiği şirkettir. Şirkette, toplam 50 kişi çalışmaktadır. Beyaz yaka çalışan, muhasebe-finance, ar-ge, ihracat-ithalat birimi oluşturmaktadır. Ayrıca finansman ve satın alma ve üretim biriminde de aile üyeleri çalışmaktadır. Üretim birimi içerisinde ise ar-ge, montaj, elektrik, kaynak, boya ve imalat bölümleri yer almaktadır. Özellikle ürün üretildiğinden sektörde rekabet yoğun değildir. Şirketin sektördeki konumu ele alınırsa, özellikle yurt içi piyasanın %50'sinde şirketin hakimiyeti bulunmaktadır. Ancak yurt dışında durumun biraz daha farklı olduğu belirtilmiştir. Toplamda sektörün % 35 'ine sahip oldukları belirtilmektedir. Bu rakamlar ürünün özellikli olmasından kaynaklanmaktadır.

Şirket sahipliğinde, ortak olarak beş aile üyesi mevcuttur. Şirket yönetiminde ise 4 aile üyesi yer almaktadır. Serbest muhasebeci mali müşavir, yönetim kuruluna finansal konular için katılmaktadır. Yönetimde yer alan aile üyelerinin 3 tanesinin ikinci kuşak olduğu belirlenmiştir. Aile şirketinin kültürü, Dürüstlük ilkesine dayanmaktadır. Sürekli geliştirme ve iyileştirmeye önem verildiği işgörenlere değer verildiği belirtilmiştir. Değişime açık olduğu söylenmiştir. Çalışan memnuniyeti anketi çalışmalarının sonucunda %95 oranında bir çalışan memnuniyeti tespit edilmiştir. Anket sonucuna göre, yöneticilerin çalışanlara hitap tarzı işgörenler arasında beğenilmektedir. Şirket içerisinde yöneticiler dahi yüksek sesle konuşulmadığı, sorunları düzeltici önleyici faaliyet formlarıyla belgelendirir, hasar

tespit komisyonlarında tartışıldığı vurgulanmıştır. Çözümler toplantı kararlarıyla takip edilmektedir.

Şirketin kurumsallaşmasını ikinci kuşak yönetici-patron, beyaz yaka ve yönetim kurulunda olan aile üyeleri istemektedir. Genel yönetim problemlerinin başında sermaye problemi gelmektedir. Şirketin küçük bir sermaye ile dönmesi yeni personel yeni yatırım ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kuşak çatışması, aile fertlerinin fikir uyuşmazlıkları da yönetim sorunlarının arasında gelmektedir. Şirket sahipleri aynı zamanda şirket yöneticisidir. Şirketi kendilerinden bağımsız olarak görmemektedirler. Şirket, yeni uygulamaları eski kuşağa kabul ettirmenin zor olduğu bir süreçte bulunmaktadır. Kurucular, değişime direnç göstermektedir. Yenilikleri ise "*Eski köye yeni adet*" olarak değerlendirmektedirler.

Şirket kurumsallaşma yönündekini çalışmalarını sürdürmektedir; Aile işleriyle şirket işlerini birbirinden ayırabilmek için aile anayasası çalışmalarının devam ettiği belirtmiştir. Aile üyelerinin, aile anayasasının ve konseyinin ne olduğu ile ilgili bilgileri bulunmaktadır. Aile anayasasında aile konseyinin nitelikleri, amaç ve görevleri, yasama ve yürütme yetkisinin kimde olacağı gibi bölümlerin varlığı vurgulanmıştır. 2012 yılında otomasyona ağırlık verilmesine karar verilip, ISO 9001 belgesi alınarak kalite standartları ve toplam kalite yönetimi şirkette oluşturmaya başlandığı söylenmiştir. Kurumsallaşma aşamasının tamamlanmasının en fazla üretim birimini rahatlatacağı belirtilmiştir. Sektörde kalifiyeli çalışan bulmanın zorluğu, sektöre özel yetişmiş işgücünün az olmasından kaynaklanan yetenekli çalışan eksikliğinin yarattığı sıkıntıların mevcut olduğu üzerinde durulmuştur. İşe alım süreçlerinde sadece genel müdüre sorularak eleman alımı yapılmasının işleri yavaşlattığı ve aksaklıklara sebep olduğu açıkça vurgulanmaktadır.

Belli standartlar sayesinde şirketin karmaşadan çıkacağı, şirket değerinin yükseleceği, rekabet gücünün artacağı, aile işleri ile şirket işlerinin birbirinden ayrılması ve bu sayede şirketin sürekliliğinin sağlanması, kurumsallaşmanın getireceği avantajlar olarak görülmektedir. Şirket yönetimi tarafından, şirket ve aile çıkarlarının çakışabileceği olası durumlar ise kurumsallaşmanın getireceği bir dezavantaj olarak öngörülmektedir.

Ek-1'de yer alan araştırma sorularının cevaplarından ve gözlem yoluyla elde edilen nitel verilerden yola çıkarak incelenen aile şirketindeki kurumsallaşamamanın getirdiği yönetim sorunları aşağıda sınıflandırılmıştır;

- ✓ İşbölümü karmaşıklığı, ast-üst ilişkisi karmaşıklığı, emir-komuta zincirinin bozukluğu, hiyerarşik yapının düzenli olmayışı, katı hiyerarşi, ataerkil aile kültür yapısına sahip olması (paternalist kültür),

- ✓ Yatırım kararlarında tüm tepe yönetiminin karar verme süreçlerinin rasyonel olmaması (fizibilite çalışması uygulamadan) veya hızlı karar verme davranışının bulunması veya hızlı karar değişikliği,
- ✓ İşletmede informal iletişimin oldukça yüksek olması; yöneticilerin *“herkes herşeyden haberdar”* söylemi
- ✓ 2.kuşak yönetici-patronun *“ben yok iken bile, ben varmışım gibi tüm işlerin yolundan gitmesini istiyorum”* söylemi,
- ✓ Üst yönetimdeki 2.kuşak yönetici patronun kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilere az destek vermesi ve süreçte kararlı olmaması, kurumsallaşma isteği olsa dahi değişime direnç gösterilmesi,
- ✓ Şirket sahiplerinin kurumsallaşma sürecinde bile işletmeyi kendi maddi çıkarları kapsamında yönetmeye çalışması,
- ✓ Kurumsallaşma süreci tamamlanamadığı için geçen yıllara göre şirket ihracatında önemli seviyede düşüşün meydana gelmesi,
- ✓ Yönetimin teknik eleman sıkıntıları yüzünden, tüm işgörenlerde oluşturduğu nitelikli mavi yaka personelinin *“daha değerli olduğu”* algısını yaratması (işgören içi açık kayırmacılık davranışı) ve örgütsel adaletsizliğe yol açması,
- ✓ Aile şirketleri topluluğu içinde şirketler arası işgörenlerde ve yönetim içinde genel bir güven eksikliği, işgörenler arasında ücret adaletsizliğinin bulunması,
- ✓ Çok başlı yönetim sorununun varlığı (şirketin ilk kuşak kurucusunun örnekleme konu olan şirkettin eleman alımına dahi karışması, standartlaşma süreçlerini engelleme davranışı
- ✓ Şirket içi mavi-beyaz yaka arası güvensizlik problemi, kurucuların 2.kuşak yöneticilere güvensizliği gibi genel bir örgütsel güvensizlik problemi algısı,

5.Sonuç ve Öneriler

Günümüzde faaliyet gösteren aile şirketlerinin çoğunluğu orta büyüklükteki işletmelerdir. Bu işletmeler, girişimcilik dönemlerini geçirdikten sonra büyüme dönemlerine ulaştıklarında henüz kurumsallaşmamış ise çevrenin dış ve iç baskıları (normatif, bilişsel, düzenleyici) sonucunda bir kurumlaşma sürecine girmeye zorlanmaktadır. Ancak bu süreçte, aile işletmeleri formel bir yapı kazanma zorunluluğu içindeyken aynı zamanda formelleşmenin getirdiği kurallara ve standartlara direnç göstermektedirler. Bu değişime karşı yaratılan direnç işletme yönetimi fonksiyonlarını, örgüt içi kültürü ve işletme performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Rekabet ortamında, aile işletmelerinin kurumsallaşmasının bazı avantajları bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın kazandıracağı en büyük avantajlardan bir tanesi, yurt

dışı pazarlarındaki yeni müşterilere ulaşabilmek ve yurtdışı pazarlar ile kendilerine yeni iş sahaları yaratabilmektedir. Dış pazarlara açılmak isteyen ve hali hazırda ihracat odaklı pazarlama stratejileri uygulamak isteyen aile işletmeleri, uluslararası genel geçer kuralların var olduğu uygulamaları da kendi bünyesinde oluşturmak zorundadır. Bu zorunluluk, kurumsallaşma yoluyla elde edilmektedir. Kurumsallaşma süreçleri dışında, diğer yönetim felsefelerinin içselleştirilerek işletmede uygulanması önemlidir. Örneğin, üretim ve pazarlama stratejilerine göre oluşturulan stratejik yönetimdeki firmanın yaratacağı değer, diğer süreçlerle desteklenmelidir. Kurumsallaşmış karar mekanizmalarını ve iş süreçlerini aile-örgüt kültürüyle yeniden yapılandırmış aile işletmelerinin, karar alma yönünden hiyerarşik yapının daha katmanlı olduğu büyük işletmelere göre daha hızlı ve esnek olması kurumsallaşmanın sağlayacağı bir diğer avantajdır. Kurumsallaşma ile birlikte, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörde ve dış çevrede bir kurum olarak tüm paydaşların o işletmeyi kültürüyle ve iş yapma biçimleriyle tanıması yani “meşruluğu” kanıtlanır ve güven yaratımı sağlanır. Ayrıca örgüt içi iletişim düzene girerek örgütsel adalete katkıda bulunur.

Araştırmaya konu olan aile şirketinde özellikle ikinci kuşak yöneticilerin ve beyaz yaka çalışanların kurumsallaşma süreci içinde yeni bir aile-şirket kültürü yaratmak ve ihracata, iç piyasaya yönelik daha fazla yönetim uygulamaları gerçekleştirmek istedikleri belirlenmiştir. Ancak, kurumsallaşmayı isterken tepe yönetimin süreçlere yeterli katkıda sağlamayı ve işgörenlere bir zorunluluk gibi kurumsallaşma süreçlerini yansıtmaları düşündürücüdür. Ayrıca, örneklemdaki aile şirketi sahiplerinin, işgörenlere değer verildiğini belirtip örgüt kültüründe “dürüstlük” unsurunu vurgularken aynı zamanda işgörenlere güvensizliklerini belirtmeleri ayrı bir eleştiri ve inceleme konusudur. Bu örnekleme kurumsallaşmanın örgütsel adaleti ve güveni sağlama yönünden şirket yönetimini önemli ölçüde olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Bunun yanı sıra, şirketin kurumsallaşmanın sağlayacağı işletme işleyiş sistemini içselleştirmesi şirketin gelişmesini, büyümesini ve sürdürülebilirlik yönünden devamlılığını sağlayacağı ön görülmektedir.

Kurumsallaşma süreci örgütsel yapıyı, örgütsel kültürü değiştirip biçimsel olarak yeni bir örgüt görünümü sağlarken, örgüt içindeki çalışanların işletmeye yönelik her türlü algısını bir anda değiştirme gücüne sahip değildir. Çünkü kurumsallaşma süreci, yazında değinildiği üzere çalışanlar tarafından (yani aktörler tarafından) kabullenilir ve içselleştirilirse başarıya ulaşabilir. Bu bağlamda, elde edilen örneklem bulgularından, çok belirgin olarak “Liderlik” ve “Güven” olarak iki ana unsur tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, örnekleme konu olan kurumsallaşma sürecindeki aile şirketinin tüm sorunlarının en temelinde “liderlik problemi” ve “güven sorunu” bulunmaktadır. Bu kapsamda, hali hazırda aile işletmeleri araştırmalarında kurumsallaşma ile **dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven** kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalar yeteri kadar yazında bulunmamaktadır. İleriki aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunsalları araştırmalarında bu unsurların incelenmesi ve kurumsal teori ile kurumsallaşmanın ele alındığı biçimsel model yanında kurumsallaşmanın örgüt içi sosyal yönünün de örgüt psikolojisi kapsamında incelenmesi önerilmektedir.

Ek-1 Mülakat Soruları

1. Şirketin Tarihçesi nedir?
2. Şirkette kaç kişi çalışmaktadır ve birimleri nelerdir?
3. Şirketin faaliyette bulunduğu sektördeki konumu hangi düzeydedir?
4. Şirket kaç aile üyesi tarafından yönetilmektedir?
5. Şirketin kültürü hangi unsurlara dayanmaktadır?
6. Şirketin karşılaştığı genel yönetim problemleri nelerdir?
7. Şirketin kurumsallaşmasını kaçınıcı kuşak istemektedir?
8. Şirket kurumsallaşma yönünde hangi çalışmaları yapmaktadır?
9. Kurumsallaşma süreci içinde karşılaşılan genel sorunlar nelerdir?
10. Kurumsallaşma aşaması tamamlanması en fazla hangi birimi olumlu yönde etkileyecektir?
11. Kurumsallaşmanın şirkete getireceği avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
12. Bu sorular dışında görüşleriniz nelerdir?

KAYNAKLAR

- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. (1.Baskı). Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Apaydın, F. (2009). "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10(1),ss:1-21.
- Büte, M. (2010). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:22. Issn:1694-528x İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat- Kırgızistan <http://www.akademikbakis.org>
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2015). "Kurumsal Kuram". H. C. Sözen ve H.N. Basım (Eds.). *Örgüt Kuramları içinde*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dal, V. ve Ceviz Öz, N. (2010). *Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi*, Yayın No: 2010-60, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Dibrell, C. (2010). "Life Settlements From the Perspective of Institutional, Real Options, and Stewardship Theories". *Family Business Review*, 23(1):94-98. DOI: 10.1177/0894486509335815
- DiMaggio, P. ve Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48(2):147-160.

- Fındıkçı, İ. (2004). "Aile şirketleri Kurumsallaşma Telaşında". T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde*, ss:679-682. Yayın No:40. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, A. B. (2006). "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi". T. Koçel (Ed.), *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde*, ss:89-95. Yayın No:53. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J. ve Nijssen, E. J. (2011). "Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective". *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 39:592-608. DOI 10.1007/s11747-011-0248-3.
- Karademir, B., Osborn, R., Özgen, H. ve Yaprak, A. (2006). "Gelişmekte Olan Pazarlarda Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi: Türk Aile Holdinglerine Yönelik Strateji Önerileri Neleri Göz Önünde Bulundurmalı?". T. Koçel (Ed.), *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde*, ss:96-108. Yayın No:53. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kırım, A. (2005). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. (3.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Pazarcık, O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi ", T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde*, ss:33-41. Yayın No:40. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism "Old" and "New", 270. *Administrative Science Quartely*, 41:270-277.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği". T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde*, ss:534-546. Yayın No:40. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Zimmerman, M. A., ve Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3):414-431.

AİLE İŞLETMELERİNDE TÜRK KÜLTÜRÜNÜN İZLERİ: ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Barış BARAZ

Anadolu Üniversitesi, AÖF

bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri “aile” ile “iş hayatı” konularının sıklıkla birbirine karıştırıldığı kurumlardır. Türk aile işletmelerini anlamak ve davranış kalıplarını açıklamak, hatta sorunlarına çözüm üretmek için Türk kültürünün özelliklerini analiz etmek gerekir. Böylece Türk aile işletmelerinin özellikle küreselleşme sürecinde nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olabiliriz.

Araştırmada Eskişehir'in köklü ve eski aile işletmelerinin iş yapma alışkanlıkları kültürel boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu süreçte Hofstede'in ve “Kültürleri Birbirinden Ayıran Öğeler” araştırmasında ve House'ın GLOBE araştırmasında yer alan ortak boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, kadınsı/erkeksi davranış modeli ve zaman) karşılaştırılmıştır.

Sonuçlar köklü Eskişehir aile işletmelerinde güç dağılımındaki eşitsizliğin “normal” olarak algılandığını, kişilerin kendini “ben” yerine “biz” olarak tanımladığını, insanların genel olarak çatışmalardan kaçtığını, belirsizliklerle mücadele etmeyi sevdiğini, iş hayatını kısa vadeli değerlendirdiğini ve hoşgörü sahibi olduğunu göstermektedir. Hofstede ve

House'ın ortak boyutlarıyla yapılan değerlendirmelere ek olarak bazı farklı davranış kalıplarının da kùltürü etkilediği söylenebilir. Sözelimi kız çocuklarına aile işletmelerinin geleceğinde rol verilmemesi, aile büyüğü hayattayken sonraki yöneticinin kim olacağını planlanmaması, mütevazı hayat tarzı sürdürme, aynı tasarruf ve yatırım alışkanlıklarının yıllarca korunması, uzun dönemli personel istihdam edilmesi, aile terbiyesinin sözlü aile anayasası olarak kullanılması, güvene dayalı ilişkilerin benimsenmesi vb. davranış kalıpları bu duruma örnek gösterilebilir.

Kùltür gibi zengin bir konuda belirli kalıplar yaratarak toplumları gruplandırmanın sakıncaları olmakla birlikte; Türk kùltürünün iş hayatında ne tür izler bıraktığını ancak saha araştırmaları ile açıklayabiliriz. Bu nedenle nicel (Hofstede ve GLOBE araştırmaları gibi) araştırmaların bulgularının “nitel” araştırma sonuçları ile desteklemek çok önemlidir. Bu tür bir araştırmanın bütün Türkiye’de, mümkün olduğunca fazla ilde yapılması, bize Türk aile işletmelerini anlamamızı ve açıklamamızı kolaylaştıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Örgüt Kùltürü, Hofstede, House

1. GİRİŞ

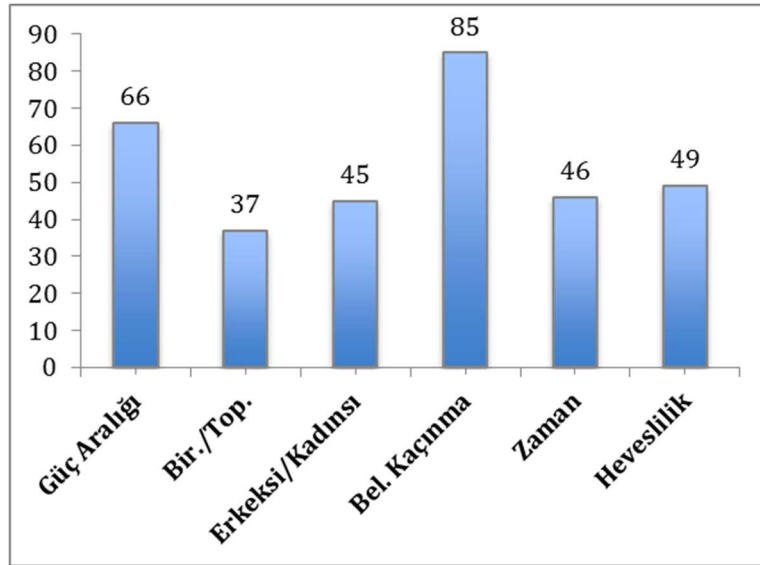
Aile işletmelerinde sürekliliği sağlamak, başka bir deyişle aile işletmelerini “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin çözümünü aradığı en önemli sorunlardan biridir. Çünkü ancak bu şekilde aile işletmeleri ülke ekonomilerine vergi geliri ve istihdam katkısı yapabilir. Diğer yandan, her ne kadar küreselleşme -Yeni Kurumsal Kuram’ın terimiyle- işletmeleri gitgide “eşbiçimli” olmaya iten etkileri olsa da, aile işletmeleri “ulusal kùltürden” etkilenir. Girişimcinin ve ailenin değerleri, öncelikleri ulusal kùltürden etkilenir. Doğal olarak aile işletmesini etkiler. Farklı ailelerden birbirinden farklı işletmeler çıkmasına rağmen; ulusal kùltürün işletme üzerinde genel olarak bir etkisi olduğu söylenebilir. Sözelimi bazı ailelerde birlikte yemek yeme ya da erken eve girme vb. konularda kurallar vardır. Bazılarında ise yoktur. Haliyle her iki tip aile farklı işletmeler kurar ve yönetir. Sonuçta ulusal kùltürün aileye ve aile işletmesine önemli etkisi olduğu düşünülebilir.

Kùltürleri birbirinden ayıran öğelerin neler olduğu bugüne kadar iki kapsamlı nicel araştırmada ele alınmıştır: Bunlardan biri Hofstede’in 1980’den bu yana yürüttüğü araştırmasıdır (Hofstede, 1984, 2016). Hofstede önce dört, sonra altı boyut ile ulusal kùltürleri gruplandırmıştır. Yine aynı araştırmaya benzer ve 1993 yılında House tarafından yapılan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması dokuz boyutta ulusal kùltürleri gruplandırmıştır (Bodur, Kabasakal, 2002, 10). Her iki araştırmada ortak olarak kullanılan ulusal kùltür boyutları şunlardır: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, kadınısı/erkeksi davranış modeli ve zaman.

GLOBE Projesi kapsamında toplumsal kültür, kurumsal kültür ve liderlik özellikleri hakkında veriler toplanmıştır. 61 ülkenin incelendiği GLOBE Araştırmasında ülkeler benzer kültür özelliklerine göre 10 farklı kümeye bölünmüştür. Türkiye bu kümeler arasında Türk-Arap kümesi olarak adlandırılan Katar, Fas, Mısır, Kuveyt gibi Ortadoğu ülkelerinin bulunduğu grupta yer almaktadır. Hofstede Araştırması ise 1980’den bu yana kültürleri/ülkeleri karşılaştırılmak için yaygın biçimde kullanılan ve geçerli/güvenilir bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmaya göre; Türkiye’nin güncel skorları Şekil 1’de gösterilmektedir.

Kültür çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. “Dil, zaman ve mekan” bir kültürü diğerinden ayıran önemli kavramlardır (Triandis, 2001, 908). Kültürün örgütsel davranışla da yakın ilişkisi vardır. Örgütsel davranış konusunda ise geliştirilen bilgi birikimi ve modellerin çoğunun ABD kaynaklı olduğu bilinmektedir. Bu modellerin çoğu, bireyi içinde bulundukları ülkenin koşullarından ve kültüründen bağımsız olarak ele almaktadır. Böyle bir bakış açısı, bir ülkede geliştirilen modellerin, diğer ülkelerde de aynı şekilde geçerli olduğunu varsaymakta; diğer bir deyişle modellemede “evrensellik” ilkesini benimsemektedir (Bodur, Kabasakal, 2002, 6). Genel olarak herhangi bir (ulusal ya da bölgesel) kültür için geçerli olan örgütsel kuramların birçok bakımdan diğer kültürlerle nasıl uyacağı sorgulanmalıdır.

Şekil 1. Hofstede Araştırması Sonuçlarına Göre Türkiye, 2016



Kaynak: Hofstede Web Sitesi, 2016 (geert-hofstede.com)

Araştırmanın amacı, Türk aile işletmelerinin ulusal kültürün hangi izlerini taşıdığını ortaya koymaktır. Tabi ki, Türkiye'nin büyük bir ülke olduğu ve doğusu ile batısının, kuzeyi ile güneyinin farklı kültürel zenginlikleri olduğunu göz önünde bulundurulması gereklidir. Ancak benzeri araştırmaların başka illerde de yapılması; bize genel olarak Türk aile işletmesinin nitelikleri hakkında ipuçları verecektir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada kıdemli, daha açık bir ifadeyle eski ve köklü Eskişehir aile işletmeleri ele alınmaktadır. Araştırmada 1940 ve öncesinde kurulmuş, üçüncü kuşağa geçmiş ve bugün hala ayakta olan 26 aile işletmesinin yetkilileriyle görüşme sonuçlarının özetleri sunulmaktadır. Amaç -yerel boyutta- Türk aile işletmelerinin değerlerinin hangi ulusal kültürel ve sosyolojik öğelerden etkilendiğini birlikte ortaya koymaktır.

Araştırmanın özelliğine bağlı olarak mülakat yöntemiyle veri toplanmıştır. Çünkü mülakatlar uyarlanabilir. Ayrıca mülakat yoluyla bir olgu hakkında anketlerle edinilemeyecek derinlikte veriye ulaşılabilir. Diğer yandan mülakat yöntemi her zaman ek sorular sormaya olanak tanıdığı için istenilen konuların açıklanması ihtimalini yükseltir. Ancak zaman aldığı için zordur. Mülakatçı, soru formundan asla olamayacak şekilde fikirleri takip edebilir, güdülerini ve duygularını ortaya çıkarabilir. Özellikle "niçin?" sorusuna yanıt aranılan durumlarda mülakatlar ideal veri toplama yöntemidir (Altunışık vd., 2007, 82). Araştırmada işletmenin nasıl kurulduğu ve bugünlere nasıl geldiği ayrıntılı olarak öğrenilmek istendiği için bu yöntem seçilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, "yarı-biçimsel mülakat" uygulanmıştır. Bilindiği gibi bu yöntemde mülakatçı, kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak, yanıtlayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bazı soruların adı geçen kurum için sorulmasının uygun olmadığı ya da anlamsız olduğu (küçük olduğu belli olan bir işletmeye profesyonel yönetici istihdam edip etmediğini sormanın anlamsız oluşu gibi) anlaşılırsa o sorulardan vazgeçilir. Bazen söyleşi kendiliğinden farklı yönlere kayabilir (Altunışık vd., 2007, 84).

Mülakat öncesinde ilgili kişilerden (Ortaklar arasından en yaşlı üyesi) randevu alınmış ve araştırmanın yapılış amacı ve kapsamı konusunda bilgi aktarılmıştır. Mülakat yapılan kişilere çalışmanın (genel olarak) varmak istediği sonuç hakkında bilgi verilerek görüşme sırasında kayıt cihazı kullanılması konusunda izin alınmıştır. Dijital olarak saklanan ses kayıtları görüşme sonrasında metine çevrilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak yarım saat ile 4 saat arasında sürmüştür. Araştırmada 26 kıdemli işletme yetkilisi ile görüşülmüştür. Kıdemli işletme ile aktarılmak istenen 1940 ve öncesinde kurulmuş bugün de hala ayakta olan aile işletmeleridir. Üçüncü kuşağa ulaşmış ve halen ayakta olan aile işletmelerinin hangileri olduğuna ilişkin bir kayıt yoktur. Sözgelimi Eskişehir'de; 1895'de kurulan Eskişehir Ticaret Odası kayıtları çok sağlıklı değildir. (Eskişehir Sanayi Odası

nispeten yeni kurulmuştur). ETO yetkilileri geçirilen yangın sonrasında arşiv kayıtlarının tahrip olduğunu belirtmişlerdir. Kıdemli işletmelerin hangileri olduğuna ilişkin bilgiler şu şekilde toplanmıştır: Önce, Ticaret Odası yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu bir liste hazırlanmıştır. Sonra gidilen işletmelerde yapılan görüşmelerde “başka hangi işletmelerin en kıdemli işletmeler olduğu” sorgulanmıştır. Bu yöntem bazı kaynaklarda “kartopu örnekleme” adıyla geçmektedir. Görüşme sonuçlarının kitap olarak yayınlanması planlanmaktadır. Görüşmelerin seçilen bölümleri şimdiye kadar iki bildirinin konusu olmuştur.

İşletmeleri kuran girişimcilerin çoğu Eskişehirlidir. Bunların bir bölümü Eskişehir’in yukarı mahallesinde oturan ve “yerli” olarak bilinen Odunpazarlılardır. Sivrihisar ve Mihalıççık gibi ilçelerden gelen girişimcilerin yanı sıra Afyon, Kütahya gibi komşu illerden gelip Eskişehir’e iş kuran girişimciler de vardır. Kıdemli Eskişehir işletmelerinin kurucuları arasında “muhamir” olarak bilinen girişimcilerin sayısı çoktur. Rusya (Tataristan ve Kafkasya), Yunanistan (Batı Trakya, Selanik, Gümölcüne), Bulgaristan, Romanya, (Eski) Yugoslavya vb. yerlerden göç ederek Eskişehir’e yerleşen muhamirlerin Eskişehir iş ve ticaret hayatına önemli katkıları vardır. İşletmeler üç grupta toplanabilir: Gıda, pazarlama ve sanayi. Gıda işletmeleri; lokantalar başta olmak üzere, ekmek fırını, bozacı, börekçi, sirkeci vb. girişimlerden oluşmaktadır. Pazarlama işletmeleri ticarete dönük faaliyetler üzerine yoğunlaşmaktadır. Gıda toptancısı, ayakkabıcı, hırdavatçı, halı, konfeksiyon vb. işletmelerdir. Sanayiciler ise imalat yapan işletmelerdir. Bunlar (Bu bildiri kapsamında görüşölmeyen kıdemli işletmeler de düşünöldüğünde) tekstil, kiremit, metal işleri ve gıda olmak üzere gruplandırılabilir.

Görüşme sonuçları her iki araştırmada (Hofstede, GLOBE) ortak olarak kullanılan ulusal költür boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, kadınısı/erkeksi davranış modeli, zaman) göre gruplandırılmış ve eski Eskişehir işletmelerinde Türk költürüne ait hangi izlerin yer aldığı belirtilmiştir.

3. BULGULAR

Hofstede araştırması da, GLOBE araştırması da ulusal költürlerin karşılaştırılmalı olarak analiz edilmesinde yaygın kabul görmüş araştırmalardır. Temel analiz birimi “ölkelerdir”. Bu gruplandırma ölkelerarasındaki költürel farklılık ve benzerlikleri ortaya koyarak çeşitli yararlar sağlar. Sözelimi çokuluslu işletmelerin yeni ölkelere girişlerinde, ortak seçiminde ya da iş yapma yöntemlerindeki farklılıkları değerlendirmede yol göstericidir. Her iki araştırmada “ortak” olarak ele alınan değişkenler üzerine eski Eskişehir işletmeleri yöneticilerinin değerlendirmeleri şöyle değerlendirilebilir:

A. Güç Mesafesi: Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul gördüğü ile ilgili boyuttur.

GLOBE Araştırması bulgularına göre; Türkiye'nin bu kültür boyutundaki puanları yüksek gözükmemektedir (4.13). Hofstede Araştırması da bu boyutta Türkiye'nin skorunu 66 olarak ölçmüştür.

Bu sonuçlar Türkiye'de kurumlardaki kişiler arası ilişkilerin hiyerarşik bir yapıya dayanmakta ve bu ast-üst ilişkisinin kabul gördüğünü doğrulamaktadır. Bu Türk toplumunun genellikle bağımlı, hiyerarşiye önem veren, üst kademedeki yer alan kişilere ulaşmanın zor ve ideal patronun "baba" figürü olduğu bir toplum olduğuna ilişkin eğilimini doğrulamaktadır. Güç mesafesinin geniş olduğu bu toplumlarda güç merkezleştirilmiştir ve yöneticiler üstlerine ve kurallara göre hareket ederler. Çalışanlar kendilerine neyin yapılması gerektiğini söylenmesini beklerler. Yöneticilerin tutumları resmidir. İletişim dolaylı yoldan gerçekleşir ve bilgi akışı seçici olarak gerçekleşir. Benzer yapı, babanın "reis" olarak algılandığı paternalist bir ailede de gözlenebilir.

Görüşme yapılan işletmelerde de benzer şekilde; güç mesafesinin "geniş" olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle, eski Eskişehir girişimcileri gözüyle "güç dağılımındaki eşitsizlik" normal olarak karşılanmaktadır. Bu sonuç GLOBE ve Hofstede Araştırmaları sonucunu doğrulamaktadır. Bu işletmelerde ünvan, pozisyon ve sıfatlara önem verildiği ve saygı duyulduğu hissedilmiştir. Diğer yandan, çalışan-patron arasındaki mesafe hissedilmektedir. Öneri-ödül sistemi, serbest görüşme günü vb. iyi niyetli bazı girişimler olsa da; aktarılan farklı hatıralar çalışanların karar sürecine pek dahil edilmediğini ortaya koymaktadır. Girişimcilerin (yöneticilerin) otokratik bir baba, hatta paternalist bir baba şeklinde algılandığına ilişkin anılar dinlenmiştir. Sözelimi bir girişimci; "çalışanlarının eşinin, çocuklarının isimlerini, işlerini, okullarını not ettiğini; bunları ismiyle sorup, hatırladığında çalışanlarının mutlu olduğunu" aktarmıştır. Başka bir girişimci yüzlerce çalışanın her tür sevinç ve üzüntüsünü paylaştığını, kendisine "baba" dediklerini, yıllardır hepsinin hastalığına, düğününe, törenine koştuğunu "övünerek" anlatmıştır.

Çocuk sayısı ve çocukların cinsiyeti aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen önemli bir etkidir. Daha açık bir ifadeyle; girişimcilerin çocuk kavramına ilişkin algıları (maalesef) şudur: "Çocuk erkek çocuktur". Kızların işletmeyle ilişkisi birçok köklü işletmede ancak üçüncü kuşakta kurulabilmiştir. Bazılarında halen kurulamamıştır. Kızların sayılmaması diyaloglara şöyle yansımıştır: "Beş kardeşiz". Diyalog sürerken bir saat sonra başka bir yerde aynı girişimci "Üç de kız kardeşim var" ya da; üç saatlik görüşme sonrasında "Ablamı geçen ay kaybettim" "Ablanız var mıydı?" "Haa evet" Bir başka örnekte girişimci işletmenin kuruluşunu anlatırken "Babamın başka kardeşi yoktu, yani kız kardeşi vardı"

demesi kız çocuklara verilen önemi (!) göstermektedir. Benzeri örnekler, aile işletmesinde eşitsizliğin önemli ölçüde kabul edildiğine işaret olarak kabul edilebilir.

Görüşme yapılan girişimcilerin ortak olan diğer bir özelliği “yönetimi devretme” konusundaki isteksizlikleridir. Bu kişiler genellikle yaşlı olmalarına rağmen işlerin başındadır. Koltuk sevdası (işleri devretme konusunda isteksizlik) da iki şekilde yorumlanabilir:

İlk olarak kurucular işe aşırı bağlıdırlar. İş çok sevmektedirler ve yerine geçecek kişileri yetiştir(e)medikleri için ya da yetiştirdikleri kişilere güvenmedikleri için yönetimi devretmek istemiyorlardır. Sözelimi bir girişimci “Bazı işleri yapmak, yaptırmaktan daha kolaydır. Ben bu yüzden imalatçı oldum, muhasebeci oldum, satıcı oldum...” demektedir. Bu ve benzeri diyaloglardaki mesajlardan en başta girişimcinin “mükemmeliyetçi” olduğunu anlıyoruz. Ayrıca işi denetlediğini anlıyoruz. Bu iki durumu birlikte ele aldığımızda; “Girişimciler birilerinden (çocuk ve kardeşler dahil) mükemmel iş bekleyip, yaptıklarını düzeltmektense” her işi kendileri yapmaya çalışmaktadırlar. Sonuçta kendi uzmanlık alanları olmasa dahi birçok konuyu öğrendikleri ortaya çıkan girişimciler, yerlerine “adam” yetiştirmemektedir.

Bu durum diğer çalışanlarda ve sonraki kuşakta tembellik yaratabilir. Sözelimi bir sorun çıktığında, kriz anında yöneticiler ve (veliaht) kuşak “Baba (patron) dahi bir insan, nasıl olsa bir çare bulur” zihniyetiyle kendilerini geliştirmemektedir. Diğer yandan; her geçen gün yeni bir teknolojinin kullanıldığı ve yeni iş yapma yöntemlerinin (e-ticaret, CRM, SCM vb.) rekabet unsuru olduğu günümüz iş hayatında yukarıdaki durumun ne kadar sürdürülebileceği düşündürücüdür.

“Koltuk sevdası”, başka bir deyişle girişimcilerin ölene kadar işlerinin başında kalması ulusal kültürümüzün özellikleri ile de açıklanabilir. Bilindiği gibi, Türk kültüründe aile büyüğü hayattayken mirasın nasıl paylaşılacağını ya da veliaht yöneticinin kim olacağını konuşmak “ayıp” olarak değerlendirilmektedir. İşte kültürümüzün bu ögesi aile büyüğü girişimcilerimize koltuğu devretmeme hakkı tanımakla birlikte, miras ve veliaht yönetici konusunun konuşulmasını da engellemektedir. Bu iki sonuç, Türk aile işletmelerinin ömürlerinin neden “kısa” olduğunu açıklama konusunda bizlere ipuçları sunmaktadır.

B. Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyuttur.

GLOBE Araştırması bulgularına göre; Türkiye'nin bu kültür boyutundaki puanları yüksek gözükmemektedir (4.56). Hofstede Araştırması da bu boyutta Türkiye'nin skorunu 85 olarak ölçmüştür. Her iki araştırma da Türk kültürünü belirsizlikten kaçmanın yüksek ve nispeten "muhafazakar" olarak nitelendirmektedir. Bu tür kültürlerde belirsizlik "tehdit" olarak algılandığı için kaçılır ve yenilikler anlayışla karşılanmaz. Diğer yandan belirsizlikten kaçınma değişimle, değişim ise denetimle ilgilidir. Bireyler denetim noktalarına göre ikiye ayrılırlar: İçsel olanlar ve dışsallar. "İçsel olanlar" özdenetimlerini kendileri gerçekleştiren, yazgılarına egemen olduklarına inanan bireylerdir. Değişime olumlu tepki verirler. "Dışsallar" yaşam ve yazgılarının çevresel öge ve güçler tarafından belirlendiğine inanırlar. Değişime direnirler. Türkiye'deki kurumların belirsizlikten kaçınmak için kendi uyum mekanizmalarını geliştirdiği söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınma indeksinin yüksek olması, gerçekte bilinmeyen geleceğe toplumun nasıl tepki vereceğini simgelemektedir. Eskişehir'in eski girişimcileri de belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel işaretler vermiştir. Bu sonuç da GLOBE ve Hofstede Araştırmaları sonuçlarını doğrulamaktadır. Ancak "doğrulama şiddeti" konusunda bazı farklılıklar gözlenmiştir.

Türkiye'de belirsizliğin arttığı kriz dönemleri sıklıkla yaşanmıştır. Terör olaylarının arttığı zamanlarda ya da ekonomik kriz dönemlerinde toplumun birbirine kenetlendiği ve ortak davranışlarını arttığı gözlenmiştir. Bununla birlikte, bireylerin belirsizlik karşısında "güvensizlik" hissetmemek için "kurallara göre" hareket etmeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Görüşme yapılan girişimciler genellikle diğerlerine (astlarına) "yol gösteren" aktörler olmuştur. Bu aşamada girişimciler "üstlerinin genellikle kendilerine yol göstermesini beklediğini" aktarmışlardır. Ancak bunu sadece kriz dönemlerinde değil, her zaman beklemektedirler.

Diğer yandan Eskişehir'in eski girişimcileri farklı örneklerle kendilerinin ne kadar "yenilikçi" olduklarını aktarmışlardır. Girişimcilerden kendilerinin nasıl farklı ürün ve hizmetleri (bisküvi, kiremit, helva, sirke vb.) ilk defa hayata geçirdiklerine ilişkin birçok "başarı öyküsü" dinlenmiştir. Bu yönüyle eski Eskişehir girişimcilerinin yenilikçi olduğu ve sıradışı davrandığı, bu yönüyle Türk kültürünün izlerini taşımadığı, ancak yanlarında çalıştırdıkları çalışanların geleneksel Türk kültürünün işaretlerini taşıdıkları düşünülebilir.

C. Bireycilik/Toplulukçuluk: Bireyci toplumlarda bireyler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak görürler. Toplulukçu toplumlarda bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar ve topluluğun çıkarı, bireyin kendi çıkarlarının önündedir.

GLOBE Araştırması bulgularına göre; Türkiye'nin bu kültür boyutundaki puanları yüksek gözükmemektedir (4.57). Hofstede Araştırması da bu boyutta Türkiye'nin skorunu 37 olarak ölçmüştür. Her iki araştırma da Türk kültürünün "toplulukçu" olduğunu doğrulamaktadır. Toplulukçu kültürlerde; organizasyonlarda "ben" yerine "biz" önemlidir. İletişim dolaylıdır ve grubun uyumu sürdürülebilirdir. Göz önünde çatışmalardan, tartışmalardan kaçınılır. İlişkiler ahlaki bir taban üzerine inşaa edilmiştir ve bu daima görevini ifa etmeden öncelikli bir konumdur. Güven ilişkisi kurmak önemlidir. Adam kayırma sıklıkla görülebilen bir durumdur.

Eski Eskişehir girişimcileri ile yapılan görüşme sonuçlarına göre; eski aile işletmelerinde GLOBE ve Hofstede Araştırmaları bulgularının aksine "bireycilik" ağır basmaktadır. Girişimciler, aile içi çatışmalarda, aile harcamalarının düzenlenmesinde hep bir "sistem" geliştirdikleri için bugüne kadar gelebildiklerini örneklerle belirtmişlerdir. Bazı girişimciler "Aile Anayasası" ile temel kuralların bir sistem oluşturduğunu aktarmış, bazıları ise genellikle hayatta olan aile büyüğünün "liderliği" sayesinde belirli kuralların benimsendiğini, böylece hayatta kaldıkları öne sürmüşlerdir. Diğer yandan birçok aile işletmesinin aile içi sorunlar nedeniyle battığını öne sürmüşlerdir. Bu sorunlardan biri de aileye sonradan giren gelin ve damatlara ilişkindir ve "elti çekişmesi" olarak bilinmektedir.

ELTİ ÇEKİŞMESİ: *Bir aile işletmesinde erkek kardeş eşlerinin birbirini kıskanması. Sonuçları erkek kardeşlerinin birbirine küsüp işletmenin bölünmesine, satılmasına yol açabilir.*

Görüşmelerde iki ya da daha fazla kuşaktır ayakta olan aile işletmelerinde sürekliliğin nasıl sağlandığı irdelenmiştir. Büyüyen aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa devir, aile büyüğü hayattayken planlanıp hayata geçirildiğinde (yüksek oranda başarı ile) sağlanabilmektedir. Bu durumda önceki kuşaktan aile büyüğü "lider" sıfatıyla hakemlik yapmakta ve süreci yönetmektedir. Eğer işletme büyümüş ve aynı sektörde ya da başka bir alanda birden fazla tesis kurmuşsa; devir sürecinde kardeşler arasında bu farklı tesisler (işletmeler) paylaşılmışsa yine sürekliliğin korunduğu dikkat çekmektedir. "Hisse paylaşımı" yerine, "şirket paylaşımı"nın sürekliliği pekiştirmesi, toplum olarak "ortak çalışma kültürümüzün zayıflığı" ile açıklanabilir. Ayrıca aile işletmelerinde sürekliliğini "ilişkilerin niteliği" de etkilemektedir. Üç kuşaktır ayakta duran aile işletmelerini sürdürenlerin sırrı; "nitelikli ilişkiler" kuran ve anlaşılan kardeşlerdir. Sözelimi ailelerin bazıları yıllar içinde birikimlerini gayrimenkule de yapmıştır. Aile büyüğü vefat ettiğinde (miras söz konusu olduğunda) işletme bir kardeşe (genellikle büyük erkek kardeşe) bırakılmakta, diğerlerine de ailenin diğer birikimleri (gayrimenkul vb.) paylaştırılmaktadır. Sonuçta aile işletmesinin yönetimi yine tek kişide kalmaktadır. Kuşkusuz bu süreçte anlaşılamayıp kapanan, bölünen, el değiştiren işletme sayısı da çoktur. Bireycilik kültürünün içselleştirildiğine ilişkin örnekleri arttırmak mümkündür.

Türkiye’de 1980 öncesi ortaklaşa davranış (imece, salma vb.) ve sosyal yardımlaşmanın daha yaygın olduğu görülmekle birlikte; 1980 sonrası yaşanan gelişmelerle “bireyciliğe doğru” kaymanın hissedildiği bilinmektedir. Görüşme sonuçları da aile işletmelerinde bireyciliğin” ağır bastığını, bireysel çıkarların öne çıktığını ve çatışmaların yaşandığını ortaya koymaktadır.

D. Kadınsı/Erkeksi Davranış Modeli: Erkeksi davranış modeli sergileyen toplumlarda; bireyler güç ve performansı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözülmesi yoluna giderler. Kadınsı davranış modeli sergileyen toplumlarda ise; kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yer tutar. Bu nedenle, anlaşmazlıklarda çatışmaya gitmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk, kişilerarası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur.

GLOBE Araştırması’nda “performansa yönelik olma” indikatörü kadınsı/erkeksi davranış modelini açıklamaktadır (performansa yönelik: erkeksi, performansa yönelik olmayan: kadınsı davranış modeli olmak üzere). GLOBE Araştırması bulgularına göre Türkiye (4.42) puanla “performansa yönelik kültür” özelliği göstermesine rağmen, Hofstede Araştırması’nda Türkiye 45 skoru ile kadınsı davranış modeline (feminen, dişil) daha yakındır. Her iki araştırmanın bu boyut skorları uçlarda olmadığı göz önünde bulundurulmakla birlikte, araştırmaların ayrıldığı boyuttur.

Eskişehir aile işletmelerindeki yöneticiler “kadınsı davranış modelinin” ağır bastığını vurgulamışlardır. Kurumsal olan büyük aile işletmeleri hariç, gelecek yönetici belirleme konusunda sıkıntılar yaşadıklarını aktarmışlardır. Kıdemli Eskişehir işletmelerinin girişimcileri aile işletmelerin en önemli sorunlarından biri olarak “gelecek yönetimin belirlenmesini” öne çıkarmışlardır. Aile işletmelerinde gelecekte kimin işin başına geçeceği önceden belirlenmeli ve o kişi gelecekteki konumuna uygun şekilde yetiştirilmelidir (succession planning). Türk kültüründe işin başında olan, sözgelimi kurucu dede, baba rahmetli olmadan bu tür şeyleri konuşmak ayıptır. Ne zaman aile büyüğü vefat eder, o zaman kalan (erkek) kardeşlerden en büyük olanı işin başına geçer. Bu durumda “kadınsı davranış modeli” nin öne çıktığı söylenebilir.

E. Zaman: Bu boyut toplumun geleceği ve şimdiki zamanıyla mücadele ederken nasıl geçmişiyile bağlantı kurmayı sürdürmesi gerektiğini irdelemektedir. GLOBE Araştırması’nda zaman boyutu “geleceğe yönelik olma” boyutu altında ele alınmıştır ve bir toplumun veya kurumun üyelerinin ne derecede planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösterir. Türkiye’nin bu boyuttaki skoru (4.46)’dır. Hofstede Araştırması’nda ise Türkiye (46) puanla “ortada” kalmaktadır. Bu nedenle Türk kültürünün her iki araştırmaya göre herhangi bir baskın tercihi olmadığı söylenebilir.

Aile işletmelerinde yöneticilerle yapılan görüşme sonuçlarına göre; zaman konusunda; kısa vadeli yönetimin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle küçük aile işletmelerinin yöneticileri, geleneksel değerlere bağlılıklarının en önemli zenginlikleri

olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan, uzun yıllar ekonomik krizlerle yaşamaya alışmış girişimcilerin uzun vadeli ve geleceğe dönük planlar yapmadıklarını açıklamışlardır. Girişimciler kendilerine göre, krizlerde başarılı sonuç veren varsayımlar geliştirmiş ve bu varsayımları sürekli, hatta kriz olmayan dönemlerde bile uygulamışlardır. Örneğin bir girişimci birikimlerini dövize yatırdığını, diğeri gayrimenkul yatırımları yaptığını, bir diğeri bankalarla çalışmadığını aktarmıştır.

Zamanın değeri “dakiklik” anlamında iş hayatında olduğu gibi, aile işletmelerinde önemsenen bir unsurdur. Girişimciler belki zamanı iyi planlayamadıklarından, belki de çok işi az kişiyle yaptıklarından sürekli olarak ne kadar çok çalıştıklarını vurgulamışlardır.

3. SONUÇ

Kültür ya da kültürleri birbirinden ayıran öğelerin belirlenerek gruplandırıldığı ve ülkeleri karşılaştıran “nicel” araştırmalara şüpheyle yaklaşmak gerekir. Ülkeleri, kültürel boyutlar üzerinden gruplandırarak açıklamak ve dolaylı yollardan da olsa kesin kültürel kalıp yargılar (stereotipler) yaratmak doğru değildir. Bu kalıplar ancak bizlere bazı rehberlik türü bilgiler sunar. Kültürel değerler belirli bir insan topluluğu içinde yaşayarak, bizzat gözlemleyerek ve zaman içinde uygulanarak içselleştirilen olgulardır. Örtük bilgilerdir. Bu nedenle “Kesinlikle Katılıyorum” ya da “Katılıyorum” türü seçeneklerle ölçülebilmesi mümkün değildir. Ancak göreceli bir karşılaştırma yapmak için bizlere yol gösterip, rehberlik yapması beklenebilir.

Küreselleşmenin etkisiyle kültürler ve ülkeler arasındaki mesafeler gitgide kısalmıştır. Hatta İngilizcenin bir dünya dili olarak yaygın bir şekilde kullanılmaya başlaması, yeni teknoloji olanaklarıyla bütün dünyada benzer ürün ve hizmetlerin aynı anda moda olması sonucu toplumların birbirini tanıması gitgide önem kazanmıştır. Türkiye büyük bir ülkedir. Özellikle doğusu ile batısı arasında önemli farklılıklar vardır. Bu açıdan özellikle Hofstede, yaygın olarak kullanılan tipolojisiyle kuşkusuz rehberlik yapmaktadır. “Ülkeleri, kültürleri işte bu niteliklere göre gruplandırın” demektedir. Ancak Türkiye’nin doğusu ile batısı arasında önemli farklar vardır. İki bölge neredeyse iki ayrı ülkenin kültürel (ve ekonomik) özelliklerini göstermektedir. Aynı konu Almanya, Fransa, İtalya hatta ABD için geçerlidir.

Bu araştırmada iki geniş katılımlı ve kapsamlı kültür araştırmasının bulguları ile yerel boyutta yapılan nitel bir araştırma bulguları bir arada değerlendirilmiştir. Her iki araştırmanın bulgularıyla örtüşen, başka bir deyişle bunları doğrulayan boyutlar olduğu gibi, bu iki araştırmanın sonuçları ile örtüşmeyen boyutlara da ulaşılmıştır. Benzeri araştırmaların daha yaygın bir şekilde bütün Türkiye’de yapılması bizlere Türk kültürünün niteliklerini, Türk iş sisteminin özelliklerini ve daha da önemlisi Türk girişimcisinin kimliğini verecektir.

Eskişehir iş hayatında, aynı Eskişehir sosyal hayatında olduğu gibi, göçmenlerin etkisi çoktur. Göçmen ifadesi ile hem Balkanlardan (Bulgaristan, Romanya, Yugoslavya, Yunanistan), hem de Rusya'dan (Kafkaslar, Kırım) gelen kişiler işaret edilmektedir. Bunlar sonucu Eskişehir aile işletmelerinin kültürünün kompleks bir kültür olduğu söylenebilir. Girişimcilere rakiplerinden ne gibi farkları, üstünlükleri olduğu sorulduğunda; neredeyse ağız birliği edercesine hepsi "dürüst ve itibarlı olduklarını, kamuoyuna güven verdiklerini" söylemişlerdir. Bu yanıtı iki şekilde değerlendirmek mümkündür: Öncelikle dürüstlük gibi bir konunun neden üstüne basarak vurgulandığı dikkat çekmektedir. Dürüst olmak, hem toplum hayatında ve iş hayatında normatif (olması gereken) bir konu değil midir? Girişimcilerin hepsinin birden bunu ayrıca ve ısrarla vurgulama ihtiyacı duyması Türk İş Sistemi'nin dürüst olmadığı, ancak görüşme yapılan girişimcilerin dürüst oldukları gibi bir algı yaratmıştır. Kayıt dışı ekonominin oranı, kayıt dışı istihdam vb. istatistikler göz önüne alındığında; Türk İş Sistemi'nin çok şeffaf olmadığı düşünülebilir. Konuya ilişkin yine Eskişehir'de yapılmış başka bir araştırma da Türk iş hayatının şeffaf olmadığını doğrulamaktadır (Baraz, 2007). Bu durumda, dürüst olan ve (genel olarak) güven veren aile işletmelerinin başarılı olduğu, süreklilik kazandığı söylenebilir. Ancak bu düşünce "dürüst olduğu halde başarılı olamayan birçok aile işletmesinin neden kapandığını" açıklamamaktadır. Ailenin sırlarının paylaşılması da -kayıt dışı boyutunun yüksek olduğu- bir ülkede neden aile işletmelerinin ekonomiye bu kadar hakim olduklarını açıklayan bir durumdur. Daha doğrusu aile işletmelerinin büyüdükleri halde neden (yurtdışında olduğu gibi) anonimleşmediklerini, hala çekirdek aile denetiminde yönetildikleri konusunda bizlere ipuçları vermektedir.

KAYNAKLAR

- Altunışık R. vd. (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 5.B., Sakarya Yay. Sakarya.
- Baraz, Barış (2007), "Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı", **İktisat-İşletme ve Finans**, Y.22, s.259.
- Baraz, Barış (2010), "Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm" **4. Aile İşletmeleri Kongresi**, İKÜ: İstanbul.
- Baraz, Barış (2012), "Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni" **5. Aile İşletmeleri Kongresi**, İKÜ: İstanbul.
- Hofstede, Geerd (1983), "National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations", **Int. Studies of Mananagement and Organization**, Vol. 13, No. 1-2.
- Kieser, Alfred (1994), "Why Organization Theory Needs Historical Analyses and How These Should Be Performed" **Organization Science** 5: 608-620.
- Rowlinson, Michael ve Stephen Procter (1999) "Organizational Culture and Business History", **Organization Studies**, (369-396).
- Triandis, Harry C. (2001), "Individualism-Collectivism and Personality", **Journal of Personality**, 69: 6, December 2001. (907-924)
- Westall, Oliver M. (1996), "British Business History and Culture of Business" **Business History and Business Culture**. Manchester: Manchester Un. Press.

KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİ

Cahit GÜNEYDİN

consulturk@gmail.com

ÖZET

Aile Şirketlerinin yeni Türk ticaret kanuna uyum sağlaması kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması ile gerçekleşecektir. Aile şirketlerinin sürdürülebilir bir büyüme için kurumsal yönetim modelini uygulaması rekabet gücünü artırır. Bu makalede kurumsal yönetim ilkeleri ışığında aile şirketleri için bir kurumsal yönetim modeli önerilmektedir.

Tosyöv mütevellî heyet üyesi olarak organize edilen kobi zirveleri katılarak çok sayıda aile şirketinin kurumsallaşma çalışmaları gözlemlendi. Aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda sanayi ve ticaret odalarında kurumsal yönetim modeli sunumları yapılarak geri bildirimler alındı. İKÜ –AGMER aile işletmeleri kongre bildirileri incelendi. Kurumsal Yönetişim Danışmanı olarak bir çok şirket de aile anayasasının hazırlanması ve şirketin kurumsal yapılanmasında listede belirlenen anket soruları ile veriler toplandı. Kurumsal Yönetişim Modelinin geliştirilmesinde gerek İKÜ-AGMER in kongre kitapları gerek ise kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda yapılan akademik yayınlar incelenerek bilimsel bir alt yapı sağlandı. Kurumsal Yönetişim Danışmanı olarak aile şirketlerinde yapılan uygulamalar bir model olarak aile şirketlerinde başarı olacağını gösterdi.

Aile Şirketlerinde sürdürülebilir büyümenin sağlanmasında aile şirket anayasasının önemi büyüktür. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin ömrünün kısa olduğu ve özellikle bir sonraki kuşağa yetkinin devredilmesinde önemli sorunlar olduğunu

gösteriyor. Kurumsal yönetim ilkeleri sadece halka açık şirketlerin denetlenmesi için değil aile şirketleri için de referans olarak kabul edilebilen ilkelere aittir. Aile şirketlerinin yapısına göre model özel olarak hassasiyetle uygulanmalıdır. Kurumsal Yönetişim Danışmanları kurumsal firmalarda deneyimli olduğu için kurucu aile büyükleri, yeni nesil aile şirket hissedarları ve profesyoneller arasında denge kurarak aile şirketinin kurumsallaşma sürecinde rehberlik edebilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Aile şirketlerinde kurumsallaşma,

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Girişimci kişilik profili sosyolojik açıdan lider-karizmatik-güvenilir gibi özellikler taşıyan psikolojik açıdan atak, girişken, yaratıcı, öz güveni güçlü bir yapı göstermektedir. Girişimci bir yatırım projesinde ekonomik açıdan finans kaynakları olan veya bulabilen bir maddi güç gerektirmesi ile önem taşıyan, planlama, fizibilite, proje yönetimi gibi teknik yönetici formasyonlarına gerek duyar.

Liberal ekonomik sistem içinde girişimci tüm bu özellikleri ile bir ülkenin gelişmesi hızını belirleyen etkili sosyal aktörlerden biridir. Şirketleri kuran girişimci kişilerin ortak özellikleri risk alabilen, yaratıcı, önder, uzağı görebilen nadir insanlar olmasıdır. Girişimci insanlar bir heykeltıraş, besteci, yazar gibi yoktan bir sanayi eseri ortaya koyan, farklı olma özelliği taşıyan sanatçılar gibidir. Girişimci insanları toplum ilgi ve saygıyla dinlerken, o tip kişilerin toplumsal önder gibi kabul edilmesiyle sosyal yaşamda da ticari işleri dışında farklı fonksiyonlar yüklenmesine yol açar. Şüphesiz toplumda itibar ve saygı görmek girişimcilerin, maddi kaygılarının üstünde doğal bir gereksinimi olur. Dolayısı ile şirket kurucularının resimlerini, giriş kapılarında ve oğullarının odasındaki duvarlarda görmek "babam sağ olsun" minnetinin sonucudur. Şirket gelişerek, bir kişinin kontrol edemeyeceği bir yapıya ulaştıkça hızla büyüyen şirketin gelişmesi durur. Hatta gerilemeye başlar. Buradaki kritik konu "Dede kurar, Oğul tutar, Torun dağıtır" sözünü özdeşleşen aile şirketlerinin ömrünü belirleyen kurumsallaşamama sendromudur. Çünkü ailenin girişimci bireyinin gelişmeyi ve büyümeyi sağlayan psikolojik, sosyal, yönetim özellikleri şirket kültüründe yok olmakta veya etkisini yitirmektedir.

P. Drucker girişimcinin kurumsallaşmaya zamanında geçememiş olmasının sorunlara yol açacağını söyler. Kurumsal şirketlerde ise girişimcilik, proje ve planlama yeterliliği gelişmiş profesyonel yöneticilerin bir fonksiyonudur. Piyasa araştırmaları yapan, pazar ihtiyaçlarına göre mamul ve hizmet projeleri üretmek için gerekli finans kaynaklarını sağlayan bir iş geliştirme ekibi kurulur. KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİ *(www.alesirketleri.org) modelinde iş geliştirme ekip lideri- kurumsal girişimci yönetici-

yönetim kuruluna bütçe, stratejik planları ile geleceğe dönük iş geliştirme projelerini sunmak zorundadır. Kurumsal şirketin sermayedarlarının yapması gereken tek şey önüne konulan yatırım ve iş geliştirme projelerinin risk analizlerine göre yatırım kararını ve zamanını belirlemektir. Lauterbach ekonomik gelişmenin girişimci ruhu ile mümkün olacağını söyler. Güç ile motive olan girişimci ruha sahip girişimci, gerekli kapitali var ise, kurduğu işte başarının ilk şartını gerçekleştirebilir. İş finanse edecek kapitali yok ise iş fikrine ortaklar bularak, kredi bularak işletmenin temelini atabilir. Ülkemiz aile şirketlerinin gelişmesindeki en büyük engel finansal ve teknik bilgi yetersizliklerinden kaynaklanıyor. İşin daha trajik yönü teknik, finans ve yönetim konularındaki bilgi açıklarının farkında olmamaları ve gerçekten çok değerli olan işteki ustalıklarının karlı bir işletme için yeterli olduğunu sanmalarındır.

Kurumsallaşmayı sağlayarak, girişimci özellikleri olan profesyonel yöneticiler ve yönetim danışmanları ile çalışmaya başlayan aile şirketleri ikinci-üçüncü kuşak patronları, kurucu-girişimci aile büyüklerinin yarattığı şirketlerini dünyadaki rakipleri ile rekabet edebilir noktaya getirebilir. Soyadınızın Koç, Sabancı olması sizin Hacı Ömer Sabancı , Vehbi Koç olmanıza yetmez, ama farklı nitelik ve beceride yöneticiler ile yatırım projeleri geliştirmenize kapital gücünüz olanak sağlar. Üzeyir Garih bir konuşmasında, iş potansiyelini , dinamizme çevirmek için bilgi, deneyim, finans gücü, yönetim becerisi ve hepsinden önemlisi teşebbüs gücünün olmasını karlı bir işletmenin temel faktörleri olarak sayar.

"Yapmak ile söylemek arasında deniz vardır" sözü bir işin yapılabilmesi için finans gücünüz yanında, yaratıcı bir iş bilgisinin gereğini ortaya koyar. Çevresinde ve dünyadaki ticari faaliyetlerden farklı bir pazarlama stratejisi geliştiren veya ticari değeri olan bir icadı olan girişimciler, karlı bir iş fikrinin yaratıcısıdır. Ama sermayesi olan kişiler böyle kişilerden yararlanmak yerine karlı bir iş yapan kırtasiyenin karşısına aynı çeşitleri satan bir kırtasiye dükkanı açar. Zincirleme mikro iş fikirleri, bu bir kırtasiye dükkanı değil de fabrika ise makro-ekonomik soruna dönüşür.Aile şirketlerinin yatırım önceliği avm,market,benzin istasyonu,oto plaza olur ise sanayileşme yerinde sayar ve ülke orta gelir tuzağında kalır.Tek adam yönetimi sakıncalıdır.

Egosuna çok güvenen girişimci kurumsal yapılanmaya ve kurumsal yönetime karşıdır.Aslında Rekabet dünyası inovasyon üzerine kurulmuştur. Standart insan tipi yetiştiren eğitim sistemimiz, Vehbi Koç, Ahmet Nafiz Zorlu gibi girişimcilerin ortaya çıkmasına olanak vermez. Ayrıca çalışanların yaratıcı iş fikrini değerlendirmede Japonya daki uygulamalar çok iyi örnektir. Toyota yöneticileri, çalışanlarının geliştirdiği 120 000 iş fikri pratiğe dönüşerek Japon mucizesini sağlamışlardır.Kurumsal Yönetişim Modelinde aile şirketlerinde çalışanların önerileri değerlendirilir.

2.KURUMSAL YÖNETİŞİM

Bilimi mühendisliğe indirgeyen pozitif iş yaklaşımını , şirket kültürü olarak benimsemeyen sermayedarlar kurumsallaşmayı ve gelişmeyi sağlayamaz. Aile şirketi yapısından kurumsal yönetim modeline geçmek stratejik bir karardır. Rekabet gücü yüksek şirketlerin kullandığı kurumsal yönetim modelini uygulayarak, profesyonel yönetici ve danışmanlar kullanarak bilgi çağına en kısa sürede uyum sağlamalıdır. Büyüme stratejilerini belirledikten , yatırım ve proje fizibilitelerini yaptıktan sonra geleceğini planlayan aile şirketleri kurumsallaşma yolunda emin adımlar ile ilerleyebilir. Nietzsche'nin "derisini değiştirmeyen yılan ölür " sözü bakış açısının önemini vurgulamaktadır. "Yönetişim" sözcüğünün yerinden yönetime dayalı, öncü, yol gösterici işlevleri üstlenen, ağ ilişkilerini gözettiği anlamına geldiği ve kökeninin 17. yüzyılda Jean-Pierre Gaudine kadar gittiği görülür. Etkin kaynak kullanımı hedefli ve güvene dayalı ilişkiler bütününden oluşuyor.

Yönetişim, yönetim sözcüğünden türetilerek oluşturulmuş olmasına karşılık, yönetimden farklı bir kavramdır, çok daha geniş anlamlıdır. Yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşuyor. Yönetilenler ile yöneticiler arasında yakın bir iletişimin var olması gerekir. Yönetim ve iletişim, birbirlerinden ayıramayacak kavramlar. İngilizce'de "governance" olarak tanımlanan "Yönetişim" kavramı, yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemini ortaya koyması açısından değer taşımaktadır. Yönetilenler halk olabileceği gibi çalışanlar, tedarikçiler, hatta müşteriler de olabilir. Buradaki yönetişimde "kurumsal karar süreçlerine katkı" anlatılmak istenmektedir.

Devlet yönetiminde temsilden tutun da, katılım ve denetim, yerinden yönetim, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğu, kalite ve ahlak, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemleri, sivil toplum, hukukun üstünlüğü ve yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni ifade etmektedir.

Yönetişimde dikkat çeken en önemli olgunun "birlikte yönetmek" olduğuna bakılırsa birlikte yönetebilmek için, kişilerin bilgi düzeyinin de aynı olması gerekir. Ayrıca herkesin yönetimde söz sahibi olmak isteği bir yerde bu olgunun işlerliğini güçleştireceği de ortadadır.

"Yönetişim" kavramının içerisinde diyalog ve uzlaşma yer almaktadır. Halk, önce hür iradesi ile mutabakata dayalı olarak temsilcilerini seçebilmeli , onlara bu şekilde yönetme hakkını vermeli , yöneticiler ile yakın bir iletişim içerisinde bulunarak kamusal kararlara katılabilmeli ve yöneticilerin güç ve yetkilerini kötüye kullanmamaları için onları kontrol edebilmelidir. İşte gerçek demokrasi, ideal devlet ve yönetişimin iyi olması için bu

anahtar kavramların varlığı ve işlerliği gereklidir. Yönetişim; "katılımlı yönetim", "katılmalı" ya da "katılımcı" adı verilen yönetim biçiminden daha kapsamlıdır. Yönetime katılma, temelde güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa katılımdan söz etmek anlamsız olur. Eğer güç örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Alt, orta ve üst kademedeki görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır. Yönetime katılma çalışmalarında, katılımın düzeyi önemli yer tutuyor. Bu, ülkelerin gelişmişliği ile ilgili olduğu kadar, demokratik ve sosyal birikimlerin ve koşulların uygunluğuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir

Kurumsal Yönetişim... "**Corporate Governance**" kavramıyla aynı anlama gelen kurumsal yönetim, kurumdaki farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatır.

Yönetişim dört şekilde karşımıza çıkıyor:

- 1- Kamuda yönetim; katılımcı demokrasiyi sağlıyor,
- 2- Özel sektörde yönetim; başarılı kurumları oluşturuyor,
- 3- Sivil Toplum Kuruluşlarında yönetim; önemli değişimlere yol açıyor,
- 4- Kişi düzeyinde yönetim; faydalı bireyler olunmasını sağlıyor.

Kurumsal yönetimde, güven çok önemlidir. Adil olmakta öyle... Yönetişimin iyi olduğu şirket ya da kuruluşlar; çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve paydaşlarına güven verirler. Açık, tutarlı, hesap verebilir ve sorumluluklarını belirlemiş özellikte olmak **güven** için temel ve gerekli özelliklerdir. Bilginin de güven duygusunda önemli bir yeri olduğu kesin. Bilgili olan, kendine ve kurumuna güvenir. Bir şeyin neden yapıldığı ve nasıl yapıldığının açık olması, o kişi ya da kuruma güveni artırır. Kurum içinde adil davranılmazsa güven sarsılır. Herkese eşit davranmak ve kaynakların paylaşımında gerçekçi ve adil olmak güven için önemli davranış biçimleridir.

Kurumsal yönetişimin **iyi** olması için, yönetim anlayışında dikkat edilmesi gereken davranışlar var bunlar özetle:

- Şirket varlıklarından şahsi çıkar sağlanmaması, direkt ya da dolaylı yoldan kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alışveriş yapılmaması.
- Yönetimin atamalarında adil olması, kendine yakın olanlar yerine işi en iyi yapacakların seçilmesi.

- Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışması,
- Şirket paydaşlarından herhangi birine ayrıcalığı tanınmaması, diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine özenin gösterilmesi ve Kurumsal gelişimin sürekliliğinin sağlanması önem taşır.

Yönetişim ve etik olmak

Etik en yalın tanımıyla töre bilimidir. Yunanca ethos yani "töre" sözcüğünden türemiştir. Yanlışı doğrudan ayırabilmek amacıyla ahlak kavramının doğasını anlamaya çalışır. Yönetişim de etik olmak , doğaya ve çevreye saygı anlamında ekoloji, önemli kavramlardır. Bugün küreselleşme olgusunun etkisiyle yönetim anlayışı oldukça değişikliğe uğramıştır. Merkezci yönetim; daha esnek, daha katılımlı, şeffaf ve işlevsel bir yönetim biçimine dönüşmüştür. Güç ilişkilerinden çok, "**etkileşim**" ilişkileri öne geçmektedir. Diyalog, paylaşım, uzlaşma, empati, katılım ve iletişim, daha çok öne çıkmıştır.

KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİ

www.ailsirketleri.org Aile şirketlerinin yönetiminde aile anayasasında başlayarak ,kurumsal yapılanmaya ve kurum kültürünün tasarımına kadar olan süreçleri içine alan bütünsel bir yaklaşımdır.İlk olma özelliğini taşımaktadır (Ek-2-3). Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaya başladığının en temel göstergesi olması yönetim kurulu performansına ilginin artmasını sağlıyor.Aile şirketlerinin pek çoğunun kurumsallaşma isteğinde ve çabasında olduğunu bilinen bir gerçektir.Bunun ilk adımı da yönetim yapısının ve ilkelerinin iyi belirlenmesidir. Kurumsal yönetim ilkeleri bunu sağlıyor; kurumsal yönetim bir kurumun başarısı için takip etmesi gereken yönetim ilkeleri ki çok genel anlamda bunlar 'Adillik', 'Hesap Verebilirlik', 'Şeffaflık've 'Sorumluluk'.

Kurumsal Yönetişimin iyi uygulanması ve benimsenmesi için en büyük sorumluluk Yönetim Kurullarınıdır (Ek-4). Bu halka açık şirketlerde hem hissedarlara karşı bir sorumluluk hem de genel olarak topluma karşı şirketlerin bir sorumluluğudur. Diğer yandan şirketlerin kurum olarak nesilden nesile devamı açısından da çok önemlidir. İşte bu nedenlerle dünyadaki kurumsal yönetim Türkiye'de de artık aile şirketlerinde daha fazla gündeme gelmeye başladı, özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinde bu yöndeki çalışmaları halka açık olmasa bile görebiliyoruz. Yönetim Kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla şirketin vizyonunu ve hedeflerini belirler, şirketi bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunur ve uygulanmasını ve şirketin stratejik ve mali performansını takip eder. Yıl boyunca periyodik toplantılarla iş planları ve bütçe doğrultusunda şirketin faaliyetlerini ve mali durumunu

kontrol eder. Genel ekonomideki değişikliklerin şirket stratejilerine etkilerini tartışır, belirler.

Çok doğal olarak, Yönetim Kurulu Üyelerinin yetenek, beceri ve tecrübe düzeyi ve bağımsızlık düzeyi yönetim kurulunun performansını ve başarısını belirler.Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin yönetim Kurulunda yer alması kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulanması açısından da önemlidir.Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri yani aile ve işle çıkar çatışması olmayan, hissedar olmayan, şirket dışı bağımsız kişiler, daha objektif bakabilirler.Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin her şeyden önce stratejik düşünebilen vizyon sahibi kişiler olması önemli, ayrıca şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilecek mali durumlarını kontrol edebilecek finans bilgisine, tecrübesine sahip olmaları da önemlidir.Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin şirkette Genel Müdüre bağlı çalışan ya da danışmanlık yapan birisi olamaz çünkü Yönetim Kurulunun Genel Müdürü ve icrayı denetleme görevi var. Ayrıca Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin şirketle tedarikçi ve ya bayilik ilişkisi olamaz, bu durumda bağımsız olmaları mümkün değildir.Yönetim Kurulu Üyeleri nin belirli bir süre için atanmaları ve performanslarına göre süre uzatımı yapılması daha doğru bir uygulama olacaktır.Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliklerinin yanısıra, Kurumsal Yönetişimde çok önemli bir başka nokta da Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanının (CEO) görevlerinin ayrılmasıdır.İcra Başkanı uygulamadan sorumlu kişi olarak Yönetim Kuruluna hesap verir.

Şirketlerin ve kişilerin performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi, çıkar çatışmalarının engellenmesi ve bağımsız görüş için Yönetim Kurulu başkanı ve İcra Başkanını ayrı kişiler olması çok önemlidir. Aile Şirketleri Bağımsız Yönetim kurulu üyelerini seçerken adayların iş deneyimleri, kurumsal şirketlerdeki deneyimleri, uzmanlıklarını göz önünde tutmalıdır. Bu üst yapı daha sonra kaliteli profesyonelleri aile şirketlerine çekecektir.Aile şirketlerinin profesyoneller için cazip olmadığı bilinen bir gerçektir.Bir çok aile şirketlerinde iyi eğitim almış genç çocuklar babalarının kurduğu şirkette çalışmak istemiyorlar ve aile içi çatışmalara yol açıyor.Bu noktada önerimiz yeni nesil hissedarların kurumsal bir şirkette çalışarak deneyim kazanması ve bu süreçte aile şirketinin kurumsal yapılanma projesine başlamasıdır.Başlangıç adımı olarak yönetim kurulunun özdeğerlendirilmesi yapılması gerekir,yönetişim danışmanlarınca...

3.YÖNETİM KURULU İÇİN ÖZDEğERLENDİRME

Aile şirketlerinin yönetim kurullarının performansı konusunda yapılacak çalışmalardan ilki bir özdeğerlendirme yapmaktır. Soru sormadan gerçekleri konuşmak imkansızdır.Aile şirketinin vizyonu,misyonu,stratejik planları,hedefleri,kurum kültürü ve itibarı sorgulanmadan “yönetişim” ilkelerinin hayata geçirmek imkansızdır.İşte önerdiğimiz özdeğerlendirme soruları.Her aile şirketi yeni sorular ekleyebileceği gibi bazı soruları da dikkate almayabilir.Özdeğerlendirme şarttır,gelişme için.

1. Yönetim Kurulu kimlerden oluşur?
2. Yönetim Kurulu ne sıklıkla toplanır?
3. Yönetim Kurulu işleyişi dökümanté midir?
4. Yönetim Kurulu kriterleri belirlenmiş midir?
5. Yönetim Kurulu ile icranın çalışma prensipleri özellikleri nelerdir?
6. Yönetim Kurulu hizmet süresi belirli midir?
7. Uzun vadeli stratejileri belirli midir?
8. Aday Belirleme Kriterleri belirli midir?
9. Yönetim Kurulu kararlarının uygulanması nasıl takip edilir ?
10. Yönetim Kurulunda bağımsız üye var mı?
11. Aile anayasası var mı? Yazılı mı?
12. Anayasanın uygulanmasında görev ve sorumluluklar belirli mi?
13. Aile Anayasası değişiklikleri kimler tarafından hangi periyotlarda yapılır?
14. Aile Anayasasının yaptırım gücü nedir ? Tanımlanmış mı?
15. Aile Anayasasında kararlarının alınma şekil tanımlanmış mı?
16. Sosyal Sorumluluk bir şirket stratejisi olarak tanımlanmış mı? 17. İcra Kurulu var mı?
17. İcra Kurulu bağımsız mı?(Yönetim kurulu operasyonda yer almaz. Genel Müdüre hedef verir)
18. Yönetimdeki aile bireyleri ile yönetim Kurulu ilişkileri tanımlanmış mı?
19. Yönetimdeki aile bireylerinin rol ve sorumlulukları profesyoneller ile aynı mı?
20. Yönetimdeki aile bireylerinin profesyoneller ile ilişkileri tanımlanmış mı?
21. Aile bireylerinin şirket yönetiminde rol alma standartları var mı? Tanımlı mı?
22. Aile bireyleri şirket yönetiminde ise ücret politikası belirli mi?
23. Aile bireylerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili yeterlilikleri nasıl ölçülüyor?
24. Aile bireylerinin medeni durum değişiklikleri, ani vefat , iş görmezlik, iş bırakma, emeklilik koşullarına karşı nasıl davranacakları belirli mi?
25. Şirketin gelecek kuşaklara aktarılması için sistemler kurulmuş mu?
26. Akrabaların ilişkileri belirli mi ? Tanımlı mı?
27. Şirkette çalışma koşulları aile ve akraba için standart mı ?
28. Ailenin serveti yönetme ilkeleri belirli mi?
29. Şirket satın almaları ve şirket satımı kararları nasıl alınıyor?
30. Lider ve Yönetici seçimlerindeki kriterler belirli mi?
31. Şirket imajı konusunda aile bireyleri sorumlulukları tanımlı mı?
32. Şirketin pay sahipleri ile iletişimi belirleyen Yönetim Kuruluna bağlı bir iç denetim komisyonu var mı?
33. Kurum Kültürünün özellikleri belirlenmiş mi?
34. Aile Meclisi düzenli toplanıyor mu?
35. Yönetim Kurulu Üyeleri performans sistemi var mı ?
36. Aile Anayasası kurumsal yönetim ilkelerine göre mi hazırlanmış?
37. Kurumsal Akademi ile kurum kültürünün gelişmesini sağlıyor mu ?
38. Halka açılma planları veya halka açıksa yeni arzlar planlanıyor mu?
39. Yenileşim yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri alıyor mu?

SONUÇ

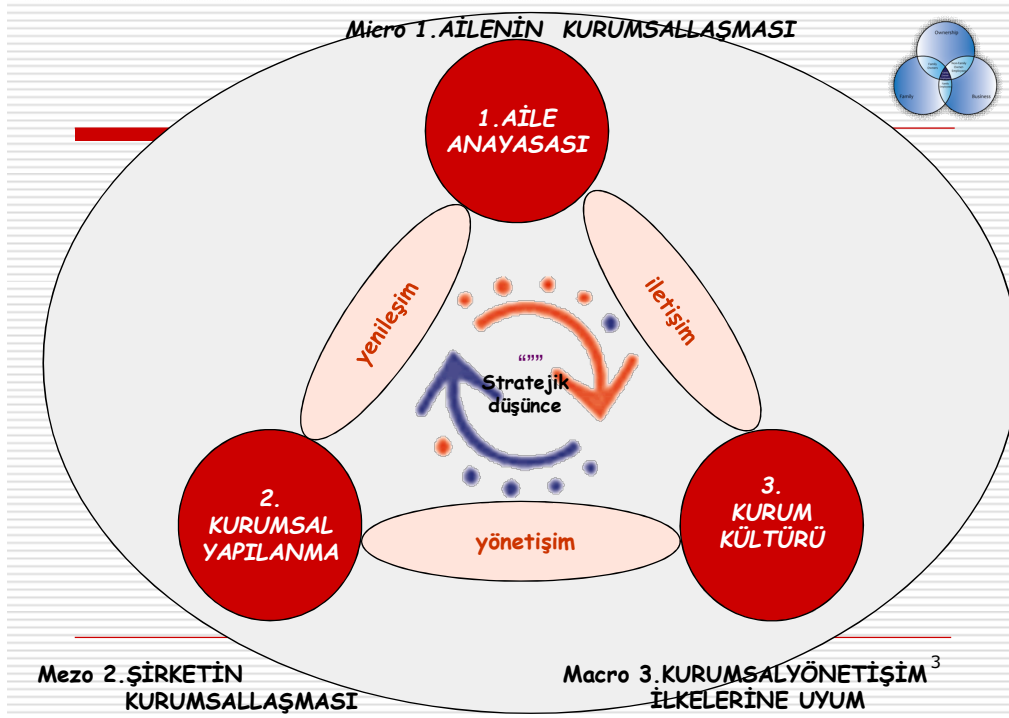
Prof.Dr.Mustafa Aysan kurumsal yönetim ve risk adlı kitabında “ işletmelerde ona can veren liderin gücündeki azalma,bazılarında ise önemsiz gibi görünen küçük darbelerin, işletmenin şah damarına rastlaması gibi olaylar,öldürücü olmaktadır.Her yaşayan varlık gibi işletmelerde bir çok darbe almakta bazılarıda öldürücü olmaktadır “ diye yazar.Bu sözler üstadın gözlemlerini yansıtır. Dr.Yılmaz Argüden yönetim kurulu sırları kitabında “yönetim kurullarının başarısını belirleyecek olan,kurallara sözde uyum değil ,özde değer yaratan sorumlu bir kültürün yaratılmasıdır.”der.

Dr.Mevlüt Büyükhelvacıgil’in Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve aile anayasası kitabında bir asırı aşan bir şirketin üyesi olarak değişimin kaçınılmazlığına her gün şahit oluyoruz diyor. “Kurumsallaşma sürecinde karşılaştığımız aile ve şirketle ilgili sorunlara çare ararken mutlaka yazılı bir aile anayasası oluşturmak gerektiğini gördüm diye kurumsallaşmanın temelini belirliyor. Çok değerli akademisyen ve danışmanlarımızın bu konuda bir çok yayınları var. Bu 3 kitabı başucu kitabım yaparak sonuç bölümüne aktarmak istedim,bazı cümlelerini.

Yukarıda uygulamalarımnda kullandığım Kurumsal öz değerlendirme sorularına verilen yanıtlar aile şirketi için bir stratejik yol haritasına dönüştü. Ailenin ve şirketin sürdürülebilirliği sağlandı. Bir aile şirketi için bu soruların yanıtlanması kritik bir süreçtir. Doğru sorular ile çözüm bulunabilir. Kurumsal Yönetişim modelinde (ek-1 grafik de modeli inceleyebilirsiniz);

- Mikro seviyede aile anayasası hazırlama projesi,
- Mezo seviyede kurumsal yapılanma projesi,
- Makro seviyede ise kurumsal yönetim ilkelerine göre kurum kültürü tasarım projeleri hazırlanır.

Yönetim kurulu üyeleri ve kilit kadro ile şirketin ortak akıl ile karar verme süreci başlar. Hiç birimiz hepimiz kadar akıllı değiliz sözü ile yönetim kurulu ve icra kurulunun performansları ölçülür. Bu 3 düzeydeki projeler yenileşim, yönetim ve iletişim bilgileri ile başarı sağlanır.



EK-1-GRAFİK KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİ

KAYNAKLAR

- 1.Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları- İstanbul ocak-2010
- 2.Kurumsal yönetim ve Risk: Prof.dr.Mustafa Aysan -İstanbul-2007-
- 3.Yönetim Kurulu Sırları: Dr.Yılmaz Argüden-Rota yayınları-İstanbul-2007
- 4.Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası: Dr.M.Büyükhelvacıgil-İzmir-2010

TEŞEKKÜR

TOSYÖV yönetim kuruluna Aile şirketlerinin Kurumsallaşmasını gündeme alarak bu konuda ki araştırma,konferans ve çalıştaylar düzenlememe destek olduğu için teşekkür ederim. İKÜ-AGMER aile işletme kongre düzenleyicilerine böyle bir toplantıda bana sunum yapma fırsatı verdikleri için onur duydum. Aile şirketlerinin kurumsallaşması Türk iş dünyası için hayati bir konudur. TOBB başta olmak üzere tüm SİAD-GİAD ların İKÜ-AGMER kongrelerine katılması ve kongre bildirilerin okunmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum.Saygılarımla

KIDEMLİ AİLE İŞLETMELERİNİN SOSYAL MEDYADA VARLIĞI

Çağla ARIKER

İstanbul Kültür Üniversitesi

c.ariker@iku.edu.tr – (0212) 498 44 23

Andaç TOKSOY

İstanbul Kültür Üniversitesi

a.toksoy@iku.edu.tr – (0212) 498 46 18

ÖZET

Araştırmanın Amacı: Kıdemli Türk aile işletmelerinin sosyal medya kullanımlarını ortaya koymaktır.

Araştırma Yöntemi: Araştırma keşfetmeye yönelik olup seçilen kıdemli aile işletmelerinin Facebook, Twitter ve Instagram hesaplarının bulunup bulunmadığının incelenmesini içermektedir.

Bulgular: Bu araştırmanın sonuçları, kıdemli aile işletmelerinin sosyal medya kanallarını kullanımlarının yeterli olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal medya, Facebook, Twitter, Instagram, kıdemli aile işletmeleri

1. Literatür Taraması

Girişimci aile üyeleri tarafından kurulan ve faaliyet gösteren işletmeler;

- aile şirketleri
- aile firmaları
- aile sahipliğinde işletmeler

olarak ifade edilmektedir.

Aile işletmeleri için yapılan en genel tanım (5. AİK Kitabı, 2012, s.9):

“girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeler” dir.

Kıdemli aile işletmeleri ise uzun yıllardır varlıklarını sürdüren aile işletmeleridir. Ülkemizde 100 yılı aşkın süredir ömrünü devam ettirmeyi başarmış aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kıdemli aile işletmeleri, büyük bir geleneğin, değerlerin ve mirasın temsilcileridir. Ancak bu işletmeler rekabet etme yollarını değiştiren yeni teknolojilere adapte olmakta güçlük yaşayabilmektedirler (Cesaroni v.d., 2011).

Günümüzde işletmelerin pek çoğu hedef pazarlarıyla iletişim kurmak ve markalarını pazarlamak amacıyla Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya kanallarını kullanmaktadırlar (Siakas v.d., 2014). Sosyal medyanın kullanımı özellikle genç jenerasyona ulaşmak ve şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından elzemdir. Bilindiği üzere gençler cep telefonlarına ve sosyal medya hesaplarına bağımlıdırlar (Edosomwan, 2011; Siakas v.d., 2014).

2. Araştırma Metodolojisi

a. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bugünün dünyasında, sosyal medyanın etkin kullanımı, kıdemli ya da yeni olmaları farketmeksizin, bütün işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ön şartlarından biridir (Siakas v.d., 2014). Bilindiği gibi, kıdemli aile işletmelerinin kendilerine miras kalan markaları günümüz müşterilerine de pazarlayabilmeleri konusu önemlidir. Bu anlamda, sosyal medyanın kullanımı, yeni jenerasyona ulaşabilmenin en etkin araçlarından biridir. Bu nedenle, araştırmanın amacı kıdemli Türk aile işletmelerinin sosyal medya kullanımlarını ortaya koymak, olarak belirlenmiştir. Araştırma, keşfetmeye yönelik olup, seçilen kıdemli aile işletmelerinin Facebook, Twitter ve Instagram hesaplarının bulunup bulunmadığının incelenmesini içermektedir.

b. Örneklem

Araştırmanın ana kitlesini 80 yıldan uzun süredir varlıklarını sürdüren kıdemli aile işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi ise tüketici ürünleri pazarlayan kıdemli aile işletmeleri olarak belirlenmiş olup endüstriyel ürünler pazarlayan kıdemli aile işletmeleri kapsam dışında bırakılmışlardır. Araştırma örneği 80 yıldan uzun süredir varlıklarını koruyan 44 kıdemli aile işletmesini içermektedir. Kıdemli aile işletmelerinin belirlenmesinde 100 Yıllık Markalar Derneği üyeleri ve İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi tarafından yapılmış sınıflandırmalar esas alınmıştır.

c. Veri Toplama

Seçilen kıdemli aile işletmelerinin sosyal medya kullanımlarına ilişkin veriler, bu işletmelerin aşağıda verilen sosyal medya kanallarında hesaplarının olup olmadığının kontrol edilmesiyle toplanmıştır:

- Facebook,
- Twitter,
- Instagram.

Ayrıca işletmelerin web sitelerinin bulunup bulunmadığı da kontrol edilmiştir.

d. Veri Analizi

Araştırma örneğinde dahil edilen kıdemli aile işletmelerinin Facebook, Twitter ve Instagram hesaplarının bulunup bulunmadığına ilişkin veriler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Kıdemli Aile İşletmelerinin Sosyal Medyada Varlıkları

Firma Adı	Kuruluş Yılı	Instagram	Fcebook	Twitter	Web
Kemal Kükreler	1915	Var	Var	Var	Var
Zeyrekler	1936	Yok	Yok	Yok	Yok
Hüsnüniyet	1936	Yok	Yok	Yok	Yok
Yazuz İskenderoğlu	1867	Yok	Var	Yok	Var
Yaşar Holding	1927	Yok	Var	Yok	Var
Şenocak Şapka	1920	Var	Yok	Var	Var
Rebul Eczanesi	1895	Var	Var	Var	Var
Kazancılar Kebap	1908	Yok	Var	Var	Var
İskender Smokin	1891	Var	Var	Var	Var
Ece Ajandaları	1910	Var	Var	Var	Var
Evyap	1927	Yok	Yok	Yok	Var
Helvacızade	1923	Var	Var	Yok	Var

Abaloğlu	1900	Yok	Var	Yok	Var
Alevli	1898	Yok	Yok	Yok	Yok
Altınoğlu	1922	Yok	Yok	Yok	Yok
Altınova	1922	Yok	Yok	Yok	Yok
Apikoğlu	1910	Yok	Var	Var	Var
Boybeyi	1881	Var	Var	Var	Var
Cemilzade	1883	Var	Var	Yok	Var
Emgen	1901	Yok	Yok	Yok	Var
Eriş Helva	1903	Yok	Yok	Yok	Var
Eyüp Sabri Tuncer	1923	Var	Yok	Var	Var
Hacıbekir	1777	Var	Yok	Yok	Var
Hafız Mustafa	1864	Yok	Yok	Yok	Var
Hatemoğlu	1924	Var	Var	Var	Var
İmam Çağdaş	1887	Yok	Var	Var	Var
Kafkas	1930	Yok	Yok	Yok	Var
Kamil Koç	1908	Yok	Var	Var	Var
Karaköy Güllüoğlu	1871	Var	Var	Var	Var
Komili	1878	Yok	Var	Var	Var
Konyalı	1897	Yok	Var	Yok	Var
Koska	1907	Yok	Var	Yok	Var
Kutman	1896	Yok	Yok	Yok	Var
Nurus	1921	Yok	Var	Yok	Var
Pandeli	1901	Yok	Var	Yok	Var
Petek	1855	Yok	Yok	Yok	Var
Sabuncakis	1874	Var	Var	Var	Var
Sffet Abdullah	1881	Yok	Var	Yok	Var
Sarar	1930	Var	Var	Var	Var
Tevfik Aydın	1889	Var	Var	Var	Var
Erbak Uludağ	1870	Yok	Var	Yok	Var
Yanyalı Fehmi	1919	Var	Var	Var	Var
Besler	1893	Yok	Yok	Yok	Yok
Kültür Eğitim Kurumları	1932	Var	Var	Var	Var

3. Araştırmanın Sonuçları

İncelenen aile işletmelerinin Facebook, Instagram ve Twitter hesaplarına sahip olma / olmama durumları Tablo X'de verilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

- İncelenen 44 kıdemli aile işletmesinden 13'ü hiçbir sosyal medya kanalını kullanmamaktadır (29.54 %).
- İncelenen 44 kıdemli aile işletmesinden 9'u sadece bir sosyal medya kanalını kullanmaktadır (% 20).
 - Bu sonuçlara göre, incelenen kıdemli aile işletmelerinin % 50'si hiçbir sosyal medya kanalını kullanmamakta ya da sadece bir adet sosyal medya kanalında varlık göstermektedir.
- İncelenen 44 kıdemli aile işletmesinden 9'u iki adet sosyal medya kanalını kullanmaktadır (% 20).
- İncelenen kıdemli aile işletmelerinin % 30'u her üç sosyal medya kanalını da kullanmaktadır.
- İncelenen kıdemli aile işletmelerinin yönetiminde bulunan jenerasyonla, sosyal medya kullanımı arasında bir ilgi olduğu söylenememektedir. Örneğin, incelenen aile şirketlerinin 4'ünde 5. jenerasyon yönetimdedir fakat bu şirketlerin sadece 1 tanesi sosyal medyayı kullanmaktadır.
 - Bilindiği gibi, aile işletmelerinde yönetim genç jenerasyonlara devredilse de, kıdemli yöneticilerin etkisi devam edebilmektedir.

4. Yöneticilere Öneriler

Yeni jenerasyon tüketicilere hitap etmeyen bir markanın gelecekte yaşaması oldukça güçtür. Genç tüketiciler, miras olarak kabul edilen markaların yeni müşterileridir. Diğer taraftan, genç tüketiciler markalara çok sadık değildirler, ancak sosyal medyada duydukları bir marka, geleneksel pazarlama iletişimini kullanan markalardan daha ilginç gelebilmektedir (Raymond, 2012). Gençler için markaların online iletişimi çok etkileyici olabilmektedir. Dolayısıyla, sosyal medyada takip ettikleri bir markayı satın alma olasılıklarının daha yüksek olabileceği unutulmamalıdır (Wirokarto, 2013).

Kıdemli aile işletmelerinin markalarının yaşamını devam ettirebilmesinde, yeni jenerasyonla iletişim kurabilme yeteneklerinin oldukça belirleyici olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüz dünyasında, kıdemli aile işletmelerinin yöneticilerinin, markalarının sosyal medyada varlığı konusuna özellikle eğilmeleri büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan, bu çalışmanın sonuçları, kıdemli aile işletmelerinin sosyal medya kanallarını kullanımlarının yeterli olmadığını göstermektedir. 80 yılı aşkın zamandır varlıklarını korumuş olan miras markaların, gelecekteki varlıkları, halihazırdaki müşterilerinin yanında yeni jenerasyona da hitap edebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, kıdemli aile işletmelerinin günümüzdeki yöneticilerine sosyal medya hesaplarını açmalarını ve etkin bir şekilde kullanmalarını önermek doğru bir yaklaşım olacaktır.

5. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma şu andaki durumun bir fotoğrafını çekmektedir. Gelecekteki araştırmalarda aile işletmelerinin,

- her sosyal medya kanalındaki aktiflik derecesi,
 - sosyal medya kanallarının içeriği,
 - sosyal medya kullanımının tüketici davranışı üzerindeki etkisi,
- incelenebilir.

Ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ve büyüklüğü ile sosyal medya kullanımı arasında bir ilginin varlığı da araştırılabilecek konulardan biridir. Kıdemli aile işletmelerine ait markaların sosyal medyadaki varlık düzeyi ile bu markaların yeni jenerasyon tarafından bilinirliği arasındaki ilgi bir başka araştırmanın konusu olabilir.

Araştırma örneklemine 44 kıdemli aile işletmesi dahil edilmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirilirken, incelemeye değer ve araştırmaya dahil edilememiş başka kıdemli Türk markalarının olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Cesorini, F.M., Consoli, D. and Sentuti A. The Adoption of ICT in Small And Medium-sized Family Business. The Role of Younger Generation, Journal of Economics, v.14, i.2(14), 2011.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53, (1),s. 59-68.
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 16(3), s.79-91.
- Raymond, A. (2012). Here comes Generation Z. CabinetMaker+FDM, 26.4, s.20-21.
- Siakas K. V., Belidis A., Siakas E (2014). Social media marketing for improved branding and valorisation in small family businesses, International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMi 2014), 18-20 June, ISBN: 978-960-287-145-4, Athens, Greece, s. 764 – 772.
- Vlachakis, S., Siakas K., Belidis A. (2014). Succession in small-medium sized family businesses: A study of next generation marketing graduates' contribution to the family business, International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMi 2014), 18-20 June, ISBN: 978-960-287-145-4, Athens, Greece, s. 263 – 271.
- Wirokarto, D.A. (2013). Online Branding to Generation Z. Doktora Tezi, ISCTE Business School.
1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (2004), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (2006), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (2008), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (2010), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (2012), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUCUNUN OTOKRATİK YÖNETİM TARZININ KADININ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNDA YER ALMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ebru ADSAN

ebruadsan@hotmail.com

Doç. Dr. Olcay Bige AŞKUN YILDIRIM

olcayb@marmara.edu.tr

ÖZET

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile işletmelerinde büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, işletmedeki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Aile işletmesi kurucuları yönetim tarzları bakımından otokratik, katılımcı ve profesyonel olmak üzere üç'e ayrılmaktadır.² Araştırmamız, aile işletmelerinde kurucunun otokratik yönetim tarzının, kadının üst düzey yönetici pozisyonunda yer almasında nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan saha araştırmasına farklı firmalarda yöneticilik yapan kişiler katılmıştır. Bu araştırmanın problem cümlesi "Kurucunun otokratik yönetim tarzının, kadının üst düzey yönetici pozisyonunda yer almasında olumsuz etkisi var mıdır? " olarak belirlenmiştir. Araştırmamızın örneklemini ise İstanbul'daki firmalar arasından seçilen 184 firmanın yöneticileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Aile işletmelerinde kurucunun otokratik yönetim tarzının; kadının üst düzey yönetici pozisyonunda yer almasında etkisi olduğu ve

² Ebru KARPUZOĞLU, "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 28-30.

yöneticilerin yönetim kuruluna katılım derecelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulu başkanlığı yapan erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden daha fazla olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin firmanın hisselerinin dağılımında bir problem yaşamadıkları ancak, söz hakkı elde etmek konusunda problem yaşadıkları araştırmanın bulguları arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Otokratik Yönetim Tarzı, Kadın Yöneticiler

Giriş

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, geçmişte elde ettikleri başarılarına güvenmek yerine, yaşanan değişimi idrak etmeleri ve işletmelerini bu yeni duruma kolayca adapte olabilecek hale getirmeleri gerekmektedir. Aile işletmeleri, temelde aile ve işletmeden oluşan iki ögeli bir sistemdir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır.

Aile işletmelerinde 3 farklı sistem etkileşim halindedir. Bunlar; Aile, işletme ve sahipliktir. Aile işletmelerinde sahipliğin ve kontrolün genellikle bir ailenin elinde olduğu ve kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerde kurucu; merkezi bir konuma sahip olup, işletme ile kurucu özdeşleşmektedir. Bir dizi yaşam evresinden geçerek büyüyen aile işletmeleri, yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. İşletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir.

İlk bölümde, öncelikle aile işletmelerinde kurucunun yönetim tarzıyla ilgili temel özelliklerden bahsedilmiş, daha sonra da, bu süreç içerisinde otokratik yönetim tarzının daha çok ön plana çıkması ile ilgili faktörlerden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise, kadın yönetici kavramının önemi ve tarihi süreç içerisinde kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreci ile genel yapı incelemesi yapılmış, daha sonra ise kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar, fırsatlar ve çalışma yöntemleri ile yasal çerçeve içerisinde kadın yöneticilerin aile işletmeleri içerisindeki hisse dağılım yapısındaki yeri incelenmiştir.

1. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler

Aile işletmelerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü, aile işletmesi olsun veya olmasın, herhangi iki işletme arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, işletmeyi kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır.³

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile işletmelerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, işletmedeki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Aile işletmelerinin kurucuları yönetim tarzlarına göre belli sınıflara ayrılmaktadır. Aile işletmesi kurucuları yönetim tarzları bakımından üç'e ayrılmaktadır: ⁴

1.1.Otokratik Yönetim: Özellikle birinci nesil aile işletmelerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, işletme politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır.⁵ Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Dolayısıyla, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, işletmede istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, işletmenin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa işletmenin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün olmaz.

1.2.Katılımcı yönetim: Katılımcı yönetim tarzında, aile değerleri kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması, başka deyişle, aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevlerde, profesyonel kişilerin icra etmesi işletmenin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

1.3. Profesyonel yönetim: Bu tarz yönetim, işletme sahipleri ve aile üyelerinin bizzat işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi işletmenin geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar,

³ Arman KIRIM, Aile İşletmelerinin Yönetimi, 3. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005. s. 19.

⁴ KARPUZOĞLU, a.g.e., s. 28-30.

⁵ Eda TELLİ, A. Sinan, ÜNSAR, Adil, OĞUZHAN (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:Konuyla İlgili Bir Uygulama, ,Electronic Journal of Vocational Colleges.

patron ve diğ er aile  yeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yer alır.

Özetle, aile  yeleri liderliğı, profesyoneller ise y neticiliğı üstlenirler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: işletmenin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkündür. Aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir. İşletme, kurucu ile neredeyse özdeşleşmiştir. Aile işletmelerinin başında bulunan kurucularda/liderlerde, aile işletmelerini korumak ve sürekli kılmak konusunda g   l  bir istek ve motivasyon vardır. Aile işletmelerini korumak ve devamını sağılamak işteğinin arkasında yatan sebepler aileden aileye değışmekle birlikte, aşağıdaki hususlar bakımından aile işletmeleri benzerlik göstermektedirler: ⁶

- Bir nesilden diğ erine geçirmek suretiyle işi ailenin elinde tutmak, ailenin zenginliğini ve uzun dönem güvenliğini sağılamanın en etkili yolu olarak görülür.
- Aile  yelerinin iş dışında başka ilgileri de olabileceğı veya aile üyelerinin kendi yoluna gidebileceğı ve bunların sonucu aile birliğinin zayıflayabileceğı korkusu vardır.
- İşletme, ailenin değ erlerini koruyan bir gardiyan gibi görülür; bu yüzden işletmenin varlığı, g   l  aile değ erlerini ve geleneklerini korumanın bir yolu olarak kabul edilir.
- İşletmenin başkasına devri, yıllardır işletme için bağılılıkla çalışan kilit personelin geçimini riske atabileceğı korkusuna neden olur.
- İşletme, kurucu veya aile tarafından ortaya konulan çok önemli bir eser olarak görülür.

Ailede baba, anne, eş,  ocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır. Her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Bu rolleri gerçekleştiren aktörler arasındaki ilişkiler ve ilişki kurma biçimleri, çatışmalar ve çatışma çözme tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar aile içinde yılların getirdiğı birliktelik ve aile sistemi dolayısıyla daha az sorun doğururken; sistem farklılığı yüzünden, işletme sistemi içinde önemli sorunlara neden olmaktadır. Ailede olduğı gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. İşletme sistemindeki roller, patron, yönetim kurulu başkanı, müdür, iş gören gibi sıralanabilir.

Her rol sahibi tanımlanmış görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır. İşletme ortamının da kendine has ilişki, karar verme ve sorun çözme tarzı oluşmaktadır.

⁶Peter, LEACH, Family Business, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 17-18.

Aile sistemi ve işletme sisteminin kendi içinde tutarlı birer yapısı oluşmaktadır. Ancak bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlamalar yapılamazsa sorun çıkmaktadır. Yani davranış düzlemleri karıştırılırsa, çatışma ihtimali de artmaktadır. Bu duruma en güzel örnek, üst düzey kadın yöneticilerle ilgili kurucuların geleceğe yönelik yapmak istedikleri yönetsel politika çalışmalarının uygulamada gerekli zamanın ayrılmamasından ötürü yaşanan erteleme problemleridir.

2. Tarihsel Süreç İçerisinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

Birçok kadın iş yaşamına girmeleriyle birlikte “çıkılmaz”(dead end)⁷ denilen kariyer yollarına sürüklenmektedirler. İş yaşamına katılımdaki artışlarına rağmen, kadınlar genellikle alt kademelerde kalmakta, yöneticilik pozisyonlarına getirilseler bile, üst yönetimde yer alamamaktadırlar. Kadının toplumsal rolü kariyer gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Toplumdan topluma, ülkeden ülkeye farklılık gösterse de, kadının genel kabul gören rolü ev, çocuk ve aile ile sınırlandırılmaktadır. Bu rolü kadının üst kademelere ulaşmasını engellemekte; bu yüzden kadınlar, kariyer ilerlemesinden erkekler kadar yararlanamamaktadırlar. Kadınların organizasyonun üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller, “şeffaf tavanlar” olarak ifade edilmektedir. Bu kavramla, kadınların ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen bariyerler anlatılmaktadır.⁸

Üst yönetime giden kariyer yollarının kapalı olması nedeniyle, kadınlar mesleki yaşamlarının çok başında kariyer platosuna girmekte ve aynı pozisyonda çalışmaya devam etmek zorunda kalmaktadırlar. Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içerisinde erkeklerden daha uzun ve daha zorlu koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar önemli ancak yeterince bilinmeyen katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkıyı yapmış olmalarının nedeni kadınların insanların yaşamını daha iyiye götürme konusundaki istek ve ilgileridir.⁹

Kadın yöneticilerin sayısının oransal büyüklüğü, kendilerinin ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. Dünyada görülen sosyal, ekonomik ve hukuksal değişimler kadını ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Giderek gelişen ve değişen dünyamızda yönetsel uygulamalarda da değişiklikler meydana gelmiştir. Kadının çalışma hayatında benimsenmesinin ötesinde yönetimde kendini göstermeye başlaması toplumsal, ekonomik kültürel ve siyasi gelişiminin bir sonucudur.

⁷ R.I.KABACOFF, (1998), Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA, www.mrg.com [01.02.2004].

⁸ <http://www.capital.com.tr/en-kati-kurallar-haberler/20271.aspx> Haber : Capital Online / 01 Ağustos 2008 Cuma Yasemin ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

⁹ Semra ARIKAN, Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.s.26.

Kadının yönetimde erkeğin arkasında değil, yanında olması gerektiği düşüncesi gün geçtikçe benimsenmektedir. Ancak yönetimde kadına, özellikle az gelişmiş ülkelerde soğuk bakan çevrelerin olumsuz etkileri devam etmektedir. Bu ülkelerde kadının toplumsal alanda ve iş hayatında kendine yer edinme süreci tamamlanmadığı için kendilerine belirlenen roller gereği yönetsel hiyerarşinin tepe noktalarında az sayıda temsil edilmektedirler. Yöneticilik mesleği, kadınların yeni olduğu ve erkeklerin hâkim olduğu bir alan olmaya devam etmektedir. Oysa kadın yöneticilerin; karar alma, zaman yönetimi, problem çözme, sezgisel yetenek, iletişim gibi konularda daha vizyoner ve çözüm odaklı oldukları bilinmektedir. AB'ye uyum sürecinin etkisiyle hukuki altyapı çağdaş ölçülerde olmasına rağmen bugün kadınların durumu ülkemiz genelinde sorunlu bir yapı göstermektedir.

AB tarafından onaylanan Katılım Ortaklığı Belgesi'nde de kadın haklarından bahsedilmiş ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik yasal mevzuatların oluşturulması ve uygulanması AB üyeliğinde en önemli kriterler arasında yerini almış olmasına rağmen Türkiye bu alanda somut adımlar atamamıştır.¹⁰ Türkiye'de yöneticilerin yüzde 7.8'i kadın, yüzde 92.2'si ise erkektir. Avrupa Birliği'ndeki firmalarda kadın yönetici sayısı ise % 33'ler düzeyinde bulunmaktadır.¹¹ TÜİK verilerine göre Türkiye'de üst düzey kadın yönetici oranı 9.4'tür. Dünya gazetesinin yapmış olduğu araştırmaya göre ise halen günümüzde bu oranların %10'u aşamaması gündeme getirilmiştir.¹²

3.Araştırma

Araştırmamızın örneklemini ise İstanbul'daki firmalar arasından seçilen 184 firmanın yöneticileri oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen 40 soruluk bir soru kâğıdı ile toplanmıştır. Anket formu, elektronik posta yoluyla ve yüz-yüze görüşülerek uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir. Anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 1'de aile işletmelerinde babanın otokratik yönetim tarzı kadının üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer almasında etkili olduğu incelenmek istenmiştir ve yönetim kurulu başkanı olunmasında cinsiyete göre farklılık olup olmadığı yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda analiz sonucu aşağıda verilmiştir.

¹⁰ <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=41269&l=1/> 18.02.2008.

¹¹ (www.abhaber.com /ABHaber, 27-01-2008 00:00 (TSİ))

¹² www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619
www.dunya.com/basari-hikayeleri/turkiyede-kadin-ceo-orani-yuzde-2-280079h.htm

Tablo 1. Cinsiyet İle Babanın Otokratik Yönetim Tarzının Kadının Üst Düzey Pozisyonlarda Yer Alması Arasındaki İlişki

	Örneklem Büyüküğü	Ortalama	Std. Sapma	P
Kadın	8	54,5000	7,23089	,031
Erkek	171	47,5906	10,53044	

Tablo 1’de; Aile işletmelerinde babanın otokratik yönetim tarzı kadının üstü düzey pozisyonlarda sınırlı yer almasında etkisi olduğuna yöneticilerin katılım derecelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipoteze ilişkin bağımsız T testi sonucunda ($p= 0.031 < 0.05$); Aile işletmelerinde babanın otokratik yönetim tarzı kadının üstü düzey pozisyonlarda sınırlı yer almasında etkisi olduğuna yöneticilerin katılım derecelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetim kurulu başkanlığı yapan yöneticilerinden kadın yönetim kurulu başkanlarının erkek yönetim kurulu başkanlarına göre; babanın otokratik yönetim tarzı olmasının kadının üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer almasında daha çok etkisi olduğuna katıldıkları görülmektedir.

Örneklem grubunda yer alan kişilere "sizce firmanızda kadın yönetici oranı artırılabilir mi? " şeklinde bir soru yönetilmiş ve tablo 2’de kişilerin verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2. Firmada Kadın Yönetici Oranında Artış Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	155	84,2	84,7	84,7
Hayır	28	15,2	15,3	100,0
Toplam	183	99,5	100,0	

Örneklem grubunda yer alan kişilerin firmanızda kadın yönetici oranında artış olabilir mi sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; kişilerin % 85’i evet cevabını yani artış olabileceğini, % 15’i hayır cevabını vermişlerdir.

Tablo 3’de kişilere “kadın yöneticilerin işletmede temsili açısından sayısal bir hedef koyuyor musunuz?” sorusu yönetilmiş ve buna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 3. Kadın Yöneticiler İçin İşletmede Sayısal Hedef Belirlenmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	23	12,5	12,8	12,8
Hayır	157	85,3	87,2	100,0
Toplam	180	97,8	100,0	

Örneklem grubunda yer alan kişilerin firmanızda kadın yöneticiler, işletmede sayısal hedef koyuyor musunuz sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; kişilerin % 87’i hayır cevabını , % 13’ü evet cevabını vermişlerdir.

Tablo 4’de kişilere “çocuk sahibi kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerine yönelik spesifik çalışmalarınız var mıdır?” sorusu yönetilmiş ve alınan cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Kariyerleri İçin Spesifik Çalışmaların Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	14	7,6	7,7	7,7
Hayır	168	91,3	92,3	100,0
Toplam	182	98,9	100,0	

Örneklem grubunda yer alan kişilerin firmanızda çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerine yönelik spesifik çalışmalarınız var mıdır sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; kişilerin % 92’si hayır cevabını , % 8’i evet cevabını vermişlerdir.

Tablo 5’te kişilere “cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesine yönelik işletmenizde yeni politikalar uygulamayı planlıyor musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 5. İşletmede Cinsiyet Eşitliği İçin Yeni Politikalar Uygulanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	27	14,7	15,0	15,0
Hayır	153	83,2	85,0	100,0
Toplam	180	97,8	100,0	

Örneklem grubunda yer alan kişilerin “cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesine yönelik yeni politikalar uygulamayı planlıyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; kişilerin % 85’i hayır cevabını , % 15’i evet cevabını vermişlerdir.

Çalışmamıza katılan kişilerin demografik özelliklerinden cinsiyet ve eğitim durumları incelenmiştir. Tablo 6’da kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 6. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	52	28,3	28,6	28,6
Erkek	130	70,7	71,4	100,0
Toplam	182	98,9	100,0	

Çalışmamıza katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; kişilerin % 71’i erkek, % 29’u kadın olduğu görülmüştür. Tablo 4.16’da kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelenmiştir.

Sonuç

Ülkemizde kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranları çağdaş ülkelere göre çok düşüktür. 1990 Yılında her üç kadından biri istihdam ediliyorken, bu oran 2004 yılında dört kadından bire düşmüştür. Buna karşılık AB’de iki kadından biri istihdamdadır. Kısaca, kadınların çalışma hayatına katılımı sağlanamamış, çağdaş anlamda ücretli çalışma yaygınlaşamamıştır. Kırsal kesim ve kayıt dışı sektör, temel istihdam alanları olmaya devam etmektedir. Çalışma mevzuatının kadınları korumak amacıyla işyerlerine aşırı

yükümlülükler getirmesi, buna karşılık güvenceli esneklik yöntemlerini AB düzeyinde içermemesi sonucu keskin rekabet şartlarındaki işyerlerinin kadın istihdamı konusunda çekingen davranmalarına yol açmaktadır.

Araştırmamızda, yöneticilerinin aile işletmeleri yönetim devrinde kadınların üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer almasının etkilerini belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren çeşitli firmalarda yöneticilik yapmakta olan 184 kişinin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışma sonucunda Aile işletmelerinde kadınların üst düzey yönetici konumlarında hala çok sınırlı yer aldıkları ve kurucuların otokratik yönetim tarzına maruz kaldıkları araştırma bulgularında görülmüştür. Bu bağlamda günümüzde kadınlar klasik yapı veya görünümlerinden sıyrılmaya çabalamakla birlikte hala genellikle erkeklerin egemenliği içinde sayılan rollere doğru hareket etmektedirler. Bu geçişi kolaylaştırmak için pek çok yöntem kullanılabilir. Liderlik ve motivasyon tekniklerini bilmek, geliştirmek, zaman ve zemin şartlarına en uygun şekilde uygulamak verimliliği arttıracaktır. Bu çalışma özellikle ülkemizde bundan sonra yapılacak olan kadının iş yaşamındaki yerini ve konumunu sorgulayacak araştırmaların arttırılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

KAYNAKLAR

ALAYOĞLU, Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003, s. 33-34.

KABACOFF, R.,I. (1998), Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA, www.mrg.com [01.02.2004].

KARPUZOĞLU, Ebru, "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s.28-30.

KIRIM, Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, 3. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005. s. 19.

LEACH, Peter, Family Business, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 4-5.

MANFRED, F.R., Kets de VRIES, "The Dynamics Of Family Firms: The Good and the Bad News", Organisational Dynamics, Kış, 1993,s.61.

SÖNMEZ, Yılmaz, Ben Aile Şirketi, Hayat Yayınları,2010,s.21.

TELLİ Eda, ÜNSAR A.Sinan, OGUZHAN Adil "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:Konuyla İlgili Bir Uygulama,Electronic Journal of Vocational Colleges,Aralık,2012

<http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=41269&l=1/> 18.02.2008.

(www.abhaber.com /ABHaber, 27-01-2008 00:00 (TSİ))

(http://www.capital.com.tr/kadin_yonetici_kari_artiriyor_haberler/16090.aspx Haber : Capital Online / 01 Şubat 2002 Cuma)

www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619

www.dunya.com/basari-hikayeleri/turkiyede-kadin-ceo-orani-yuzde-2-280079h.htm

İSTANBUL'DA YİYECEK İÇECEK HİZMETİ VEREN KIDEMLİ AİLE İŞLETMELERİNİN İNTERNET SİTESİ KULLANIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Emre ATİK

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir

eatik@anadolu.edu.tr

ÖZET

İşletmecilikteki intranet ve internet gibi teknolojik araçlar 1968 yılında, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından elektronik veri değişiminin kullanılmasıyla başlamış ve zamanla gelişmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm topluma yayılmış ve işletmecilik anlayışında yeniliklere yol açmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri gününüzde işletmelerin teknik altyapısını oluşturmaktadır. Bilgisayar yazılımları ve elektronik ödeme sistemlerinin yanı sıra 2000'lerde artan online sipariş sistemleri de birçok işletmede kullanılmaktadır.

İşletmelerin kullandığı teknoloji temelli en önemli araçlardan biri de internettir. İşletmelerin internet üzerinden gerçekleştirdikleri faaliyetlerin başında internet siteleri oluşturarak bilgilendirme yapma, iletişim ve pazarlama gibi faaliyetleri yerine getirme, sosyal medya hesapları ile paydaşlarla yakın ilişkiler kurma ve sipariş sistemlerinden yararlanma gelmektedir.

Aile işletmelerinin yapısal birtakım özellikleri, bu işletmelerin internet kullanımlarında da farklılıklar yaratmaktadır. Hizmet sektöründeki bazı aile işletmeleri

internet sitelerinde yalnızca telefon, adres, ürün ve kurumsal bilgi gibi işletme ile ilgili bilgileri paylaşıırken, bazı aile işletmeleri ise internet üzerinden sipariş alma, sosyal paylaşımları takip etme veya sosyal medya üzerinden paydaşları ile ilişki kurma gibi farklı nedenlerle interneti kullanmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin internet kullanımlarındaki benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesi, bunların nedenlerinin ortaya konulması ve bu doğrultuda işletmelerin elde ettiği faydaların incelenmesi önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren ve yiyecek içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımlarını incelemektir. Araştırmada doküman incelemesi yönteminden yararlanılmış, araştırma evreni olarak belirlenen 12 işletmenin internet siteleri bu kapsamda incelenmiştir. Araştırmada internet kullanımına ilişkin kategorileri kapsayan bir kodlama formundan yararlanılmıştır. Araştırmada, işletmelerin internet sitelerinde en fazla kurumsal bilgi, ürün bilgisi ve iletişim bilgisine yer verdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, teknolojik yeniliklere internet sitelerinde gerekli önemin verilmediği ve site özellikleri, sosyal medya yönlendirmesi ve medya ilişkileri konularında internet sitelerinde eksiklikler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Teknolojik Uygulamalar, İnternet, İnternet Kullanımı, Yiyecek İçecek Hizmetleri, Aile İşletmeleri

Giriş

Tarıma dayalı toplumlardan, sanayiye dayalı topluma geçiş ile birlikte başlayan ve 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla artan bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgi toplumuna geçişi başlatmıştır. Bilgi çağı denildiğinde akla ilk gelen kavramlardan biri internet olmaktadır. İnternet teknolojileri, ülkeler arası sınırları kaldırarak bilgiye ulaşmayı sağlayan bir araç olarak tüm toplumu etkilediği gibi işletmeleri ve işletmelerin iş yapma şekillerini de doğrudan etkilemiştir. Artık işletmeler yalnızca kendi çevrelerinde faaliyet gösteren değil, küresel anlamda rekabet eden ve aynı zamanda da küresel pazarlara kolayca ulaşabilen (Poon, 2002) işletmeler haline gelmiştir.

2010 yılında web sitelerinin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada (Çiçek, Demirel ve Onat, 2010), işletme kapsamında ele alınan işletmelerden çok azının internet sitesine sahip olduğu ve interneti etkin olarak kullandığı belirlenmiştir. Ancak TUİK'in güncel verilerine bakıldığında, Türkiye'de 2015 yılında işletmelerin internete erişim oranının 92,5 olduğu belirlenmiştir. Ek olarak, 2014 yılında işletmelerin %56,6'sı web sayfasına sahipken, bu oranın 2015 yılında % 65,5'e çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu işletmelerden %12,4'ünün online satış yaptığı ve %38,8'inin sosyal medyayı etkin olarak kullandığı ortaya çıkmıştır (TUİK, 2015). Elde edilen bu veriler, geçmişte işletmeler için göz ardı edilse de günümüzde internetin işletme faaliyetlerinin bir parçası

olduğunu yani artık işletmeler için internetin etkin kullanılan bir iletişim aracı haline geldiğini göstermektedir.

Aile işletmelerine ilişkin verilere bakıldığında ise serbest dünya ekonomisinde %80 ile %98 arası işletmenin aile işletmesi şeklinde kurulduğu, %50 ile %75 arası çalışanın aile işletmelerinde istihdam edildiği ve Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin %37'sinin aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Poza ve Daugherty, 2014: 4). Dünya ekonomisinde büyük bir oranı olan aile işletmelerinde önemli unsurlardan biri de işletmelerin nasıl bu kadar başarılı olduklarıdır.

Koçel'e göre (2012) aile işletmelerinin başarılı bir şekilde bu güne gelmelerinde önemli etkenlerden biri, yıllar boyu karşılaştıkları teknolojik değişime ve gelişmelere karşı uyum sağlamalarıdır. Davis ve Harveston (2000) tarafından yapılan bir çalışmada da (2000) aile işletmelerinde teknolojinin uluslararası bir işletme olma ve büyümede doğrudan etki ettiği belirlenmiştir. Diğer bir görüşe göre ise aile işletmelerinde performansın artırılması için teknoloji bir avantaj olarak görülmektedir ve yarattığı fırsatların iyi değerlendirilmesi ve iş sistemleri ile uyumlu hale getirilmesi gereklidir (Carlock ve Ward, 2001). Kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bir çalışmada (Yaşlıoğlu ve Aydınlik, 2013), teknolojik fırsatlar ile girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kıdemli aile işletmeleri olarak nitelendirilen ve geçmişten bu güne başarılı bir şekilde gelmiş yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler de teknoloji ile uyum sağlayan her işletme gibi internet teknolojilerinden faydalanmaktadır. Ancak, bu işletmelerin internet sitelerini ne şekilde işletmelerine uyarladıkları, internet sitelerini nasıl etkin kullandıkları ve internet sitelerinde ne gibi bilgilere yer verdikleri bilinmemektedir. Bu araştırmanın amacı yiyecek-içecek hizmet sektöründe faaliyet gösteren kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımlarını belirlemektir.

1. İşletmelerde İnternet Uygulamaları

Tarihsel anlamda bakıldığında, Amerika'da 1968 yılında Taşımacılık Veri Koordinasyon Komitesi'nin kurulması, elektronik veri değişimi standartları belirlenmesi ve bu standartlara taşımacılık sektöründeki işletmelerin uyması ile internet üzerinden bilgi paylaşımının başladığı görülmektedir (Osnin, 2003). Bu süreç, 1979 yılında Aldrich'in tüketiciler ve işletmeler arasındaki işlemleri etkinleştirmek amacıyla online alışverişi bulması, 1994'te Pizza Hut'ın internet üzerinden sipariş alması ve Microsoft Money bireysel finans yazılımı ile online bankacılığın başlaması ile 1995'te Amazon'un online alışveriş sitesi kurması ile devam etmiştir. Geçmişte işletmeye internet üzerinden yalnızca bilgisayar ile ulaşabilmek mümkün iken, günümüzde uygulamalar ve mobil uyumlu farklı yazılımlar ile işletmeler, tabletlerden ve akıllı telefonlardan da ulaşılabilir hale gelmiştir.

İşletmelerin kullandıkları bilgi teknolojilerinin en başında internet gelmektedir. Bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan genel ağ şeklinde açıklanan internet, intranet, extranet, e-mail ve World Wide Web olmak üzere dört önemli araçtan oluşmaktadır. İntranet işletme içi koordinasyon sağlamada, extranet ise dış ilişkide bulunulan diğer işletmelerle iletişim kurmada kullanılmaktadır. Elektronik posta olarak adlandırılan e-mailler, mesaj veya dosya alışverişi sağlamaktadır. Son olarak World Wide Web (WWW) ise bir ara birim olarak kullanıcıları bilgiye ulaştırmaktadır.

İşletmeler için internet teknolojisi “ iş ile ilgili bilgi paylaşımı, işletme ilişkilerini sürdürüme ve iş ile ilgili işlemlerin internet tabanlı olarak yürütülmesi” anlamına gelmektedir (Vladimir, 1996). Günümüzde birçok işletmenin bir internet adresi ve bu adres içeriğinde işletmelere ait bilgileri bulunmaktadır. Buna ek olarak, tüketiciler ve diğer paydaşlar için işletme ile ilgili bilgilere en kolay yoldan ulaşabilmek, internet siteleri sayesinde mümkün olmuştur.

İnternet teknolojilerindeki gelişimlerin hem düşük maliyetli hem de kolay uyum sağlanabilir olması, geleneksel, küçük ve orta ölçekli işletmeler için avantaj sağlamaktadır (Güleş vd., 2002: 52). Ayrıca aile işletmeleri için internet kullanımı ve teknolojiye karşı olumlu tutumun, uluslararası işletme olma oranını arttırdığı ve örgütsel büyümeyi desteklediği de ifade edilmektedir (Davis ve Harveston, 2000).

İnternetin işletmelere en önemli üç faydası işlemleri yürütme, iş birliği ve koordinasyon ile karar destekleme şeklinde sıralanmaktadır (Auramo vd., 2005:84). İşletmeler internet üzerinden satış, rezervasyon, iletişim gibi birçok işlemi hızlıca gerçekleştirebilmekte ve bilgilendirme ve pazarlama faaliyetlerini kolayca yerine getirebilmektedir. Yapılan tüm bu işlemler işletmelere, tüketicileri ve diğer paydaşları ile iş birliği sağlamanın yanında karar verme sürecinde tüketicilerin işletme ile karşılıklı etkileşimini de sağlamaktadır.

İnternetin işletmeler için olası kullanım alanları, tanıtım, pazarlama ve reklam faaliyetleri, internet üzerinden satış, araştırma ve geliştirme, iletişim ve iş birliğidir (Cockburn ve Wilson, 1996: 84-85). İşletmeler, internet siteleri üzerinden tarihçeleri, vizyon ve misyonları gibi işletmelerine ilişkin kurumsal tanıtıcı bilgilerini açıklayabilmelerinin yanında ürün tanıtımı, promosyon gibi pazarlama faaliyetlerini de gerçekleştirebilmektedirler. Diğer yandan, bugün birçok işletmeye ait site, tüketicilerine internet üzerinden satış veya rezervasyon imkânı da sağlamaktadır. İşletmelerin interneti kullanım alanlarından bir diğeri de diğer işletmeler ve tüketicilere ilişkin bilgi edinmedir. İşletmeler tüketicilerin sorun ve isteklerini internet üzerinden öğrenebilmekte, ürün veya hizmetlerini bu doğrultuda geliştirebilmektedirler.

İşletmeler üzerine yapılan çalışmalarda (Ho ve Wu, 1999; Rod vd., 2009; Cao, Gruca ve Klemz, 2003) internet konusu sıklıkla müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir. Yapılan bir çalışmada (Palmer, 2002) işletmelerin internet sitelerinin başarı yakalamalarında kullanıcı memnuniyetinin sağlanması yani, siteyi tekrar ziyaret etme isteğinin oluşmasının en önemli unsur olduğu belirlenmiştir. İşletme web sitelerinin ana sayfalarındaki pazarlama bilgilerini belirlemeye yönelik bir çalışmada ise (Dholakia ve Rego, 1998) işletme web sitelerine ziyareti artıran beş önemli unsurun marka imajı, kurum felsefesi, doğrudan yanıt ve işletmenin ürün/ hizmetini açıklayan sayfaların olması olarak belirlenmiştir. Cox ve Dale'e göre (2002) ise internet sitelerinde olması gereken dört önemli özellik kullanım kolaylığı, müşteri güvenliği, online kaynaklar ve ilişki hizmetleri şeklinde sıralanmaktadır.

Literatürdeki çalışmalardan yola çıkılarak yapılan bu çalışmada da amaç, tüketiciler için önemli bir yeri olan internet sitelerinin içeriklerini incelemektir. Yiyecek içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmeleri özelinde yapılan bu çalışmadan elde edilen bulguların, bu aile işletmelerinde internet sitelerinin içeriklerinin önemini görmek bakımından ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımından ve doküman incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Doküman incelemesi "araştırılması hedeflenen olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizi" olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 217).

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yiyecek içecek sektörü, hizmet sektörü olması doğrultusunda müşteri ile ilişkinin önemli olduğu bir sektördür. Buna ek olarak, yiyecek içecek sektöründe hizmet veren küçük veya orta ölçekli yiyecek içecek işletmelerinden bazılarının kıdemli aile işletmeleri oldukları da bilinmektedir. Müşteri ile iletişimde yeni teknolojilerden sıklıkla yararlanan işletmeler olarak yiyecek içecek hizmeti veren işletmelere ilişkin literatür incelendiğinde, aile işletmeleri kapsamında pek fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın amacı yiyecek içecek hizmet sektöründe faaliyet gösteren kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımlarının etkinliğini belirlemektir.

2.2. Araştırma Kapsamı

Araştırma kapsamında Koçel'in 2006 yılında hazırlamış olduğu "Kıdemli İşletmeler" tablosunda yer alan ve yiyecek içecek hizmet sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren 15 işletme, araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımından ve doküman inceleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın evreni olarak İstanbul'da yiyecek içecek hizmeti veren 15 kıdemli aile işletmesi olarak belirlenmiştir ve örnekleme yöntemine gidilmeden tüm işletmeler araştırmaya dahil

edilmiştir. İlk olarak bu işletmelere arama motorları üzerinden ulaşılmış, internet sitelerine sahip olup olmadıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda Bebek Badem Ezmecisi ve Kanaat Lokantası internet siteleri olmadığından; Rejans Restorant ise şu an hizmet vermediğinden dolayı araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve 12 işletme ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelere ilişkin bilgiler Tablo 1'deki gibidir.

İŞLETME ADI	KURULUŞ YILI	ÜRÜNLERİ
Baylan Pastanesi	1923	Pastane ürünleri, çikolata, sıcak ve soğuk içecekler
Hacı Abdullah	1888	Osmanlı mutfağı
Hacı Bekir Şirketler Grubu	1777	Lokumlar, tahin helvası, akide şekeri vb. şekerlemeler, karamela, badem ezmesi, şekerli drajeler, bisküvi, kurabiye, kek, hamur tatlısı, konfiteri çikolata
Hafız Mustafa	1864	Şeker, lokum ve hamur tatlısı çeşitleri ve pasta
Kafkas Pasta Şekerleme	1930	Kestane şekeri, karyoka, light ürünler, reçeller, marmelat, meyveli şekerlemeler
Karaköy Güllüoğlu	1871	Türk tatlıları
Konyalı Lokantası	1897	Geleneksel Türk mutfağı
Koska Helvacısı	1907	Helva, şekerleme, tahin-pekmez, lokum, reçel, geleneksel tatlılar, pasta, ayrıca diyabetik helva, lokum, badem ezmesi ve reçel
Köfteci Ramiz	1928	Izgara köfte, piliç, sucuk, çorbalar, salata, çeşitli tatlılar
Şekerci Cafer Erol	1807	Şeker ve tatlı
Tarihi Sultanahmet Köftecisi Selim Usta	1920	Köfte, piyaz, salata ve helva, tatlı ve turşu çeşitleri
Yanyalı Fehmi Lokantası	1919	Geleneksel Osmanlı mutfağı

Tablo 1. Web Sitesi İncelenen, İstanbul'da Yiyecek İçecek Hizmeti Veren Kıdemli Aile İşletmeleri Kaynak: Koçel, T. (2006), Kıdemli İşletmeler, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 737.

3. 2. Araştırma süreci

Araştırma sürecinde ilk olarak kullanılacak doküman belirlenmiştir. Bu kapsamda en geçerli dokümanın internet siteleri olduğu belirlenmiş ve bu dokümanlara internet üzerinden ulaşılması düşünülmüştür. İkinci aşamada verilerin özgünlükleri kontrol

edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan internet siteleri, işletmelerle iletişim kurularak doğrulanmıştır. Daha sonra elde edilen dokümanları belirli bir sistem içerisinde çözümleyebilmek için araştırmanın amacına uygun olarak kodlama formu geliştirilmiştir. Kodlama formu geliştirilirken literatür kapsamında yapılan çalışmalar incelenmiş (Olsina vd., 1999; Bauer ve Scharl, 2000; Çiçek vd., 2010) ve araştırmanın amacı doğrultusunda kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra ise anlam bakımından birbirine benzer ölçütler gruplandırılarak temalara ulaşılmıştır. Ayrıca, kodlama formunun ve temaların oluşturulmasında uzman görüşü de alınmıştır. Araştırma kapsamında *kurumsal bilgi, ürün bilgisi, iletişim bilgisi, site özellikleri, teknolojik özellikler, sosyal medya yönlendirmesi, satış - rezervasyon ve medya ilişkileri – tanıtım* olmak üzere toplam 8 tema ve bu temalar ile ilişkili toplam 32 kategori elde edilmiştir.

3.3. Verilerin analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizinde esas amaç “toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak” şeklinde açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Araştırmada, evrenin tamamına ulaşıldığından, araştırma kapsamına tüm işletmelerin internet siteleri alınmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında analiz birimi tespit edilmiştir. Araştırmada amaç internet kullanımlarını belirlemek olduğundan analiz birimi olarak internet sitelerin içerikleri belirlenmiştir. İkinci aşamada işletmelerin internet sitelerine arama motorları üzerinden ulaşılmıştır. Daha sonra, kategorilerin ne derece işlevsel olduğunu belirlemek amacıyla rastgele bir işletmenin internet sitesi seçilerek kategoriler kodlanmıştır ve kategorilerin uygunluğuna karar verilmiştir. Daha sonra her bir işletmeye ait internet sitesi önceden belirlenmiş temalar ve kategoriler çerçevesinde ayrı ayrı incelenmiştir. Verilerin kodlanması ise var veya yok şeklinde gerçekleştirilmiştir. Son olarak edilen veriler tablolar haline getirilmiş ve yorumlanmıştır.

3.4. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular temalar ve alt kategoriler kapsamında tablo 2’de açıklanmaktadır.

TEMALAR VE KATEGORİLER	VAR	YOK
<i>Kurumsal Bilgi</i>		
• Logo	12	0
• İşletme tarihçesi	12	0
• Hakkımızda bilgisi	12	0
• Vizyon	1	11
• Misyon	1	11
• İİK / İİŞ başvuru	7	5
<i>Ürün Bilgisi</i>		
• Ürünler hakkında bilgi	10	2
• Ürün görselleri	10	2

• Ürün fiyatı	4	8
İletişim Bilgisi		
• Siteden iletişim formu	10	2
• Telefon	12	0
• Mail	10	2
• Adres bilgisi	12	0
• Harita bilgisi	12	0
• Yorum/şikayet/öneri formu	2	10
Site Özellikleri		
• Dil seçeneği	9	3
• Mobil uyum	11	1
• Site içi arama	4	8
• Son güncelleme	8	4
Teknolojik Özellikler		
• İnteraktif harita	8	4
• Online canlı iletişim	0	12
• Kare kod kullanımı	0	12
• Mobil uygulama yönlendirmesi	0	12
Sosyal Medya Yönlendirmesi		
– Facebook	11	1
– Twitter	8	4
– Instagram	7	5
Satış / Rezervasyon		
• Online satış	3	3
• Online rezervasyon	1	5
Medya İlişkileri / Tanıtım		
• Basında işletme	10	2
• Güncel haber duyuru	2	10
• Tanıtım filmi	5	7
• Tanıtım resmi	6	6

Tablo 2. Yiyecek içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımları

- **Kurumsal Bilgi:** İlk olarak kurumsal bilgi temasına bakıldığında logo, işletme tarihçesi ve hakkımızda bilgisine, araştırma kapsamında tüm işletmelerin web sitelerinde yer verdikleri görülmektedir. Diğer yandan, insan kaynakları / iş başvurusu bilgisi 7 işletme web sitesinde, vizyon ve misyon bilgisi ise yalnızca 1 işletmenin web sitesinde bulunmaktadır. Kurumsal kimliğin tüketicilere yansıtılmasında önemli bir rol oynayan işletme logosuna tüm işletmelerin sahip olması, bu işletmelerin benzer isimli işletmelerden kolayca ayırt edilebilmesini ve kurum imajının daha somut hale gelmesini sağlaması bakımından önemlidir. Benzer şekilde işletme tarihçesi ve işletme hakkında bilgilerin yer almasının da işletmelerin

tüketiciler tarafından daha iyi anlaşılabilmesini sağladığı düşünülmektedir. Diğer yandan, vizyon ve misyon kavramları işletmelerin kurumsal kimlikleri için önemli birer unsur olup, kıdemli aile işletmelerinin internet sitelerinde bulunmamasının önemli bir eksiklik olduğu düşünülmektedir.

- **Ürün Bilgisi:** Bu kapsamda kıdemli aile işletmelerinin internet siteleri, ürünler hakkında bilgi, ürün görselleri ve ürün fiyatları kategorileri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki 12 işletmenin 2 tanesi haricinde tüm işletmelerin sitelerinde ürünlerine ait bilgiler yayınladıkları belirlenmiştir. Bunun yanında, 10 işletmenin tanıtım amacıyla ürünlerinin görsellerini de sitelerinde kullandıkları saptanmıştır. Ürün fiyatı bilgisine ise yalnızca 4 işletmenin internet sitesinde rastlanmıştır. Ürün fiyatı bulunan işletme internet sitelerinin 3 tanesinin aynı zamanda online satış da yaptıkları bilinmektedir. Ancak, tüketicilerin fiyata ilişkin algılamaları farklı olabileceğinden, diğer işletmelerin de fiyat bilgisi vermelerinin daha yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- **İletişim Bilgisi:** Araştırma kapsamında üçüncü tema ise iletişim bilgisidir. Bu tema kapsamında işletmelerin tümünün telefon, adres bilgisi ve harita bilgisi gibi temel iletişim bilgilerine sitelerinde yer verdikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan, siteden iletişim formu bilgisine 10 ve mail bilgilerine de 10 işletmenin yer verdiği görülmüştür. Ancak, yorum/şikayet/öneri formuna yalnızca 2 işletmenin yer verdiği belirlenmiştir. Yorum/şikayet/öneri formunun işletmelerin tüketici ile ilişkilerinde büyük önemi olduğu düşünüldüğünde, araştırma kapsamında incelenen aile işletmelerinin bu konuda eksiklikleri olduğu söylenebilir.
- **Site Özellikleri:** Site özellikleri teması altında, dil seçeneği, mobil uyum, site içi arama ve son güncelleme tarihi kategorileri değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, 11 işletmenin mobil uyumlu olduğunu, dil seçeneği 9 ve son güncelleme bilgilerine 8 işletmenin yer verdiğini göstermektedir. Buna ek olarak, işletmelerin son güncelleme tarihlerini ayrıntılı olarak değil yalnızca yıl şeklinde verdikleri görülmüştür. Diğer yandan, site içi arama yalnızca 4 işletmenin internet sitesinde yer almaktadır. İşletme internet sitelerinin yabancı dil seçeneğine sahip olması, yabancı tüketicilerin de işletmeye ulaşmasını ve işletme hakkında bilgi almasını kolaylaştırmaktadır. Site içi arama özelliklerinin bulunması ise tüketicilerin aradıkları bilgilere kolay ve hızlı ulaşmalarını sağladığından, sitelerin işlevselliğini arttırmaktadır. İşletmelerin mobil uyumlu olmalarının tüketicilerin işletmelere ulaşmada bilgisayar yanında tablet ve akıllı telefonların da kullanımını arttıracakı düşünüldüğünde, araştırma kapsamındaki işletmelerin bu konuya önem verdikleri söylenebilir.
- **Teknolojik Özellikler:** Araştırma kapsamında daha sonra teknolojik özelliklere ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu tema kapsamında 12 işletmeden 8 tanesinin interaktif haritaya internet sitesinde yer verdiği belirlenmiştir. Ayrıca, online canlı iletişim, kare kod kullanımı ve mobil uygulama yönlendirmesi özelliklerine

araştırma dahilindeki internet sitelerinde rastlanmamıştır. Elde edilen bu bulgu, İstanbul'da yiyecek-içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmelerinin yeni teknolojiyi yalnızca tüketicilerin işletmeye ulaşmalarında yararlı olabilecek interaktif haritada kullandıklarını göstermektedir. Günümüzde birçok internet sitesinde kullanılan ve maliyeti çok olmayan online canlı iletişim özelliğinin araştırmada incelenen internet sitelerinde olmamasının, bu işletmeler için bir eksiklik olduğu söylenebilir. Diğer yandan tüketicilerin internete akıllı telefonlar üzerinden de ulaşabiliyor olması, kare kod ve mobil uygulamaları daha önemli hale getirmiştir. Bu tarz teknolojik yeniliklerin kullanımının işletmelere faydalı olabileceği düşünülmektedir.

- **Sosyal Medya Yönlendirmesi:** Sosyal Medya Yönlendirmesi kapsamında işletme web sitelerinde en çok kullanılan sosyal medya araçlarından olan Facebook, Twitter ve Instagram'a yönlendirmenin olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen bulgular işletme internet sitelerinde 11 işletmenin Facebook, 8 işletmenin Twitter ve 7 işletmenin Instagram hesaplarına yönlendirmesi olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre işletmelerin sosyal medyaya önem verdikleri söylenebilir.
- **Satış - Rezervasyon:** Araştırmada daha sonra satış - rezervasyona ilişkin bulgular elde edilmiştir. Burada ilk olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin hizmet özellikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda yemek servisi yapan 6 restoran işletmesinin yalnızca online rezervasyon alıp almadığına bakılmış, diğer 6 yiyecek-içecek hizmeti veren işletmenin ise online satış yapıp yapmadıkları incelenmiştir. İnternet sitesinde online satışa yer veren işletmelerin sayısı 3; online rezervasyon hizmeti sağlayan işletmenin ise 1 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, araştırma kapsamındaki işletmelerin internet üzerinden satış ve rezervasyon hizmetini tercih etmedikleri söylenebilir.
- **Medya İlişkileri - Tanıtım:** Araştırmada son olarak medya ilişkileri - tanıtım temasına yer verilmiştir. Bu kapsamda işletmelerden 10 tanesinin basında işletme bilgisine yer verdiği, 6 işletmenin tanıtım resmine ve 5 işletmenin tanıtım filmine yer verdiği belirlenmiştir. Ek olarak, yalnızca 2 işletmenin güncel haber ve duyurulara yer verdiği görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin medya ilişkilerine önem verdiğini göstermekteyken diğer yandan, tanıtım ve güncel bilgiler kapsamında halen eksiklikleri olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç

İstanbul'da yiyecek-içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımlarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada sekiz temadan yararlanılarak birtakım bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin internet sitelerinde en fazla ürün bilgilerini, iletişim bilgilerini ve kurumsal bilgilerini paylaşmada başarılı oldukları görülmüştür. Diğer yandan, işletmelerin internet sitelerini medya ilişkilerinde orta derecede kullandıkları, sosyal medya yönlendirmelerine yer verdikleri ancak, teknolojik yenilikleri kullanmada eksiklikleri olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bir sonucu olarak, işletmelerin web sitelerinde sosyal medya yönlendirmelerinin olması, işletmelerin sosyal paylaşım sitelerine üyeliklerini olduğunu ve bu sayede paydaşları ile olan ilişkilerini internet üzerinden de yürüttükleri düşünülmektedir. Bir diğer sonuç olarak, en fazla yer verilen bilgilerin kurumsal, ürün ve iletişim bilgileri olmasına rağmen, işletmelerin vizyon ve misyon gibi önemli kurumsal bilgilerini paylaşmada, fiyat konusunda bilgi vermede ve tüketici yorum/şikayet/önerilerine yer vermede eksiklikleri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, medya ilişkileri kapsamında tüketicilerin yeni bilgilere ulaşmasına faydalı olan güncel duyurulara yer verilmemesinin de işletmeler açısından bir eksiklik olduğu düşünülmektedir.

Teknolojik yenilikler bakımından değerlendirildiğinde ise elde edilen sonuçlar, işletmelerin kare kod uygulamasını internet sitelerinde kullanmadıklarını, kendilerine ait mobil uygulamalarının olmadığını veya yönlendirmenin bulunmadığını göstermiştir. Günümüzde tüketicilerin internete akıllı telefonlar ve tabletler üzerinden de erişebildiği düşünüldüğünde, işletmelerin bu konulara da önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Canlı iletişim ise tüketicilerle anlık, düşük maliyetle, hızlı ve kolay iletişim sağladığından, işletmelerin bu içeriğe de yer vermeleri önerilebilir.

Bu çalışma, İstanbul'da yiyecek-içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmeleri kapsamında yapılmıştır. Bu nedenle veriler de yalnızca araştırma evreni üzerinden elde edilmiştir. Kıdemli aile işletmelerinin internet sitesi kullanımlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmanın, var olan durumu ortaya koyan bir çalışma olarak yapılacak diğer çalışmalar için ön çalışma niteliğinde olabileceği düşünülmektedir. Yapılacak diğer çalışmalara, tüm yiyecek içecek hizmeti veren kıdemli aile işletmelerinin evrene dahil edilmesi veya tüm kıdemli aile işletmelerinin internet sitelerini kapsayacak araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Auramo, J., Kauremaa, J. ve Tanskanen, K. (2005). Benefits of IT in supply chain management: an explorative study of progressive companies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(2), 82-100.
- Bauer, C. ve Scharl, A. (2000). Quantitative evaluation of Web site content and structure, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(1), 31-43. ISSN: 1066-2243.
- Cao, Y., Gruca, T. S. ve Klemz, B. R. (2003). Internet pricing, price satisfaction, and customer satisfaction. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 31-50.
- Carlock R. ve Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. Londra: Palgrave.
- Cockburn, C. ve Wilson, T. D. (1996). Business use of the world-wide web. *International Journal of Information Management*, 16(2), 83-102.
- Cox, J. ve Dale, B.G. (2002). Key Quality Factors in Web Site Design and Use, an Examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (7), 862-888.

- Çiçek, H., Demirel, M. ve Onat, O.K. (2010). İşletmelerin Web sitelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma: Burdur ili örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187-206.
- Davis, P. S. ve Harveston, P. D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- Dholakia, U. M. ve Rego, L. L. (1998). What makes commercial Web pages popular? An empirical investigation of Web page effectiveness. *European Journal of Marketing*, 32(7/8), 724-736.
- Güleiş, H.K., Ögüt, A. ve Bülbül, H. (2002). İnternet teknolojisi açısından işletmeler arası elektronik ticaret ve aracı pazarlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 33-55.
- Ho, C. F. ve Wu, W. H. (1999). Antecedents of customer satisfaction on the Internet: an empirical study of online shopping. *İçinde, Systems Sciences, HICSS-32. 32nd Annual Hawaii International Conference on IEEE Bildirisi*.
- Koçel, T. (2012). Neden "Uzun Ömürlü - Köklü Aile İşletmesi" Ödülü?. *İçinde 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Koçel, T. (2006). *Kıdemli İşletmeler, İçinde 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Yaşlıoğlu, M. ve Ülgen Aydınlık, A. (2013). Kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 171-180.
- Olsina, L., Godoy, D., Lafuente, G. J. ve Rossi, G. (1999), Specifying quality characteristics and attributes for Websites, *ICSE Workshop on Web Engineering (WebE-99)*.
- Osnin, N.A. (2003). *EDI in Transportation*. Maritime Institute of Malaysia.
- Poon, S. (2000). Business environment and internet commerce benefit - a small business perspective. *European Journal of Information Systems*, 9(2), 72-81.
- Poza, E. (2013). *Family business*. (4. Baskı). South Western: Cengage Learning.
- Rod, M., Ashill, N. J., Shao, J. ve Carruthers, J. (2009). An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction: A New Zealand study. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(1), 103-126.
- Vladimir, Z. (1996). Electronic commerce: Structures and issues. *International journal of electronic commerce*, 1(1), 3-23.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İnternet Kaynakları

TUİK Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2015
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18647> (Erişim Tarihi: 02.03.2015).

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-KÜLTÜREL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KARAKÖY GÜLLÜOĞLU ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Arş. Gör. Ezgi ATİK

Anadolu Üniversitesi, EMYO

Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir

earar@anadolu.edu.tr

ÖZET

Sürdürülebilirlik kavramı 2. Dünya Savaşı sonrası kalkınma çabalarının ve endüstrileşmenin sonucunda ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik konusunun tüm dünyada önem kazanması, 1987 yılında yayınlanan Brundtland Raporu ve 1992 yılında yayınlanan Gündem 21 başlıklı uluslararası sürdürülebilirlik raporu ile birlikte olmuştur. Ekolojik, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyuttan oluşan sürdürülebilir gelişmenin en önemli amacı kaynakların gelecek nesillere de aktarılmasını sağlamaktır. Literatürde ekolojik sürdürülebilirlik çevresel sorunlar, ekonomik sürdürülebilirlik ticari faaliyetlere ilişkin sorunlar, sosyal sürdürülebilirlik ise insan ilişkilerinden kaynaklı sorunlar ile açıklanmaktadır. Sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kavramı ise benzer şekilde temelde insan etkileşimi sonucu doğan sorunlar doğrultusunda gelişmiştir.

Sosyo-kültürel sürdürülebilirlik aile işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, bu unsurun işletmelerin geçmişten günümüze gelmesinde önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren Karaköy Güllüoğlu aile

işletmesi, sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilmiş, bu doğrultuda söz konusu işletme Chiu'nun "Sosyo-Kültürel Sürdürülebilirlik" ile ilgili çalışmasında yer alan "gelenekler, değerler, normlar ve yaşam şekli" oluşan dört temadan hareketle incelenmiştir.

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından örnek olay (durum) çalışmasından yararlanılmış ve İstanbul'da kıdemli aile işletmelerinden biri olan Karaköy Güllüoğlu işletmesindeki yönetici ve çalışanlar ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmayı desteklemesi bakımından işletmeye ilişkin televizyon ve gazete haberleri ile işletme içi dokümanlar da incelenmiştir.

Araştırma sonucunda Karaköy Güllüoğlu işletmesi özelinde aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirliğe yönelik öncelikli davranışlar ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları işletmede saygı ve sorumluluk gibi değerlerin benimsendiğini, yazılı ve sözlü birtakım normların olduğunu, ahilik ve zanaatkarlık geleneklerinin kuşaklardan beri devam ettiğini göstermiştir. Ayrıca işletmeye özgü olarak yalnızca tek şubede faaliyet göstermesi ve yalnızca kendi alanında uzmanlaşması işletmenin yaşam tarzını yansıtmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sosyo-kültürel Sürdürülebilirlik, Aile İşletmeleri, Karaköy Güllüoğlu İşletmesi

Giriş

1750-1850 yılları arasında gerçekleşen endüstriyel devrim, beraberinde teknolojik gelişmelere, artan üretim kapasitesine ve ekonomik uzmanlaşmaya işaret etmekteyken, bu gelişmelerin bir sonucu olarak toplumun kalıcı olarak tarımdan sanayiye doğru kaymasına neden olmuştur (Orr, 2005: 3). Endüstriyel devrim sonucu artan sanayileşme ile birlikte sosyal, kültürel ve çevresel sorunlar meydana gelmeye başlamıştır. Kalkınmayı desteklemek amacıyla göz ardı edilen bu sorunlar zamanla önce yerel ve daha sonra küresel bir boyut kazanmıştır (Kaypak, 2011: 19-20). Küreselleşmenin paralelinde "sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir gelişme" gibi birtakım kavramlarla bu sorunlara çözüm aranmaya başlanmıştır.

Sürdürülebilirlik, "sonsuzca kadar, ebediyen, yeniden doğma ve yenilenme" anlamına gelmektedir (Porter, 2000:1). Diğer bir tanıma göre sürdürülebilirlik, "belirli bir ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin, kesintisiz, bozulmadan, aşırı

kullanımla tüketilmeden ve ana kaynaklara aşırı yüklenilmeden sürdürülebilmesi yetkinliğidir” (Sezgin ve Karaman 2008: 429) .

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme konusu, Brundtland Raporu (1987) ve ardından gelen Gündem 21 (1992) uluslararası sürdürülebilirlik raporu birlikte küresel anlamda çözümler üretilmesi gereken ortak bir konu haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler 'in Gündem 21 başlıklı konferansında sürdürülebilir gelişmenin sosyal ve ekonomik boyutlarından söz edilmiştir. Sürdürülebilir gelişme Brundtland Raporu (1987) olarak da adlandırılan “Ortak Geleceğimiz Raporu”nda “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini tehlikeye sokmaksızın bugünün kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek gelişme” olarak tanımlanmıştır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalardan bazılarında yönetimde sürdürülebilirlik (Neubauer ve Lank, 1998), işletmenin sürdürülebilirliği (Stafford vd., 1999; Olson vd., 2003), kurumsal sürdürülebilirlik (Hahn ve Scheermesser,2006; Knoepfel, 2001) ve aile değerlerinin sürdürülebilirliğe etkisi (Birincioğlu ve Acuner, 2015) konuları incelenmiştir. Bu çalışmada da amaç aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirliğe ilişkin bilgi edinmektir.

Aile İşletmelerinde Sosyo-Kültürel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir gelişmeye ilişkin olarak üç boyuttan söz edilmektedir. Bunlar, çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliktir. Çevresel sürdürülebilirlik bakımından genetik çeşitlilik, dayanıklılık ve biyolojik üretkenlik konuları ön planda iken, ekonomik sürdürülebilirlik kapsamında artan mal ve hizmet üretimi, temel ihtiyaçları karşılama ve fakirliği azaltma ile kaliteyi artırma konuları ön plana çıkmaktadır. Son olarak sosyal sürdürülebilirliği sağlamada ise kültürel çeşitlilik, sosyal adalet, cinsiyet eşitliği ve ortak yaşam konuları önem kazanmaktadır (Holmberg ve Sandbrook, 1992: 24).

Sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin üç çeşit yorumlama Chiu (2003) tarafından özetlenmektedir. Bunlardan ilki gelişimsel odaklı olan ve gelişimi kısıtlayan sosyal baskılar olarak sosyal ilişkiler, gelenekler, yapı ve değerler şeklinde açıklanmaktadır. İkinci yorumlama ise çevresel odaklıdır ve kaynaklar ve varlıkların nesiller boyu dağılımını belirleyen sosyal ön koşullara dayanmaktadır. Bu ön koşullar kurallar, değerler, tercihler ve normlardır. Son yorumlama insan odaklıdır ve insanların iyi bir şekilde geçinme ve gelişmelerini amaçlamaktadır. Bu kapsamda ise artan sosyal uyum ve bütünlük, gelişen sosyal istikrar ve yaşam kalitesinin artması konuları önem kazanmaktadır.

Kültürel sürdürülebilirlik ise bir sistem içerisindeki inançlar, değerler, eğilimler, gelenekler, kurumlar ve sosyal ilişkilerin bütünüdür (Polistina, 2009: 117). Kültürel sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır

(Rappaport, 2000: 150-151). Sosyal boyutu akrabalık, aile yapısı, sosyal ağlar, kimlik ve statü gibi konuları kapsarken çevresel boyutu değerler, amaçlar, imajlar, normlar, standartlar vb. kapsamaktadır.

Kültürel sürdürülebilirlik bir toplumun çevresi ile pozitif ve kalıcı ilişkiler geliştirmesini sağlarken, sosyal sürdürülebilirlik konusunun temelini sosyal iyileşme oluşturmaktadır. Sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik arasındaki ortak konular sosyo-kültürel sınırlar ve sürdürülebilir gelişmenin ön koşulları ile ilişkilendirilmektedir.

Bu ayırmadan yola çıkılarak sosyo-kültürel sürdürülebilirlik, “insanların içerisinde yaşadıkları ve tarihsel anlamı olan nesne ve yapılar, insan yaşamı ve bu yerlere, kültürlere ve geleneklere ait değerleri” olarak tanımlanabilmektedir (Axelsson, 2013: 215). Chiu’ya göre (2004: 69) değerler, normlar, gelenekler ve yaşam şekli boyutları toplumların hem sosyal hem de kültürel sürdürülebilirlikleri ile ilişkilidir ve sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kavramı bu alt boyutlar üzerinden açıklanabilmektedir:

- *Değerler*, bir işletmede yer alan çalışanların onayladığı ve zamanla kabul ettikleri, çalışanların davranışlarına etki eden ve karar almalarında bağlı oldukları örgütsel bir inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Schein, 1985).
- *Normlar*, kısaca yazılı ve sözlü olarak süregelen, kurumsallaşmış ve onaylanan standart davranış kurallarıdır. Çalışanlar tarafından dikkate alınan önemli davranışları yöneten kurallar şeklinde de tanımlanmaktadır (George ve Jones, 1996: 314).
- *Gelenekler* en genel anlamda kişilerin yerleşmiş alışkanlıklarıdır (Tezcan, 1984: 41). Clayton ve Radcliffe’e göre (1996) gelenekler uzun süre sonucunda bir kültüre yerleşmiştir, insan-çevre dengesinin sağlanmasında etkilidir ve topluluklara birtakım kısıtlamalar getirmektedir.
- *Yaşam şekli* ise bir dizi paylaşılan değerlerin oluşturduğu çeşitlilik olarak (Salomon, 1994: 621), bireylerin yaşamlarında benimsedikleri faaliyetlerini, ilgilerini ve tercihlerini belirleyen tarz (Peter ve Olson, 1994: 463) şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaran, Kahle ve Chiagouris, 1997).

Aile işletmeleri, iş örgütlerinin en eski ve en baskın formunu oluşturmaktadır (Abouzaid, 2008: 11). Ülke ekonomilerinde geniş bir payı olan aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi de kuşaklar boyunca başarılı olarak faaliyetlerini devam ettirmeleridir. Koçel’e göre (2012) aile işletmeleri, sürdürülebilirlik ve diğer birçok teori ve yaklaşımı, bu kavramlar henüz bilinmediği dönemlerde bile uyguladıklarından dolayı daha uzun süreler faaliyet göstermişlerdir. Buna ek olarak, aile işletmelerinin ilerlemesinde kültürün de sürdürülebilirliği önemli bir unsur olarak görülmektedir ve aile değerlerinin iş kültürüne yansdığı ifade edilmektedir (Carlock ve Ward, 2000: 5).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin yönetiminden oluşan bir yapıyı benimsemiş ve uzun yıllar boyunca başarılı bir şekilde faaliyet göstermiş işletmelerdir. Aile işletmelerinin bu başarılarında kendilerine özgü birtakım sosyo-kültürel özelliklerini geçmişten bu güne kadar sürdürebilme yeteneklerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirliği Karaköy Güllüoğlu işletmesi üzerinden açıklamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen verilerin, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma

Çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren Karaköy Güllüoğlu aile işletmesi, sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmada, nitel araştırma yaklaşımından yararlanılmış ve örnek olay (durum) çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma süreci aşağıdaki gibidir:

- **Araştırma probleminin belirlenmesi:** Aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirliğin açıklanması, araştırmanın ana sorununu oluşturmaktadır. Araştırma problemi doğrultusunda, Chiu'nun (2004) yaptığı çalışmadaki dört boyut olan değerler, normlar, gelenekler ve yaşam şekli boyutları temel alınarak aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirlik konusu açıklanmaya çalışılmıştır.
- **Çalışılacak durumun belirlenmesi:** Çalışılacak durumun belirlenmesinde araştırma problemi ile ilişkili olarak genel durumu yansıtabilecek tipik bir durum olması tercih edilmiştir. Aile işletmelerine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, amaçlı örneklem yöntemi ile çalışılacak işletme belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışmada, İstanbul'da gıda sektöründe faaliyet gösteren Karaköy Güllüoğlu aile işletmesi belirlenmiştir. Bu kararın alınmasında işletmenin uzun zamandan beri faaliyet göstermesi ve beşinci kuşak aile bireyi tarafından yönetiliyor olması gibi faktörler etkili olmuştur. Araştırmaya katılacak bireylerin, araştırmanın amacına uygun olarak işletmenin kültürünü, işleyişini ve tarihini biliyor olmalarına ve işletmede uzun süreden beri görev yapıyor olmalarına dikkat edilmiştir. Ayrıca, ailenin en kıdemli üyesi de görüşme yapılacak bireylerden biri olarak belirlenmiştir.
- **Verinin Toplanması:** Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca veri çeşitlemesi sağlamak amacıyla işletmeye ilişkin yazılı ve görsel haberlerden ve işletme içi dokümanlardan da yararlanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya başlamadan önce işletme ile iletişime geçilerek izin alınmıştır. Gerekli izinlerden sonra 25.02.2016 tarihinde işletme ziyaret edilmiş ve ilk olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. Görüşmeler ses kaydedici ile kaydedilmiş ve bu esnada görüşmeye ilişkin notlar alınmıştır. Görüşülecek kişilere araştırmanın amacı ve önemi gibi bilgiler aktarılarak bu kişilerden yazılı izinleri alınmıştır. Görüşmeler işletme yöneticisi, işletmenin en eski çalışanı da olan işletme müdürü ve müdür yardımcısı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür. Yapılan üç görüşme sonucunda veriler tekrar etmeye başladığından dolayı görüşmeler sonlandırılmıştır.

Görüşmeler gerçekleştirildikten sonra işletmeden gerekli izinler alınarak işletme içerisinde bulunan ve işletmenin tarihini ve işleyişini gösteren fotoğraf, gazete yazısı, ödüller gibi yazılı ve görsel belgeleri incelenmiş, gerekli görülenleri fotoğraflanmıştır. Ayrıca, ziyaret sırasında işletmenin hakla ilişkiler birimi tarafından verilen kurumsal dokümanlardan da yararlanılmıştır. Araştırmayı desteklemesi bakımından son olarak basında çıkan yazılı ve görsel haberler incelenmiştir. Bu incelemede işletmenin kendi sitesinden ve çeşitli haber kaynaklı sitelerden yararlanılmıştır.

- **Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması:** Veriler, araştırmaya ilişkin belirlenen alt temalar temel alınarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında ilk olarak ses kayıtları yazıya aktarılmış ve görüşme esnasında tutulan notlar ile karşılaştırılmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler ikinci olarak yazılı ve görsel kaynaklar ile karşılaştırılmıştır. Analizde ayrıca, araştırma esnasında elde edilen ve araştırma problemiyle ilişkili olmayan veriler kapsam dışı bırakılmıştır. Verilerin yorumlanmasında değerler, normlar, gelenekler ve yaşam şekliinden oluşan (Chiu, 2004) temalardan yararlanılmıştır.

Bulgular

Araştırmada ilk olarak işletmeye ilişkin bulgulara yer verilmiştir (Tablo 1). Kuruluş yeri Gaziantep olan ve şu anda İstanbul'da faaliyet gösteren Karaköy Güllüoğlu işletmesi, şu an beşinci kuşak tarafından yönetilmektedir. İşletme, yiyecek-içecek sektöründe baklavacılık alanında faaliyet göstermektedir. Tek şube olarak faaliyet gösteren işletmede toplam çalışan sayısı 100'dür. İşletmede, aile üyesi olan yöneticinin yanında üç çocuğunun da idari kadroda çalıştığı ve işletmenin en eski çalışanın 52 yıldır işletmede hizmet verdiği bilinmektedir.

İşletme Adı	Karaköy Güllüoğlu
Kuruluş Yılı	1820
Kuruluş Yeri	Gaziantep
Kurucusu	Hacı Mehmet Güllü
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Yiyecek-İçecek / Baklavacılık
Faaliyet Gösterdiği İl	İstanbul / Karaköy
Yönetim Kurulu Başkanı	Nadir Güllü (Beşinci Kuşak)
Çalışan Sayısı	100 çalışan - 10 idari kadro, 20 üretim, 45 mağaza ve 25 diğer

Tablo 1. İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler

İşletmede sosyo-kültürel sürdürülebilirliğe ilişkin analizde elde edilen bilgiler ise değerler, normlar, gelenekler ve yaşam şekli başlıkları altında değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Değerler:** Görüşme yapılan kişilere yöneticiler ve çalışanlar tarafından işletmede kabul edilmiş birtakım değerlerin bulunup bulunmadığı sorulmuştur. En fazla, saygılı olma ve dürüstlüğü benimsenen değerler olduğuna ilişkin yanıtlar alınmıştır. Diğer değerlerin ise yurtseverlik, sorumluluk, çalışkanlık, ekip çalışması, dayanışma, iyi ilişkiler kurma ve işi önemseme olduğu belirlenmiştir.

“Ustalarına saygısı olmayana, vatanını, bayrağını sevmeyene meslek öğretilmez. Disiplin ve kalite olmadıkça başarı olmaz, bizde iç denetim vardır”

“Ustalarımız da çok iyidir, mesela biz bir şey söylediğimiz zaman patronumuz, ustalarımız, herkes bizimle değerlendirir, eleştirmez bizi...”

“Yaptığın işi severek yapıyorsan, geçimini de buradan temin ediyorsan mutlaka bir sorumluluğun olması lazım. İşini sevmen lazım, gelenlerle ve çalışan arkadaşlarınla da iyi diyaloglar içinde olduğun zaman bir yer ediniyorsun haliyle. Önemsiyorsun çalıştığın yeri, ben mesela çocukluğumdan beri bir gün bile geç kaldığımı hatırlamam...”

- **Normlar:** Görüşme yapılan kişilere işletmede yazılı veya sözlü birtakım kuralların olup olmadığı sorulmuştur. İşletmede genelde temiz olma ve geç kalmama gibi işin işleyişine ilişkin normlar olduğu görülmüştür. Ayrıca, alınan cevaplar doğrultusunda ast-üst ilişkilerinde disiplin ve çalışanlara, müşterilere, geleneklere ve bayrağa saygının en önemli normlar olduğu belirlenmiştir. Bunların dışında, işletmeye gelen sosyal yardıma muhtaç kişilerin boş çevrilmemesi ve israfın önlenmesi de işletmede uygulanan normlardandır.

“Disiplin olmadan başarı olmaz...”

“Bizim eğitim odasında işleyiş şeması vardır. Eğitim odasında usta içeri girdi mi çırağı ayağa kalkar, herkes rütbesine göre oturur.”

“Mustafa Bey daima verdiğiniz ürünleri fazla verin derdi, eksik kesinlikle vermeyin derdi, ... Daima tembih ederdi dilenci geldiği zaman mutlaka boş göndermeyin derdi.”

- **Gelenekler:** Görüşme yapılan kişilere işletmede geçmişten beri süregelen birtakım geleneklerinin olup olmadığı sorulmuştur. Alınan yanıtlar doğrultusunda işletmede ahilik ve zanaatkârlık olmak üzere iki geleneğin sürdürüldüğü belirlenmiştir. Ahiliğin geleneklerinden olan selam verme, çırak-kalfa-ustalık dereceleri, toplumsal sorumluluk, mükemmel ürün ve hizmet, dürüstlük ve doğruluk geleneklerinin tüm çalışanlar tarafından benimsendiği görülmüştür. Zanaatkârlığın gereği olarak ise işletmede halen

ürünlerin ustalık gerektiren el becerisi ile üretildiği ve babadan oğula el verme geleneğinin olduğu görülmüştür. İşletmeye özgü diğer gelenekler ise müşteriye verilen sudan para almama, her pazar günü ve diğer özel günlerde çalışanlara hediyeler verme, çalışanlara yıldız takma, çalışanların evlilik gibi özel günlerinde yanlarında olma ve bayram, ramazan gibi dini geleneklerde çift maaş uygulaması gibi geleneklerdir.

“Pazar günü, resmi günlerde, bayramlarda çalışıldığı zaman patronumuz gider bize birtakım alışverişler yapar.”

“Ben daha çok gençtim, küçüktüm buraya girdiğimde. Evlenirken mesela patronum bütün personeline düğün arabası verir, şoförü verir, düğünümüze gelir, nikâh şahidi olur.”

“Hala su berekettir diye para almam, gazlı içecek satmam, yemediğimi yedirmem.”

- **Yaşam şekli:** İşletmedeki yaşam şeklini öğrenmek amacıyla işletmenin geçmişten bu güne nasıl geldiği ve işletmeyi benzer işletmelerden farklı kılan unsurların neler olduğu sorulmuştur. Yanıt olarak, tek bir şubede faaliyetlerini sürdürmeleri, sadece tek bir üründe uzmanlaşmaları, geleneksel üretime devam etmeleri, günlük üretim yapmaları, dışarıdan hazır yetiştirilmiş eleman almak yerine çıraklıktan alıp kendilerinin eğitim vermeleri ve çalışanlara uzun zamanlı istihdam sağlamaları olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanları da ailenin bir bireyi olarak görmeleri, yöneticilerin çalışanlara olan güveni, çalışanların işini sevmesi ve geleneklerin devam ettirilmesi gibi farklılıkların da işleyişi şekillendirdiği söylenebilmektedir.

“Yapılan işler yapılan mesleklere göre değişiyor. Ben tatlıcı değil, baklavacıyım, bizim meslekte kazan büyüdü mü lezzet küçülür”

“Kadromuzu biz imalatçılar da dahil her personel çıraklıktan alınıyor, o şekilde yetiştiriyor... Ben 56 yıldan beri buradayım, benden sonraki arkadaşlar 40 yıl var, 30-35 yıl var, 20-25 yıl o şekilde gidiyor...”

“Çıraklıktan kalfalık, ustalığa giden dönem var, o dönemi başarıyla geçen arkadaşlarımız burada kalıyor. Biz de öyleyiz, 54-55 yıldır çalışan ustamız var, müdürümüz var, biz hala daha saygı duyarız saygı gösteririz”

Sonuç

İstanbul’da yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren Karaköy Güllüoğlu işletmesi ile yapılan bu çalışma, aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirliğin önemini anlamak açısından bir ön çalışma niteliğindedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, aile işletmelerinde yalnızca ekonomik ve çevresel değil, aynı zamanda sosyo-kültürel sürdürülebilirliğin de önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, Karaköy Güllüoğlu işletmesinde sosyo-kültürel sürdürülebilirlikle ilişkili olarak değerlerin, normların, geleneklerin ve aile işletmesine özgü yaşam tarzının işletmenin geçmişten bu güne gelmesinde etkili olduğu görülmüştür. İşletmede saygı, sorumluluk, sevgi gibi değerlerin en baskın değerler olduğu ve özellikle çalışan disiplinine ilişkin normların var olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinde olumlu aile değerlerinin işletmelerde performansı artırma, kültüre kolay uyum sağlama (Aronoff ve Ward, 2001: 5) ve uzun yıllar boyunca birlikte çalışma isteği yaratma (Handler, 1989) gibi olumlu özellikleri düşünüldüğünde, Karaköy Güllüoğlu İşletmesi'nde benimsenmiş değerlerin ve normların sürdürülebilirliğe doğrudan katkısı olduğu düşünülmektedir.

Bunun yanında, işletmedeki birçok değer ve normun ahilik ve zanaatkârlık geleneklerinin devam etmesinin bir sonucu olarak şekillendiği belirlenmiştir. İşletmedeki gelenek, değer ve normların işletmede yaşam şeklini biçimlendirdiği ve bunlara ek olarak işletmenin tek şubede faaliyet göstermesi ve geleneksel üretimi devam ettirmesi gibi özelliklerinin de sosyo-kültürel sürdürülebilirliğe etki ettiği söylenebilir.

Aile işletmelerinde sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kavramını açıklamayı amaçlayan bu çalışmadan elde edilen tüm bulgular Karaköy Güllüoğlu İşletmesine ilişkin verileri kapsamaktadır. Sosyo-kültürel sürdürülebilirliği daha ayrıntılı olarak açıklamak bakımından araştırma, büyüklük ölçekli veya zincir aile işletmeleri ile gerçekleştirilebilir. Farklı işletmelerde yapılacak bu çalışmalarda yönetici ve çalışan görüşleri karşılaştırılabilir. Ayrıca araştırma, daha büyük örneklem grupları ile veya farklı birkaç aile işletmesinin karşılaştırılması gibi çeşitli konularda yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aronoff, C. E. ve Ward, J. L. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success* (No. 12). Family Enterprise Publisher.
- Axelsson, R., Angelstam, P., Degerman, E., Teitelbaum, S., Andersson, K., Elbakidze, M. ve Drotz, M. K. (2013). Social and cultural sustainability: Criteria, indicators, verifier variables for measurement and maps for visualization to support planning. *Ambio*, 42(2), 215-228.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Carlock, R. ve Ward, J. (2001). Strategic Planning for the Family Business. *Parallel Planning to Unity the Family and Business*. Palgrave.
- Chiu, R. L. (2004). Socio-cultural sustainability of housing: A conceptual exploration. *Housing, Theory and Society*, 21(2), 65-76.
- Clayton, A. M. ve Radcliffe, N. J. (1996). *Sustainability: A systems approach*. Londra: Earthscan.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318.

- Hahn, T. ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Holmberg, J. ve Sandbrook, R. (1992). *Making Development Sustainable*. (Ed: J. Holmberg). Londra: Earthscan.
- Kahle, L.R. ve Chiagourius, L. (1997). *Values, Lifestyles and Psychographics*. Londra: Psychology Press, Taylor and Francis.
- Kaypak, Ş. (2011). Küreselleşme sürecinde sürdürülebilir bir kalkınma için sürdürülebilir bir çevre, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 19-33.
- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones Sustainability Group Index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.
- Koçel, T. (2012). Neden "Uzun Ömürlü - Köklü Aile İşletmesi" Ödülü?. *İçinde 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Neubauer, F. ve Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Hampshire: Macmillan.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. ve Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Orr, D. (2005). *The Sustainability Revolution*. California: New Society Publisher.
- Peter, J.P. and J.C. Olson (1994) *Understanding Consumer Behavior*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Polistina, K. (2009). *The Handbook of Sustainability Literacy, Skills for a Changing World* (Ed: Arran Stibbe). Cambridge: Green Books Ltd.
- Porter, D.R. (2000). *The Practice of Sustainable Development*. Washington: ULI-Urban Land Institute.
- Rapoport, A. (2000). Theory, culture and housing. *Housing, Theory and Society*, 17(4), 145-165.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josey-Bass.
- Solomon, M.R. (1994) *Consumer Behavior: Buying, Having, Being*. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S. ve Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

İnternet Kaynakları

- Abouzaid, S. (2008). *IFC family business governance handbook*. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/159c9c0048582f6883f9ebfc046daa89/FB_English_final_2008.pdf?MOD=AJPERES (Erişim Tarihi: 01.03.2016).
- Agenda 21 (1992) *United Nations Conference on Environment and Development, Brazil: Rio de Janeiro*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

PAYDAŞ YÖNETİMİNDE 3 GÜÇ MODELİ: AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSAL YÖNETİM

Doç.Dr.Gürhan UYSAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü, Samsun

ÖZET

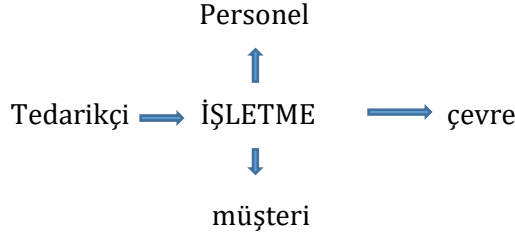
Bu çalışmada aile işletmeleri ve kurumsal yönetim konusu etüd edilmektedir. Yönetim Kurulu aile işletmeleri için kurumsal bir model olabilir. Sanayi Devrimi ve fabrikalaşma ile işletme yönetiminde bürokratik organizasyonlar oluşmuş ve işletme sahipliği ile işletme yönetimi birbirinden ayrılmıştır. Profesyonel Yöneticiler işletme yönetiminde söz sahibidir. Bu konu Vekalet Teorisini oluşturmaktadır. Bu durumda vekil ve asil sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmaya göre aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler Yönetim Kurulunda bir araya gelebilir. İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar ortak alınabilir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsal Yönetim, Vekalet teorisi, Yönetim Kurulu

Giriş

Kurumsal Yönetimde 3 boyut vardır: Vekalet teorisi, İç kontrol (COSO sistemi), ve Paydaş Yönetimi. Kurumsal yönetim işletme yönetiminde bu 3 unsur ile ilgili olabilir. Bu üç boyuttan vekalet teorisi ve iç kontrol sistemi aile işletmelerinin kurumsallaşmasına katkısı

olabilir. Bu makale, paydaş yönetiminde *3 Güç Modelini* tartışmayı hedeflemektedir. Aile İşletmeleri yönetiminde, aile ile profesyonel yönetim arasında *güven* bunalımı geçerli olabilir. Bu sorun, vekalet teorisinin özünü oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim uygulamalarına, aile işletmelerinde işletmenin yaşamını sürekli kılma hedefiyle ihtiyaç olabilir. İşletme Yönetiminde üç önemli paydaş vardır ve bu paydaşlar 3 Güç modelinin değişkenlerini oluşturabilir. Bunlar tedarikçi, müşteri ve personeldir. Bunlar içinde müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti önemlidir. Buna ek olarak, işletmeler açık sistemlerdir. ve açık sistem gereği işletmeler tedarikçi, müşteri, personel vb. çevre unsurları ile iletişim içindedirler. Bu nedenle “çevre” 3 Güç Modelinde diğer bir unsur olabilir.



Şekil 1. 3 Güç Modeli.

COSO bir iç kontrol sistemi olarak yönetimde kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır. Vekalet Teorisi hissedarlar ile yöneticiler arası güven bunalımını aşmayı hedeflemektedir. Şeffaflaşma, hesap verebilirlik, genel kurulu etkinliği, ilkeler vekalet teorisinin önermeleridir. Bu araştırma kurumsal yönetimde vekalet teorisi ve paydaş yönetimini incelemeyi, ve aile işletmeleri yönetimi için bir model önerisinde bulunmayı hedeflemektedir.

1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal Yönetimde 3 boyut vardır:

- Vekalet teorisi
- İç kontrol (COSO sistemi)
- Paydaşlar

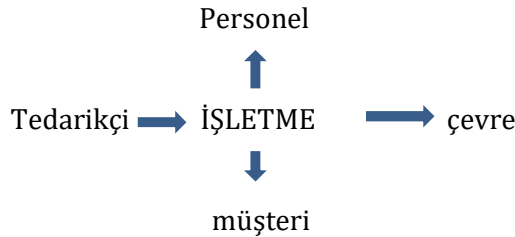
Kurumsal yönetim işletme yönetiminde bu 3 unsur ile ilgili olabilir. Bu üç boyuttan vekalet teorisi ve iç kontrol sistemi aile işletmelerinin kurumsallaşmasına katkısı olabilir. Bu makalede paydaş yönetiminde *3 Güç Modeli* incelenmektedir. Buna ek olarak, Yönetim Kurulu kurumsal yönetimde önemli bir olgudur. Çünkü aile, yönetim kurulu vesilesi ile yönetime katılmaktadır.

2. Vekalet Teorisi

Kurumsal Yönetimin temelini vekalet teorisi oluşturmaktadır. Çünkü sanayi devrimi ile fabrikalar kurulmuş, ve işletme yönetiminde profesyonel yöneticiler söz sahibi olmuştur. Yönetimi profesyonellerin devralması vekalet sorununu ortaya çıkarmaktadır. Vekalet Teorisi işletme yönetiminde aile ile profesyonel yönetim arası *güven* bunalımını incelemektedir. Aile, işletmenin geleceği hakkında kaygı içindedir. Fakat 2.nesil ve 3.nesilde yönetim kademelerinde aile üyelerinin görev yapması durumunda, işletmenin geleceği ne olabilecektir? Çünkü araştırmalar aile işletmelerinin 2. ve 3.nesilde kaybolduğunu ifade etmektedir. Vekalet teorisinde dikkate alınabilecek diğer bir konu, sosyal sermaye teorisi olabilir. Sosyal Sermaye, profesyonel yöneticinin sahip olabileceği bir konudur. Sosyal Sermaye'ye sahip olması bakımından profesyonel yönetimde olmalıdır. Aile bunun farkında olmalıdır. Tedarikçi işletme ile ilişkiler, müşterilerle ilişkiler yöneticinin sahip olduğu sosyal sermaye ile mümkün olabilir. Sosyal sermaye şu özdeyiş ile simgeleştirilebilir:

- Sanayi toplumu: “neyin var”
- Bilgi toplumu: “ne biliyorsun”
- İletişim toplumu: “kimi tanıyorsun”.

Vekalet Teorisine ek olarak kurumsal yönetimde bir önemli uygulama paydaşlar, paydaş yönetimi olabilir. İşletme Yönetiminde üç önemli paydaş vardır ve bu paydaşlar 3 Güç modelinin temelini oluşturabilir. 3 Güç Modeli, kaynak bağımlılığı, açık sistem, iç-dış müşteri memnuniyeti teorileri esas almaktadır. Bu modelde yer alan unsurlar tedarikçi işletmeler, müşteriler ve insan kaynaklarıdır. Örneğin, işletmeler bir açık sistemdir. Açık sistem olması gereği işletme tedarikçi, müşteri, insan kaynakları vb. çevre unsurları ile etkileşim halindedir. Bu nedenle “çevre” modelde diğer bir etken unsur olabilir.



Şekil 1. 3 Güç Modeli.

3 Güç modelinde, tedarikçi – İşletme ilişkisinde kaynak bağımlılığı teorisi geçerlidir. Personel- işletme etkileşiminde iç müşteri memnuniyeti ve müşteri-işletme

ilişkisinde dış müşteri memnuniyeti önemli olabilir. İşletme örgütünün iki önemli özelliği vardır. Bir, işletme girdileri çıktıya dönüştürür ve iki, işletme çevre ile sürekli etkileşim içindedir, bu yönü ile işletme açık sistemdir. Açık sistem teorisinde uyum önemlidir. Çevre ile uyumun bozulması durumunda örgüt yönetiminde entropi oluşabilir.

3. Aile İşletmeleri

Aile İşletmeleri yönetiminde, aile ile profesyonel yönetim arasında *güven* bunalımı olabilir. Bu sorun vekalet teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim uygulamalarına, aile işletmelerinde işletmenin yaşamını sürekli kılma hedefiyle ihtiyaç olabilir. Aile İşletmelerinde en önemli kurumsal yönetim uygulaması, Yönetim Kurulu, uygulaması olabilir. Çünkü aile ile profesyonel yönetim kurulunda biraraya gelebilir. ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar alınabilir. Bu yöntem ile vekalet sorunu önlenabilir.

Yönetim Kurulu, vekalet teorisi ile birlikte kurumsal yönetimde önemli bir faktördür. Çünkü aile-profesyonel yönetici arasında güven sorunu (family-professionals conflict), Yönetim Kurulu uygulaması ile aşılabılır. Çünkü aile, yönetim kurulu üyesi ve profesyonel yöneticiler yönetim kurulu üyesi olabilir. ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar yönetim kurulunda ortak alınabilir.

Sonuç

COSO bir iç kontrol sistemi olarak yönetimde kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır. Vekalet Teorisi hissedarlar ile yöneticiler arası güven bunalımını aşmayı hedeflemektedir. İşletme, yönetim kurulu uygulaması ile güven sorununu aşabilir. Şeffaflaşma, hesap verebilirlik, genel kurul ve yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkeleri vekalet teorisinin unsurlarıdır. Sonuç olarak yönetim kurulu bir model olarak, aile-profesyonel arası güven bunalımını aşmada bir yöntem olabilir.

Teşekkür

Bu araştırmanın hazırlanması ve katılım sürecinde gösterdiği emek üzerine Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF Dekanlık yönetimine teşekkürlerimi iletirim.

KAYNAKLAR

- Alp, A. & Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli? Doğan Kitap, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 13.Baskı.

UZUN YAŞAYAN AİLE İŞLETMELERİNDE İŞ DEĞERLERİ: BANDIRMA ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Kenan ALP

Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Manyas MYO
kenanalp83@gmail.com - (0266) 828 13 46

Prof. Dr. Mustafa KURT

Yalova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
mustafakurt90@hotmail.com-(0226) 815 52 00

ÖZET

Bu çalışmanın amacı uzun yaşayan aile işletmelerinin uzun yaşamları ile iş değerleri (business values) arasındaki ilişkiyi Balıkesir/Bandırma ölçeğinde incelemektir. Çalışmanın ana kütlesi Bandırma Ticaret ve Sanayi Odası üyesi olup en az 35 yıldır faaliyette olan işletmeler olarak belirlenmiştir. Bu kriterleri karşılayan 10 adet işletme ile görüşülmüştür. İşletmeyi tanımlayan demografik sorular yanında Koiranen'in (2002) çalışmasındaki iş değerleri ölçeği örnekleme yer alan firmalara yüz yüze mülakat tekniği ile uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre kalite, dürüstlük, itibar sahibi olma, vizyoner tepe yönetimi, yasallara/kurallara uygunluk uzun ömürlülüğe en çok etki eden işletme değerleri şeklinde sıralanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Uzun yaşayan aile işletmeleri, işletme değerleri

GİRİŞ

Uzun yaşayan işletmeler konusu literatürde son dönemde ilgi çekmekte olup konuyla ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar uzun yaşayan işletmelerin çevre ile uyumu (Miller, 1983; Geus, 1998), işletme yönetiminin devri (Sheila, 1993; Aranoff ve Ward, 2000), liderin (kurucunun) vasıfları (Collins ve Porras, 1999), iş değerleri (Aranoff ve Ward, 2000; Koironen, 2002), işletmelerin büyüklüğü (Agarwal ve Audretsch, 2001), kuruluş sürecini (Brixy ve Grotz, 2007; Paul, 2008) insan kaynakları uygulamaları (Geroki, 2009; DeNisi ve Griffin, 2001) gibi geniş bir perspektife yayılmıştır. Yabancı literatürde yapılan çok sayıda çalışmaya rağmen Türkiye'de uzun yaşayan işletmeler literatürü ile ilgili sınırlı sayıda çalışma görülmektedir (Baraz, 2010; Başer, 2010; Dil, 2013). Türkiye' deki uzun yaşayan aile işletmelerinin anlaşılması için yeterince araştırmanın yürütülmediği gözlemlenmekte olup bu çalışma bu boşluğu "işletme değerleri" özelinde bir çalışma tasarlayarak doldurma iddiasındadır.

1. Uzun Yaşayan Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri kavramı literatürde en az 'işletme' kavramı kadar yer edinmiş bir konudur. Dünya genelindeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun da aile işletmelerinden meydana gelmiş olması konuya gösterilen ilginin kaynağını ortaya koymaktadır. Spesifik olarak uzun yaşayan aile işletmeleri konusu ise özel bir ilgi görmektedir ve literatürde gittikçe önem kazanan konular arasında yer almaktadır. Çünkü aile işletmelerinin farklı ülke ve kültürlerde niçin uzun yaşamış olabileceği sorusu birçok araştırmacı için ilginç bir konu olmaya devam etmektedir. Ancak bir aile işletmesinin uzun yaşadığını gösteren sürenin veya sınırın ne olduğuna dair bir fikir birliği söz konusu değildir. Genel olarak işletmelerin ömrünü birden çok faktörün bileşimi belirler. Bu faktörler de işletmenin bulunduğu sektör, piyasa, sosyo-ekonomik şartlar, hükümet politikaları vs. gibi birçok değişkenden etkilenmektedir.

Bütün belirsizliklere rağmen işletmelerin ortalama ömürlerine dair yapılmış bazı araştırmalar ve elde edilmiş veriler de mevcuttur. Çok sayıda şirketin doğum ve ölümleri üzerinde yapılmış araştırmaların sonucunda, (Geus, 1998; 17,19) Fortune dergisinin "Dünyanın En Büyük 500 İşletmesi" sıralamasında yer alan çokuluslu işletmelerin veya onların düzeyinde olan işletmelerin ortalama yaşam sürelerinin 40 ila 50 yıl arasında olduğu belirtilmiştir. Geus (1998: 18-23) çalışmasında, 1970 yılında Fortune 500 gibi devler ligine girmeyi başarabilmiş işletmelerin üçte birinden fazlasının 13 yıl gibi kısa bir sürede Fortune 500' de yer alamadıklarını saptamıştır. Nystrom ve Starbucki örgütlerin yaş ortalamasının 25 yıl olduğunu belirtmiştir (Porsander, 2000). Avrupa'da ve Japonya'da yapılan araştırmalara göre ise işletme ömrünün ortalama 12,5 yıldan daha düşük seviyelere indiği aktarılmaktadır (Geus, 1998). Örneğin Almanya'da ortalama işletme ömrü 45 yıldan 18 yıla, Fransa'da 13 yıldan 9 yıla, İngiltere'de 10 yıldan 4 yıla inmiştir (Capital, Ocak 2007).

Türkiye'deki işletmelerin ortalama yaşam sürelerine yönelik te farklı bulgular söz konusudur. Dünya Bankasına göre Türkiye'deki işletmeleri ortalama yaşam süresi; 34 yıldır.¹³ Prof. Dr. Hayri Ülgen, Türkiye'deki 215 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada ortalama şirket yaşının 18,2 yıl ve her 100 işletmenin 30 ila 40'ının ortalama yaşının 5 ila 10 yıl arasında değiştiğini belirtmektedir (Capital, Mayıs 2003). Ankara Sanayi Odası'nın kendi kayıtları üzerinden yaptığı araştırmaya göre işletme türüne göre değişmekle beraber¹⁴ işletmelerin ortalama ömrü 12 yıldır (ASO, 2005). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nin açılan - kapanan şirket sayılarına göre, 2012 yılında toplam 36.625 adet şirket açılırken, 13.657 adet şirket kapanmıştır.¹⁵ Birliğin Eylül 2011- Ağustos 2012 arasında yaptığı çalışmalara göre, son bir yıl içinde kapanan şirketlerin %65'i kuruldukları ilk beş yıl içerisinde faaliyetine son vermekte ve kurulan şirketlerin %20'si ilk 1 yıl içerisinde ömrünü tamamlamaktadır.¹⁶

Türkiye'de TÜİK ve TOBB tarafından 1985 -2013 yılları arasında kurulan ve kapanan işletmelere ait istatistikî verileri incelendiğimizde kapanan işletme oranının giderek arttığı görülmektedir. Son beş yıl içerisinde ise bu istatistik, kurulan her dört işletmeye karşılık olarak bir işletmenin kapandığını göstermektedir. Aynı zamanda birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'deki işletme sayısının %90'dan fazlasını, istihdamın %77'sini ve katma değer %55'ini KOBİ'lerin oluşturduğu (TÜİK, 2010) ve KOBİ'lerin de büyük çoğunluğunu (%98.8) aile işletmelerinin oluşturduğu (Genç ve Karcıoğlu, 2004) ve aile işletmelerinin de ancak üçte birinin ikinci kuşağa onların da sadece %10'unun üçüncü kuşağa aktarılabilmesi bize, Türkiye'deki işletmelerin ortalama ömürleri hakkında bir bilgi verecektir. Argüden'e göre işletmelerin çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin, % 70'i ikinci kuşağa geçememekte, geçenlerin de % 50'si üçüncü kuşağa aktarılamamaktadır.

2. İş Değerleri

Literatürde yer alan çalışmalar aile işletmelerinin uzun yaşamalarını etkileyen önemli faktörden birinin iş değerleri olduğunu öne çıkarmışlardır. Araştırmacılar yarım asırdan uzun¹⁷ bir zamandır yönetim ve örgüt ile ilgili yaptıkları araştırmalarda iş değerleri ve değerler sistemi üzerinde önemle durmaktadırlar. Motivasyon, iletişim, çatışma (Dose, 1997), çalışanların, yöneticilerin ve örgüt değerlerinin (Meglino vd., 1991) incelenmesi gibi etkili çalışmalar da iş değerlerine ilgiyi artırmıştır (Yücel ve Karataş, 2009). Bazı araştırmacılar iş değerlerinin tanımı üzerinde (Rokeach, 1973; Hofstede, 1980; Sidani ve Gardner, 2000), bazıları iş değerlerinin iş ile ilişkisi üzerinde (Elizur, 1984; Furnham, 1984; Elizur vd. 1991; Ros ve Surkiss, 1999; George ve Jones, 1997), bazıları iş değerlerinin önemi

¹³ <http://www.dunya.com/elti-kavgasi-sirket-kapattiriyor-166372h.htm>, 07.02.2013

¹⁴ Kollektif şirketler 20 yıl, kooperatifler 17 yıl, komandit şirketler 16 yıl, anonim şirketler ve şahıs işletmeleri 13 yıl, limited şirketler 10 yıl, yabancı şirketler 9 yıl ve müesseselerin ortalama ömrü 4 yıldır.

¹⁵ (<http://www.tobb.org.tr/ekonomstat/Sayfalar/istat-ii-Sanayi-ve-Sirket.aspx>, 06.02.2013).

¹⁶ (<http://www.dunya.com/elti-kavgasi-sirket-kapattiriyor-166372h.htm>, 07.02.2013).

¹⁷ Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri düşünülürse bir asır öncesine de gidilebilir.

üzerinde (Super, 1980; Yücel ve Karataş, 2009) ve bazıları da iş değeri modelleri üzerinde (Hofstede, 1984; Elizur,1991; Schwartz,1992; Rose ve Ester, 1999: 13) durmuşlardır.

Bu çalışmada esas alınan iş değerleri (business values) kavramının tanımına ise çeşitli çalışmalarda rastlamak mümkündür. Örneğin Özcan'a (2008: 27) göre içsel dürtülerle davranışlara yön veren değerler iş ortamından etkilenerek oluşuyorsa bu değerlere iş değerleri denilebilir. Benzer düşünceye sahip olan White (2006: 700) ve Kuruüzüm vd. (2010) göre, işgörenler işlerini yerine getirirken onlara yol gösteren veya etkileyen inançlar, yargılar veya eğilimler varsa bunlar iş değerleridir. Diğer taraftan iş hayatında insanların eylemlerini harekete geçiren ve motivasyon kaynağı olan iş değerleri (Roe ve Ester, 1999), bireylerin bulundukları toplumda var olan değerler doğrultusunda edindikleri bakış açısıyla, iş hayatında belirledikleri hedeflere ulaşmada sergiledikleri tutum ve davranışlar olarak ifade edilebilmektedir (Afacan Fındıklı, 2012).

Yerli ve yabancı literatürde iş değerleri ile uzun ömürlülük arasında ilişki kuran çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin yabancı literatürde Koiranen'in (2002) Finlandiya'daki çalışmasında 100 yaşın üstünde 27 işletmeye bir dizi demografik değişken ile $39+44=83$ değişkenden oluşan bir ölçek uygulamış ve aile işletmelerinin uzun yaşamalarında dürüstlük (4.96), güvenilirlik (4.81), hukuka uygunluk (4.60) ve kalite (4.54) değerlerinin etkili olduğu bulgularına ulaşmıştır. Yine Tàpies ve Fernández'in (2010) İspanya'da ve İspanya'nın en uzun yaşayan 100 işletmesi dahil olmak üzere (2005'teki) cirosu 50 milyon Euro civarında olan yaklaşık 3000 işletmenin değerlerini tespit ederek İtalya, Fransa ve Finlandiya örnekleri ile karşılaştırmış ve temel bulgular olarak ta kalite ve dürüstlük değerlerinin işletmenin uzun yaşamasında temel etken olduğuna dikkat çekmişlerdir. Türkiye bağlamında işletme değerleri ile uzun ömürlülük ilişkisine odaklanan az sayıda çalışmadan da bahsedilebilir. Örneğin Başer ve Erdem, 2008'deki çalışmalarında Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren, 2. kuşağa geçme hazırlığında, 2. kuşağa geçmiş ve 3. kuşağa geçme hazırlığında olan 10 aile işletmesi ile yapılandırılmış mülakat yöntemini kullanarak görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak; çalışkanlık, yenilikçilik, cesaret, dürüstlük ve hayırseverlik gibi ortak değerlerin işletmenin uzun yaşamasında etkili olduğunu bulgulamışlardır.

3.1. Araştırma

3.2. Araştırma Hakkında

Bu çalışmanın amacı uzun yaşayan aile işletmelerinin uzun yaşamları ile iş değerleri (business values) arasındaki ilişkiyi Balıkesir/Bandırma ölçeğinde incelemektir. Çalışmanın ana kütlesi Bandırma Ticaret ve Sanayi Odası üyesi olup en az 35 yıldır faaliyette olan ve hukuki yapısı anonim şirket olan işletmeler olarak belirlenmiştir. Bu kriterleri karşılayan 10 adet işletmeye ulaşılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin genel özelliklerinin yer aldığı aile işletmelerinin profili aşağıdaki Tablo1'de görülmektedir.

Tablo 1. Örnekleme Oluşturan Aile İşletmelerinin Profili

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Faaliyet Konusu	Personel Sayısı
Çemtaş	1918	Balıkesir / Bandırma	Yapı Malzemeleri	30
Kurtsan/Otacı	1955	Balıkesir / Bandırma	Bitkisel Ürünler	420
Teksüt	1956	Balıkesir / Bandırma	Gıda	400
Yemmak	1965	Balıkesir / Bandırma	Makina Sanayi	250
Banvit	1968	Balıkesir / Bandırma	Gıda	2.800
Bağfaş	1969	Balıkesir / Bandırma	Kimyevi Ürünler	384
Paksan	1970	Balıkesir / Bandırma	Makine Sanayi	91
Somtaş	1972	Balıkesir / Bandırma	Motorlu Araç Ticareti	50
Kocaman	1981	Balıkesir / Bandırma	Gıda	273
Eken	1982	Balıkesir / Bandırma	Turizm	62

Çoğunluğu işletme sahipleri ile olmak üzere en az orta seviyedeki yöneticiler ile görüşme yapılmıştır. Yüz yüze görüşmelerde, Koiranen'in (2002) çalışmasındaki iş değerleri ölçeği örnekleme de yer alan, 5'li Likert ölçeği formunda 36 adet soru sorulmuştur. Likert ölçeğinde "1" seçeneği "hiçbir katkısı yoktur", "2" seçeneği "katkısı yoktur", "3" seçeneği "kısmen katkısı vardır", "4" seçeneği "katkısı vardır", "5" seçeneği ise "çok katkısı vardır" ifadesine karşılık gelmektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinden "sizce işletmenizin uzun yaşamasına sebep olan faktörler nelerdir?" sorusu ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak da veri elde edilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırmanın esnasındaki mülakat notları deşifre edilerek mülakatlarda belirtilen iş değerleri kategorize edilmiştir. Buna göre iş değerlerinde kalite, müşteri odaklılık, dürüstlük ve işini severek yapma hemen hemen tüm işletmelerin uzun yaşamdaki önemli iş değerleri olarak belirtilmiştir. Bunların dışında her işletmenin kendine farklı değerleri de mevcuttur (iyi ticari ilişkiler, orantılı büyüme vs.). Diğer yandan ölçekteki iş değerleri olarak da en sık belirtilen ortak değerler ise ürün ve faaliyetlerde kalite, tedbirli olma ve çok çalışma olmuştur.

İŞLETME DEĞERLERİ	ORTALAMA
Ürün Ve Faaliyetlerde Kalite (Quality)	4,9
Çok Çalışma (Industriousness And Hardworking)	4,9
Dürüstlük (Honesty)	4,8
Yasalara/Kurallara Uyma (Obeying The Rule)	4,8
İtibar Sahibi Olma (Respectability)	4,8
Vizyoner Tepe Yönetimi (Visionary Top Management)	4,8
Hizmet Odaklı Olma (Service Mindedness)	4,7
Sorumluluk (Responsibility)	4,7
Kamuoyunda İyi Bir İmaj Sahibi Olma (Good Public İmage)	4,7
Beceriklilik (Resourcefulness)	4,7
Çevreye Duyarlı Olma (Ecological Consciousness)	4,7
Gelişime/Büyümeye Açık Olma (Strive For Growth)	4,7
Tedbirli Olma(Cautiousness)	4,7
Yenilikçilik (Innovativeness)	4,6
Sabırlılık Sahibi Olma (Persistance)	4,6
Sürekli Öğrenme (Continious Learning)	4,6
Kredibilite (Crediblity)	4,5
Verimlilik (Thriftiness -Economy)	4,5
Hedef Odaklı – Başarı Yönelimli (Target Mindedness -Need For Achievement)	4,5
Etik Duyarlılığa Sahip Olma (Ethics)	4,5
Tutarlılık (Cohesiveness)	4,5
Sahip Aile Üyeleri Arasında Uyum (Harmony Between Owning Family Members)	4,3
Fırsatları Yakalama (Non-Hesitancy To Seize The Opportunity)	4,3

Tanınmayla Gelen Sosyal Statü (Social Status With Recognition)	4,3
Hoşgörü Sahibi Olma (Stress Tolerance)	4,2
Çalışanların İhtiyaçları Ve Rahatlıklarına Önem Verme (Needs And Wellbeing Of Personel)	4,2
Kibar Olma (Politeness)	4,2
Ortakların Kar Payını Artırma (Economic Return To Owners)	4,2
Geleneklere Saygılı Olma (Respect For Traditons)	4,1
Aile Odaklı İşletmeye Sadakat Gösterme (Loyalty To Continue As Family Business)	4,1
Sistematik Davranış (Behaving And Acting Systematically)	4
Esneklik (Flexibility)	3,9
Risk Alabilme (Risk Taking)	3,9
Bağımsız Davranma (Autonomy And İndependence)	3,8
Açıklık (Openness)	3,8
Yardımsever Olma (Hepfulness)	3,7

Sonuç Yerine

Uzun yaşayan aile işletmelerinin kendilerine özgü iş değerlerinin varlığı söz konusudur. Hala süren kapsamlı bir çalışmanın ön çalışması niteliğindeki bu araştırmada örnekleme dahil olan işletmelerin uzun yaşamasında en etkili olduğu düşünülen değerler, ürün ve faaliyetlerde kalite, dürüstlük, itibar sahibi olma, vizyoner tepe yönetimi, yasallara/kurallara uygunluk olarak sıralanırken, en az etkili olan değer ise yardımsever olma şeklinde sıralanmıştır. Benzer bir çalışma yapmış olan Başer ve Erdem'de (2008) dürüstlük, yenilikçilik gibi bazı değerlerde benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Ancak hayırseverlik (yardım severlik) değeri için verilen cevaplar bu çalışma ile tersi yönde bir sonuca ulaşmıştır.

KAYNAKLAR

- Afacan Fındıklı M. M., 2012, İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Agarwal R., ve Audretsch D., 2001, Does start-up size matter? The impact of technology and product life-cycle on firm survival. *Journal of Industrial Economics*, 49: 21-44.
- Aranoff, C. and Ward. J. L., 2000, Family Business Values. Family Business Leadership Series, 12: 17, Gürcistan.
- ASO, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara.
- Baraz B., 2010, Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 25-35, İstanbul.
- Başer G. G. ve Erdem F., 2008, Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş değerlerine Yönelik Bir Araştırma, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 177-179, İstanbul.
- Başer G. G., 2010, Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Brixy U. ve Grotz R, 2007, Regional Patterns And Determinants Of Birth And Survival Of New Firms In Western Germany, *Entrepreneurship & Regional Development*, 6: 293–312.
- Collins J. C. ve Porras J. I., 1999, Kalıcı Olmak, Sistem Yayıncılık, Çev: Zuhâl Çivi, İstanbul.
- DeNisi A. S., & Griffin R. W. 2001, Human resource management. Boston: Houghton Mifflin.
- Dil E., 2013, Strateji Perspektifinden Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Araştırılması: Asırlık Firma Çoklu Örnek Olayı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Dose, J. J., 1997, Work Values: An Integrative Framework And Illustrative Application To Organizational Socialization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70 (3),219-240.
- Elizur, D., 1984, Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 69, ss. 379-389.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I.M., 1991, The Structure Of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal Of Organizational Behavior*, 12, 21–38.
- George, J. M. Ve Jones, G. R., 1997, Experiencing Work: Values, Attitudes And Moods. *Human Relations*, 50, 4, 393-416.
- Geroski P.A., 2009, Founding Conditions And The Survival Of New Firms, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 31: 510–529.
- Geus A., 1998, Yaşayan İşletme, Rota Yayın, Çev: Ahmet Ünver, İstanbul.
- Hofstede, G., 1980, Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Sage Publications, Newbury Park, Ca.
- Klenke, K., 2005, Corporate Values As Multi-Level, Multi-Domain Antecedents Of Leader Behaviors. *International Journal Of Manpower*, 1, 50-77.

- Kluckhohn, C., 1962, Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification", Parsons, E. A. Shils (eds.), Toward a General Theory of Action (Fifth Printing) (ss. 388-433), Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Koironen M., 2002, Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms, Family Business Reiview, Vol. XV, No. 3, 175-187.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E., 2010, İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı Bilig Dergisi, Bahar, Sayı 53, ss. 183-198.
- Meglino, B. M. Ve Ravlin, E. C., 1998, Individual Values İn Organizations: Concepts, Controversies, And Research, Journal Of Management, 24 (3), 351-389.
- Miller D., 1983, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, Vol: 29, No: 7, ss. 770-791.
- Özcan, E. B., 2008, Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: adana ilinde bir inceleme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Roe, R. A. ve Ester, P., 1999, Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective, Applied Psychology: An International Review, 48 (1), ss. 1-21.
- Rokeach, M., 1973, The Nature Of Human Values. New York: The Free Press.
- Ros, M., S. S. & Surkiss, S., 1999, Basic Individual Values, Work Values, And The Meaning Of Work. Applied Psychology: An International Review, 1, 49-81.
- Rue, L. W. ve Byars, L. L., 2009, Management, Skills and Application, Thirteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sagie, A., Elizur, D. & Koslowsky, M., 1997, Work values: a theoretical overview and a model of their effects. Journal of Organizational Behaviour, 17, 503-514.
- Schwartz, S.H., 1992, Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. In M. Zanna (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology, 25, 1-75.
- Sheila S., 1993, Fortune and Failure: The Survival of Family Firms in Eighteenth-Century India, Business History, 35: 4, 44-65.
- Sidani, Y. M., Gardner, W. L., 2000, Work values among Lebanese workers. Journal of Social Psychology 140 (5), 597-607.
- Super, D.E., 1980, A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development. Journal Of Occupational Psychology, 52, 129-148.
- Yücel C. Ve Karataş E., 2009, Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri, Ege Eğitim Dergisi (10) 2: 70-101.
- White, C., 2006, Towards an Understanding of the Relationship Between Work Values and Cultural Orientations, Hospitality Management, 25, ss. 699-715.

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL REFAH (SOCIOEMOTIONAL WEALTH): KAYSERİ'DE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
mozdeveci@erciyes.edu.tr – (0352) 207 66 66 Dahili: 30202

Arş. Gör. Dr. Onur ÜNLÜ

Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ounlu@yalova.edu.tr - (0226) 815 51 56

Özet

Bu çalışmanın amacı son yıllarda aile işletmeleri literatüründe yoğun ilgi gören sosyo-duygusal refah kavramının Kayseri aile işletmeleri çerçevesinde ele alınarak tartışılmasıdır. Bu çerçevede kavramla ilgili teorik açıklamalar yapıldıktan sonra konu ile ilgili 6 aile işletmesi yöneticisi ile yapılan mülakatlar değerlendirilmiştir. Mülakatlar sonucunda, sosyo-duygusal refah kavramının alt boyutları (Sosyal bağlar, ailenin kontrolü ve etkisi, duygusal bağlanma, soyun devam etmesi yoluyla ailenin işletme ile bağlarının güçlenmesi boyutları) kapsamında temel varsayımları destekleyici bulgular edilmiştir. Bu kapsamda incelenen işletmelerin sosyo-duygusal refahlarını korumak amacıyla çeşitli kararlar aldıkları ve işletme yönetimine de bu kararları yansıttıkları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyo-duygusal refah, aile işletmeleri, sosyal bağlar, duygusal bağlanma,

Giriş

Aile işletmeleri çok çeşitli açılardan ele alınmakta ve literatürde alanla ilgili çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Aile işletmelerini sadece ekonomik veya mali bir yapı olarak düşünmenin ötesinde duygusal özellikleri olan işletmeler olarak da düşünmek gerekir. İşletmenin aile fertleri açısından çok yönlü anlamları olabilir. Aile işletmeleri gözlemlendiğinde bazen işletmenin kurucularının yaşlınsa da emekli olmuş olsa da işletmeye gelip gitmeye devam ettiği görülmektedir. Aile işletmesi ekonomik bir varlık olma özelliği yanında sosyal ve duygusal özellikleri de olan yapılar olarak görülmelidir. Bu düşünce şekli sosyo-duygusal refah kavramını da beraberinde getirmektedir. Literatürde sık çalışılmasa da sosyo-duygusal refah artık aile işletmeleri açısından ele alınması gereken konulardan biri haline gelmiştir.

Sosyo-duygusal refah kavramı, ilk olarak Gomez-Meija ve arkadaşları tarafından (2007) aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasındaki stratejik karar verme ve risk alma davranışlarındaki farklılığı açıklamak için önerilen bir kavramdır. Gomez-Meija ve arkadaşlarının (2007: 129) sosyo-duygusal refah kavramını ilk kez önerdikleri çalışmada, Güney İspanya'da 1237 zeytinyağı üreticisi aile işletmesine yönelik 54 yıllık veri üzerinden analizler yürütülmüş ve şu iki sorunun cevabı aranmıştır: İncelenen aile işletmeleri 1) Yüksek olasılıkla finansal kazanımlar elde etmek ve işletmenin hayatta kalması fakat diğer taraftan ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybetmesi seçeneğini mi (örn. iş birliği ya da ortaklık yapıları) yoksa 2) İşletmenin başarısız olması ve yüksek olasılıkla performansının düşmesinin yanı sıra işletmenin devamlılığının riske edilmesi; fakat bununla birlikte ailenin işletme üzerindeki kontrolünü koruması (örn. bağımsız kalmayı tercih edip ortaklıklara ve işbirliklerine yanaşmamak gibi) seçeneğini mi tercih edecekler? Tabi ki elde ettikleri verileri bu sorular ile test etme çabalarının altında literatürde sıkça vurgulanan aile işletmelerinin riskten kaçınma eğilimleri (La Porta, Lopez-de-Silanes, ve Shleifer, 1999) ve farklılaşmamış sahiplik yapıları sebebiyle yüksek getirili alternatiflerin peşinden gitmeyecekleri (Morck ve Yeung, 2003) yönündeki yaygın kabulleri test etme çabası gizlidir (Gomez-Meija, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson ve Mayano-Fuentes, 2007: 106). Araştırma sonucu ise, yukarıda bahsedilen yaygın kabullerin aksine (La Porta, Lopez-de-Silanes, ve Shleifer, 1999; Morck ve Yeung, 2003), aile işletmelerinin ciddi oranda risk alma eğilimi sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Gomez-Meija vd., 2007). Buradan da hareketle aile işletmelerinin riskten kaçındıklarına yönelik yaygın varsayımı tartışmaya açmış ve aile işletmelerinin sosyo-duygusal refahlarını korumak adına (ki aile işletmelerinin bağımsızlıklarını korumak ve işletme üzerindeki etkilerini yitirmeme isteği, ilerleyen satırlarda da açıklanacağı üzere, sosyo-duygusal refahın boyutları konumundadır) ciddi ticari riskleri göze aldıklarını ortaya koymuşlardır (Gomez-Meija vd., 2007)

Bu noktada belirtilmesi gerekir ki kavram, aile işletmeleri literatüründe geçmişten günümüze ortaya konan ve aile işletmelerinin farklılığını, onların ekonomik olmayan görünümünü açıklayan çalışmaların da işaret ettiği noktaları kapsamaya çalışan, bir nevi semsiye kavram olarak tanıtılmaktadır (Gomez-Meija vd., 2011, 656). Sosyo-duygusal refah tanımı ise, işletmenin aile için “duygu-temelli değeri” olarak aktarılabilir (Berrone, Cruz &

Gomez-Mejia, 2012). Bu çerçevede aile işletmeleri ekonomik olmayan özelliklerinin merkezi bir öneme sahip olduğu ve bu özelliklerin de sosyo-duygusal refah kavramının sunduğu perspektif ile anlaşılmalı çalışıldığı müstakil bir örgüt yapısı olarak ele alınmaktadır (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011, 656).

Sosyo-duygusal refah kavramının temel argümanı işletme sahibi aile üyelerinin sosyo-duygusal refah ölçeğinde değerlendirdikleri potansiyel kazanç ya da kayıpları işletme yönetiminde temel referans noktası olarak almalarıdır (Gomez-Mejia vd., 2011, 656). Aile işletmelerinin sosyo-duygusal refahı koruma çabası, yönetim kararlarını yönlendiren, ekonomik verimlilik ve rasyonalite arayışlarını ötesine geçebilen bir faktör olarak ele alınmaktadır (Gomez-Mejia vd., 2007; Gomez-Mejia vd., 2011). Kısaca aile işletmeleri için öncelikli odak noktası sosyo-duygusal refahlarını koruma çabası iken aile işletmesi olmayan işletmeler için bu odak noktası finansal kriterler üzerine konumlandırılmaktadır (Gomez-Mejia vd., 2007: 131).

Bu çalışmanın amacı son yıllarda aile işletmeleri literatüründe yoğun ilgi gören sosyo-duygusal refah (socioemotional wealth) (Gomez-Mejia vd., 2007; Gomez-Mejia vd., 2011; Berrone vd., 2012) kavramının Kayseri aile işletmeleri çerçevesinde ele alınarak tartışılmasıdır. Bu çerçevede kavramın Türkçe literatüre kazandırılmasının yanı sıra; kavramın Kayseri örneği üzerinden Türkiye bağlamında tartışılması da amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak amacıyla Kayseri’de aile işletmelerinden yapılan mülakatlar bu çalışmada kavram çerçevesinde aktarılacaktır.

Sosyo-Duygusal Refah Kavramının Teorik Temelleri

Kavramı ete kemiğe büründürecek örgüt içi kaynakları ve etkili olduğu yönetim karar alanlarına geçmeden önce, bu noktada kavramın teorik arka planının ortaya koyulması yerinde olacaktır. Sosyo-duygusal refah kavramı Wiseman ve Gomez-Mejia (1998) ve Gomez-Mejia, Welbourne, ve Wiseman’ın (2000) çalışmaları ile literatüre kazandırılmış olan Davranışsal Vekalet Teorisi’ne (Behavioral Agency Theory) dayanmaktadır (Berrone, vd., 2012: 259). Davranışsal Vekalet Teorisi eklektik bir teoridir ve Beklenti Teorisi -prospect theory- (Kahneman ve Tversky, 1979; Tversky ve Kahneman, 1992), Davranışsal Firma Teorisi -behavioral theory of the firm- (Cyert ve March, 1963) ve Vekalet Teorisi’nin -agency theory- sentezlenmiş bir halidir (Berrone vd., 2012: 259).

Davranışsal vekalet teorisi’nin temel varsayımı işletmelerin hakim prensiplerinin oluşturduğu referans noktalarına ugun olarak karar aldıkları üzerinedir (Berrone vd., 2012). Teoriye göre sosyo-duygusal refahlarını koruma çabası içinde olan aile işletmeleri için ise hakim prensipler bu refahın kaynakları etrafında oluşacak ve işletmeler öncelikli olarak sosyo-duygusal refahlarını koruma çabası çerçevesinde iş hayatında kararlar alacaklardır. (Gomez-Mejia vd., 2007; Berrone vd., 2012: 259). Bununla birlikte aile işletmelerinin önceliklendirdikleri bu referans noktasına göre kararlar alıp, sosoduygusal refah temelli muhtemel kayıplardan kaçınırken ekonomik riskleri de göğüslemekten de kaçınmamaktadırlar (Gomez-Mejia vd., 2007: 111).

Sosyo-duygusal refah kavramının kaynakları aslında daha önceki paragraflarda da belirtildiği gibi aile işletmelerinin farklılıklarının ortaya koyan bir çok çalışmanın işaret ettiği konu başlıklarıdır. Bu anlamda sosyo-duygusal refah, Gomez ve çalışma arkadaşlarının da (2007: 108) aktardığı; otorite kullanma yeteneği (Schulze, Lubatkin, ve Dino, 2003), bağlanma, duygulanım ve yakınlık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi (Kepner, 1983), işletme yoluyla aile değerlerinin yaşatılması (Handler, 1990), soyun devam ettirilmesi (Casson, 1999), ailenin sosyal sermayesinin korunması (Arregle, Hitt, Sirmon ve Very, 2005), kan bağına dayanan aile sorumluluklarının yerine getirilmesi (Athanassiou, Crittenden, Kelly ve Marquez, 2002), aile üyelerine karşı diğergam/faydalı olma fırsatı (Schulze vd., 2003) gibi birçok farklı kaynaktan beslenmektedir. Sosyo-duygusal refaha ilişkin bizim tanımımız ise: Aile işletmelerine aile fertleri tarafından yüklenen duygusal içerikli anlamlardan oluşan maddi olmayan varlıktır.

Sosyo-Duygusal Refahın Boyutları

Berrone ve çalışma arkadaşları (2012) çalışmalarında sosyo-duygusal refaha kaynaklık edebilecek ve daha önceki paragraflarda belirtilen araştırmaları da dikkate alarak kavramın boyutlarını oluşturmuşlardır.

Sosyal Bağlar. Sosyal bağlar işletme içi üyeler arası kurulan bağlar ölçeğinde ele alınmıştır. Kollektif sosyal sermaye ve karşılıklı güven kaynağı konumundaki bu kapalı networkler aynı zamanda yakınlık ve karşılıklı dayanışma hissinin de kaynağı konumunda ele alınmıştır. Sonuç itibariyle yazarlar sosyoc duygusal refahın korunması çerçevesinde aile işletmelerinin bu sosyal bağları (sadece işletme üyeleri arasında değil, tedarikçiler ve iş ortaklarını da içerecek mahiyetteki bu bağları) da güçlü tutma çabası içinde olduklarını varsaymaktadır.

Ailenin Kontrolü ve Etkisi. Aile işletmeleri literatüründe de sıkça vurgulandığı gibi ailenin işletme üzerindeki kontrolünü koruma çabası sosyo-duygusal refah kavramının da en önemli boyutlarından bir tanesidir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999; Schulze vd., 2003). Bu anlamda kavramsallaştırma temelinde aile işletmeleri sosyo-duygusal refahlarını korumak için işletme üzerindeki kontrolünü ve etkisini kaybetmek istemeyecektir (Berrone vd., 2012: 262).

Duygusal Bağlanma. Bu boyut ise duyguların aile işletmelerinde davranışlar ve alınacak kararlar üzerindeki etkisi ve önemi çerçevesinde ele alınmıştır. Haliyle işletme yönetiminde sergilenen duygu temelli bazı davranışlar ve alınan kararlar da sosyo-duygusal refahın referans noktası alınarak sergilenmiş örnekler olarak kavramsallaştırılmıştır (Berrone vd., 2012: 263).

Aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi. Kimlikleşme işletmenin toplumda aile

kimliği ile bir arada anılması çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu anlamda işletme ürün ve hizmetleri ile bir anlamda ailenin ismini temsil etmektedir. Bu noktada aile üyeleri itibar yönetimi çerçevesinde de ele alınabilecek şekilde aile kimliğini referans alarak kararlar almak suretiyle sosyo-duygusal refahlarını koruma çabası içinde olacakları yine yazarlar tarafından vurgulanmaktadır (Berrone vd., 2012: 262; Westhead, Cowling ve Howorth, 2012'den akt. Berrone vd., 2012: 262)

Soyun Devam etmesi yoluyla ailenin işletme ile bağlarının güçlenmesi. Aile işletmeleri literatüründe de belirgin bir şekilde vurgulandığı gibi sonraki jenerasyonlara işletmeyi devretme arzusu aile işletmelerinin belirgin özelliklerinden bir tanesidir (Kets de Vries, 1993; Zellweger, Kellermanns, vd., 2011). Haliyle Berrone ve arkadaşları (2012: 264) aile işletmelerinin bu temel karakteristiklerinden bir tanesinin sosyo-duygusal refah boyutlarından bir tanesi olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyo-Duygusal Refahın Etkili Olabileceği Karar Grupları

Gomez-Mejia ve çalışma arkadaşlarının (2011) bir diğer çalışmalarında ise sosyo-duygusal refahı koruma çabalarının etkili olabileceği yönetim düzeyi karar grupları belirginleştirilmiştir. Bu kararlar beş başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar, yönetim süreçleri, stratejik kararlar, örgütsel yönetim, paydaş ilişkileri ve yeni girişimler olarak sıralanmıştır (Gomez-Mejia vd., 2011: 657).

Yönetim Süreçleri. Gomez-Mejia ve arkadaşlarının (2011) bu başlık altında aile işletmelerini varis belirleme, veraset planlamaları, işletme yönetiminden dışarıdan uzman transferi yoluyla profesyonelleşmeye gitme ve aile işletmelerinde uygulanan insan kaynakları pratikleri gibi konu başlıklarını ve bu konu başlıkları çerçevesinde alınan kararları ön plana çıkarmışlardır

Stratejik kararlar. Bu başlık altında ise aile işletme literatüründe sıkça vurgulandığı gibi aile işletmelerinin genellikle riskten kaçınan işletmeler olduğu varsayımı (örn. Basu, Dimitrova, ve Paeglis, 2009; McConaughy, Mathews, ve Fialko, 2001; Mishra ve McConaughy, 1999'den akt. Gomez-Mejia vd., 2011: 665) reddedilerek; aile işletmelerinin özellikle sosyo-duygusal refahlarını korumak için kritik ticari riskler aldıkları vurgulanmıştır (Gomez-Mejia vd., 2007). Stratejik kararlar altında değerlendirilebilecek konu başlıkları ise; kurumsal farklılaşma, uluslararası farklılaşma, risk alma, şirket satın alma kararları, borçlanma ve faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi şeklinde sıralanabilir (Gomez-Mejia vd., 2011).¹⁸

¹⁸ Elbette tüm bu alt başlıkların açıklanması bildirinin kapsamını aşacağından, bu alt başlıklardan bazıları açıklanacaktır. Ayrıntılı bilgi için Gomez-Mejia ve çalışma arkadaşlarını 2011 yılında The Academy of Management Annals'ta yayınladıkları "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth

Örgütsel Yönetişim. Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki farkları ortaya koyan önemli çalışma alanlarından bir tanesi de örgütsel yönetişimdir (2011, s.674). Örgütsel yönetişim başlığı altında değerlendirilen konu başlıkları ise yönetim kurulu konfigürasyonunun ailenin sosyo-duygusal refahını ve işletme üzerindeki kontrolünü koruma çabası ile şekillenmesi (Gomez-Mejia vd., 2011: 677) ve bununla birlikte aile içinden gelen üst düzey yöneticilerin daha düşük düzey ücretlerle çalışmasının (Zona ve Gomez-Mejia, 2011; Gomez-Mejia vd., 2011: 678) yanında başarısızlıklarda ise sorumluluğun kontrol edilemeyen faktörlere atfedilebildiği ve kendilerini koruyacak daha güçlü bir pozisyona sahip olmaları (Gomez-Mejia vd., 2011: 679) da aile işletmesinin sosyo-duygusal refahlarını koruma çabalarının örnekler olarak aktarılmaktadır.

Paydaş ilişkileri. Paydaş ilişkileri de yine aile işletmelerinin sosyo-duygusal refahlarını koruma çabasının yansıyabileceği yönetim düzeyi karar alanlarından bir tanesidir. Bu çerçevede aile işletmeleri sosyo-duygusal refahlarını korumak amacıyla paydaş ilişkilerinde diğer işletmelere göre daha dikkatli davranacağı ve örneğin daha yüksek oranda sosyal sorumluluk projelerine dahil olmanın (Berrone vd., 2010; Dyer ve Whetten, 2006; Post, 1993) yanı sıra hayırseverlik faaliyetlerinde daha fazla bulunacağı (De'niz-De'niz ve Cabrera-Suarez, 2005) kavramsallaştırma temelinde aktarılmıştır.

Yeni Girişimler. Aile işletmelerinin yeni ticari girişimlerde bulunmaları da yine sosyo-duygusal refahı koruma çabalarından etkilenebilecek konu başlıklarından bir tanesidir. Gomez-Mejia ve çalışma arkadaşlarının (2011) işaret ettiği gibi aile işletmelerinin kurumsal girişimciliğe ve yeni ticari girişimlere, maksimum sayıda aile üyesi için yeni iş ve çalışma alanlarının açılması olarak yaklaşmaktadır.

Bu çalışmada kavrama yönelik artan ilginin yanı sıra kavramı eleştirel bir perspektiften ele alarak, kavramın doğası ve boyutları üzerinde belirsizliklerin olduğu (Miller ve Le Breton-Miller, 2014) ve ampirik çalışmaların odaklanmış bir araştırma modeline sahip olmaması (Schulze ve Kellermanns, 2015) gibi eleştiriler de dikkatle takip edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ilerleyen safhalarında kavrama yönelik eleştirel çerçeve ayrıntılarıyla tartışmaya dahil edilecektir.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma keşfedici bir araştırmadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat sorularının oluşturulması adına Gomez-Mejia vd.'nin (2011) sunduğu kavramsal çerçeve ve kavramın ölçülmesi adına önerilen ifade havuzundan (Berrone vd., 2012) faydalanılmıştır. Oluşturulan mülakat formu ile aile işletmelerinin

yönetmel kararları üzerinde sosyo-duygusal refahlarını koruma çabalarının etkisi tartışılmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle sosyo-duygusal refahın her bir aile işletmesi için önemini farklılaştırabilecek bazı koşulsal faktörlerin düzenleyici etkileri araştırma modeline dahil edilmiştir. Bu çerçevede “Aile İşletmesinin Hangi Safhada Olduğu” (1. Aşama: Kurucu ailenin yönettiği ve kontrol ettiği işletmeler / 2. Aşama: Sahiplik yapısının ve yönetiminin geniş bir aile yapısına dağıldığı işletmeler / 3. Aşama: Sahipliğin Geniş aile yapısına dağıldığı profesyonel bir şekilde yönetilen işletmeler) “Aile Büyüklüğü”, “Aile Riski”, “Aile Üyesi Olmayan Hissedarların Varlığı” gibi faktörlerin sosyo-duygusal refahın aile işletmesi için önemi üzerinde etkisinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır (Gomez-Meija vd., 2007). Son olarak ise sosyo-duygusal refahı koruma çabasının ilgili kararlar üzerindeki etkilerinin finansal sonuçları tartışılmaktadır (Gomez-Meija vd., 2011; Berrone vd., 2012).

Araştırma kapsamında Kayseri’de faaliyetlerine devam etmekte olan 6 aile işletmesine sahiplik bağları ile bağlı olan 4 yönetim kurulu başkanı ve 2 yönetim kurulu üyesi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan kişi sayısı 6 olmakla birlikte İşletme sayısı çok daha fazladır. İşletmelere ve görüşülen kişilere yönelik bilgiler katılımcıların da isteğiyle gizli tutulmaktadır. Her bir katılımcıyla ayrı ayrı işletmelerinde veyahut işletme dışında belirlenen bir yerde mülakatlar gerçekleştirildi. Toplam mülakat süresi yaklaşık olarak 420 dakikadır. Ortalama mülakat süresi ise 70 dakikadır.

İşletme büyüklüğü ve işletmenin hangi safhada olduğu, Gomez-Meija ve çalışma arkadaşlarının 2011 yılındaki makalelerinde belirtildiği gibi aile işletmesi için sosyo-duygusal refahın önemini etkileyen önemli moderator değişkenlerden bazıları olduğu daha önce de belirtilmiştir. Bu çerçevede işletmeler kendi aralarında büyüklüklerine göre küçük, orta ve büyük ölçekli şeklinde sınıflandırılması halinde işletmelerden 4 tanesinin orta boy, 2 tanesinin büyük boy işletme olduğu görülmektedir. Diğer taraftan işletmelerin 4’ü 1. safhada (ilk kuşak kurucu aile üyelerinin idare ettiği işletme safhası) iken, 2’si 2. safhadadır (İkinci kuşak aile üyeleri idare ettiği işletme safhası). Mülakat yapılan işletmelerin tamamı dışarıdan ortağa sahip değildir ve İşletme herhangi bir risk altında değildir.

Bulgular

Gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen bulgular 5 ana kategori (*Aile üyelerinin işletme ile kimikleşmesi; Soyun Devam etmesi motivasyonu ile ailenin işletme ile bağlarının güçlenmesi; Duygusal Bağlanma; Ailenin Kontrolü ve Etkisi; Sosyal Bağlar*) altında gruplandırılmıştır. Bu 5 kategori, Berrone ve arkadaşlarının 2012 yılındaki çalışmalarında önerdiği sosyo-duygusal refah kavramının boyutlarını temsil etmektedir. Her bir kategori altındaki bulgular, sosyo-duygusal refah kavramı boyutlarının temel varsayımlarını destekleyici bir içerikte olup olmadığına göre kodlanmıştır (Desteklendi / Kısmen Desteklendi / Desteklenmedi / İçerik Uygun Değil). Bu noktada yazarlar arası değerlendirme farklılıklarının önüne geçebilmek ve bu yolla sonuçların içerik geçerliliği doğrultusunda adım atabilmek amacıyla; her iki yazar kodlamayı ayrı ayrı

gerçekleştirdikten sonra sonuçlar karşılaştırılmıştır. Toplam 72 kodlama içinden 5 kodlamanın iki yazar tarafından farklı kodlandığı görülmüştür. Bu farklılıklar yazarların aynı kodlamalar üzerine mutabakatı ile ortadan kaldırılmıştır. Ayrıca yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinin doğası gereği, görüşmelerden elde edilebilecek bağlam-spesifik, ve kavramsal çerçevenin dışına çıkabilecek farklılıklar da her bir kategori altında takip edilmeye çalışılmıştır.

Aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi. Araştırma süresince sosyo-duygusal refah kavramının bu boyutuna yönelik kısmen destekleyici bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde aile üyeleri ile işleme arasındaki güçlü bağlılık (M1¹⁹: *“Aile işletmemiz bizim geleceğimizdir”*), aile üyelerinin işletme başarısını kendi başarıları olarak da görmesi (M1: *“...küçük sermaye ile başardığım büyük bir iştir. Bu İşletme benim başarımdır.”*) ve aile işletmesinin kişiye güçlü kişisel anlamlar ifade etmesi varsayımları çerçevesinde destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Soyun devam etmesi yoluyla ailenin işletme ile bağlarının güçlenmesi. Araştırma süresince sosyo-duygusal refah kavramının bu boyutuna yönelik destekleyici bulgular elde edilmiştir. Bu anlamda aile üyeleri arasında uyumsuzlukların derin ve çözülmesi zor bir hal almış tek bir aile işletmesi haricinde tüm işletmeler, bir anlamda temel varoluş sebeplerini işletmelerini ailenin gelecek kuşaklarına devretmek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda mülakat 6’nın ifadeleri iyi bir örnek niteliğindedir: M6: *“Mutlaka güçlü ve başarılı bir firma devretmeliyiz çocuklara. İsmimiz devam etmeli. Onurlu iş yaşamımız büyüyerek sürmeli.”*

Aile Üyelerinin Duygusal Bağlanması. Araştırma süresince sosyo-duygusal refah kavramının bu boyutuna yönelik destekleyici bulgular elde edilmiştir. Bu kapsamda sosyo-duygusal refah kavramsallaştırılmasında da vurgulandığı gibi, aile üyeleri arasında güçlü duygusal bağların var olacağı; aile üyelerinin menfaatlerinin korunmasının aile işletmeleri için öncelikli olduğu; iş hayatı kapsamında karşılaşılan olayların ekonomik muhakemesi kadar duygusal muhakemesinin de etkili olduğu ve bu duygusal muhakemenin alınacak kararlara yansıyabileceğine ilişkin varsayımlara yönelik destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Ailenin Kontrolü ve Etkisi. Araştırma süresince sosyo-duygusal refah kavramının bu boyutuna yönelik destekleyici bulgular elde edilmiştir. Kavramsallaştırmanın da işaret ettiği gibi görüşmeler çerçevesinde bilgi sahibi olunan tüm işletmelerde hisselerin çoğunluğu (ve birçok durumda tamamı) aile üyelerine aittir. Aynı zamanda sadece iki işletme haricinde tüm işletmelerde aile üyeleri işletmeye yönelik alınacak stratejik

¹⁹ M harfi mülakat kelimesinin kısaltması olarak kullanılmıştır. Harfin yanındaki sayı ise mülakat numarasını temsil etmektedir (M1=Mülakat1).

kararlarda tek kaynak konumundadır. Bahsi geçen iki işletme de ise profesyonel yöneticiler ile çalışılsa da stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin belirgin bir üstünlüğü bulunmaktadır. Diğer taraftan görüşülen işletmelerin 4'ü üst yönetimde, profesyonel yönetici istihdam etmezken, 2'si profesyonel yöneticiler ile çalışmaktadır. Ancak ilginç olan üst yönetimde profesyonel yöneticiler ile çalışmakta olan M6'nın bu durumu ifade ederken cümleye; -M6: *"Benim çocuklar küçük, abimin bir oğlu var ama onun da nitelikleri uygun değil"*- şeklinde başlamasıdır. Bu anlamda aile üyelerinin oluşturduğu profesyonel yönetici havuzunun imkan vermemesi aslında profesyonel yöneticiler ile çalışmanın birinci koşulu gibidir.

Sosyal Bağlar. Araştırma süresince sosyo-duygusal refah kavramının bu boyutuna yönelik destekleyici bulgular elde edilmiştir. Bu anlamda elde edilen bulgular eşliğinde, kavramsallaştırma temelinde aile işletmelerinin, sosyal aktivitelerin, hayırseverlik işlerinin gerçekleştirilmesi ve desteklenmesinde proaktif bir rol alacağı; aile üyesi olmayan çalışanlara ve bazı paydaşlara da ailenin bir üyesi gibi davranılması paydaşlarla ve farklı kurum ve kuruluşlarla güçlü ve uzun soluklu ilişkiler kurulacağı gibi varsayımlar desteklenmiştir.

Sonuç

Araştırma sonucunda, sosyo-duygusal refah kavramının alt boyutları ölçeğinde temel varsayımları destekleyici bulgular edilmiştir. Bu kapsamda incelenen işletmelerin sosyo-duygusal refahlarını korumak amacıyla çeşitli kararlar aldıkları ve işletme yönetimine de bu kararları yansıttıkları söylenebilir. Bu noktada belirtilmesi gereken husus araştırmanın keşfedici bir araştırma olması sebebiyle sonuçların genellenemeyeceğidir. Bununla birlikte çalışma devam eden bir araştırma sürecinin ilk safhası konumundadır. Bu kapsamda araştırmanın, mülakat sayılarının azlığı, sosyo-duygusal refah kavramı alt boyutları ölçeğinde türkçe literatürün yeterince entegre edilememesi ve elde edilen sonuçların literatür tartışmalarının yeteri kadar yapılmamış olması gibi kısıtları sıralanabilir.

KAYNAKLAR

- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D., & Very, P. (2005). The development of organizational social capital and its performance implications: Insights from family firms." Unpublished manuscript, Australian Graduate School of Management, University of New South Wales.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37, 139-150.
- Basu, N., Dimitrova, L., & Paeglis, I. (2009). Family control and dilution in mergers. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 829-841.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Casson, M. (1999). The economics of family firms. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- De'niz-De'niz, M. C., & Cabrera-Suarez, K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Dyer, G.W., & Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 785-802.
- Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The role of risk taking and risk sharing under gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Handler, W.C. (1990). Success in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- McConaughy, D., Mathews, C., & Fialko, A. (2001). Founding family-controlled firms: efficiency, risk and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. L. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. C. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 53-65.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 367-382.
- Post, J. E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6(2), 131-148.
- Schulze, W. G., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S. & Kellermanns, F. W., (2015) Reifying Socioemotional Wealth, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, March, 1-13.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and uncertainty*, 5(4), 297-323.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14, 369-382.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22, 133-153.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.
- Zona, F., & Gomez-Mejia, L. (2011). Board processes and service performance in family and non-family firms (Unpublished paper). Bocconi University, Milan.

TEMEL KURUMSALLAŞMA UYGULAMALARI AÇISINDAN YÜRÜRLÜKTE OLAN AİLE ANAYASALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Doç. Dr. Mehmet Ufuk TUTAN

Yaşar Üniversitesi İİBF Ekonomi Bölümü

ufuk.tutan@yasar.edu.tr – (0232) 411 50 00

Temel kurumsallaşma uygulamalarına başlayan çoğu küçük ve orta ölçekli Türk aile işletmesi, bu uygulamaların son evrelerinden biri olan aile anayasası sürecini tamamlayamamıştır. Bazı büyük ölçekli Türk aile işletmesi de bu süreci tamamlamış ve ileri kurumsallaşma uygulamalarına geçmiştir. Temel kurumsallaşma sürecini tamamlamayan çoğu aile işletmesinin önümüzdeki yıllarda aile anayasalarını hazırlama sürecine girmeleri beklenmektedir. Bu çalışmada, halen yürürlükte olan büyük ölçekli üç aile işletmesinin aile anayasaları, birbirleriyle karşılaştırılarak hem ortak yanları hem de farklı yanları tartışılmıştır. Bu aile anayasalarının çeşitli maddeleri üzerine detaylar verilerek aile anayasalarının hazırlama sürecine girecek diğer küçük, orta ve büyük aile işletmeleri için örnek bir el kitabı sunulması amaçlanmıştır. Yürürlükte olan aile anayasaları, aile ve işletme isimleri gizlenerek madde madde incelemeye alınıp ortak ve farklı yönleriyle karşılaştırılmıştır. Bu aile anayasaları üzerinden birtakım çıkarımlar yapılmıştır. Farklı aile anayasalarının genel seviyede bazı ortak noktaları olsa da detaylarda birbirlerinden çok farklı olduğu görülmüştür. Her ailenin farklı kültür ve gelenekleri olması nedeniyle bulunan bu çıkarımlar beklenen sonuçlardır. Nesiller arası yönetim devri sürecinde birçok aile işletmesi dağılmaktadır. Bu dağılma sürecini olabildiğince sancısız ve hasarsız şekilde atlattmak için aile işletmeleri, temel kurumsallaşma uygulamalarına hem aile hem işletme içinde başlatması gerekmektedir. Temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerinden biri olan aile anayasaları da bu sürecin özeti ve sonuç kısmı olarak algılanmaktadır. Bu çalışmada, halen yürürlükte olan büyük ölçekli üç aile işletmesinin aile anayasaları madde madde incelenip ortak ve farklı yönleri ile ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile anayasası; Temel kurumsallaşma uygulamaları; Büyük ölçekli işletmeler;

TEMEL KURUMSALLAŞMA UYGULAMALARI AÇISINDAN YÜRÜRLÜKTE OLAN AİLE ANAYASALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

1.Giriş

Aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde birinci kuşağın kurduğu aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun sonraki nesillere devredilemediği görülmektedir. Bu nedenle, Türkiye’de aile işletmeleri ve bu işletmelerin nesiller arası devir sorunları üzerine yapılan bazı çalışmaların sayısında da son yıllarda artış kaydedildiği görülmektedir. Özellikle, birinci nesilden ikinci nesile devir sürecini inceleyen akademik yazınlara daha fazla odaklanıldığı gözlemlenmektedir (ASO, 2005; Deloitte, 2007; Güney, 2007; Yıldırım-Öktem, 2010; Deloitte, 2010; PwC, 2012; Tutan, 2014; Peksaygılı ve Tutan, 2015). Son yıllarda yayımlanan çeşitli çalışmalardan yola çıkıldığında, bu devir süreçlerinin başarılı olması için bazı temel kurumsallaşma uygulamalarının hayata geçirilip başarılı olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Türk aile işletmelerinde temel kurumsallaşma uygulamalarının genelde birinci nesilin son dönemlerinde, zaman zaman ikinci nesille beraber çalışırken gündeme geldiği bilinmektedir. Bu ilgili çalışmalara göre birinci nesilin kontrolünde veya her iki nesilin beraber çalıştığı aile işletmelerinde temel kurumsallaşma uygulamaları adına yapılanların: Misyon-vizyon belirlenmesi; SWOT analizi ve stratejik plan hazırlanması; işletme içi yapının yeniden düzenlenmesi; aile üyelerinin ve profesyonel çalışanların terfi, ücret, işe alımı kurallara ve standartlara bağlanması; aile üyelerinin ve profesyonel çalışanların iş tanımlarının belirlenmesi; yönetim devri planının ve hissedarlar sözleşmesinin yazılması; aile meclisinin oluşumu ve aile anayasasının hazırlanması gibi başlıklardan oluştuğu görülmektedir. (PwC, 2014; Peksaygılı ve Tutan, 2015; Dirin ve Tutan, 2015)

Türk aile işletmelerinin temel kurumsallaşma hareketleri incelendiğinde büyük ölçekli aile işletmelerinin temel kurumsallaşma uygulamalarının son evreleri olan yönetim devri planı, hissedarlar sözleşmesi ve aile anayasası başlıklarını tamamladıkları ve bunlarla beraber, aile konseylerini ve aile meclislerini de oluşturdukları görülmektedir. Bu büyük ölçekli işletmelerin ileri kurumsallaşma evrelerine; diğer bir deyişle, iç denetim bölümlerini oluşturma; uzman profesyonellerle işletme yönetiminin üst kademelerinde çalışma ve bunları yönetim kurullarında yer verme gibi birtakım başlıklarda da ilerleme kaydettikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, çoğu küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin temel kurumsallaşma uygulama deneyimleri incelendiğinde temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerine henüz başlayamadıkları ve geri kalan başlıklar üzerinde çeşitli çalışmalar yürüttükleri saptanmaktadır (ASO, 2005; Erdoğan, 2004; Tutan, 2014; Dirin ve Tutan, 2015; Peksaygılı ve Tutan, 2015).

PwC’nin (2012) bir çalışmasında görüldüğü gibi çoğu Türk aile işletmesinin uzun vadede sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için son yıllarda temel kurumsallaşma

uygulamalarının ilk evrelerini hızla hayata geçirdikleri saptanırken aile anayasası ve devir planları gibi son evrelerinde henüz başarı sağlayamamışlardır. Özellikle, aile içi ve nesiller arası çatışmalardan dolayı nesiller arası yönetim devri ve işletmelerin sürdürülebilirliği konusunda büyük endişeler taşıyan çoğu Türk aile işletmesinin, bu sorunlara çözüm sunabilecek ve oyunun kurallarına göre oynanmasına sağlayabilecek aile anayasalarını henüz tamamlayamadığı anlaşılmaktadır.

Türkiye'nin büyük ölçekli aile işletmelerinde çeşitli çalışmalar yapan David Bork'un (2010) düşüncesine göre çoğu Türk aile işletmesinin en önemli sorunu, yönetim devri sürecidir. Bu çıkarımdan yolu çıkıldığında yönetim devri sürecini başarıyla atlatmak için ailenin ve işletmenin beraberce tanımladığı bir takım kuralların oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır. Aile üyelerinin bu kuralları hazırlarken aile meclislerinde veya konseylerinde beraberce karar verip sonrasında da hepsinin bunlara uyması ön koşuldur. Bunun için de bir şablon anayasayı kabul etmek yerine tüm aile üyelerinin hep birlikte çalışarak özgün bir aile anayasasının hazır edilmesinin şart olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, tüm aile üyelerinin aile anayasası ile birlikte temel kurumsallaşma uygulamalarını da tamamen sindirmesi gerekmektedir.

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye özgü temel kuralların yazılı halidir. Sonraki nesiller için normal veya zor günlerde kullanılacak kullanım kılavuzu ya da acil durum el kitabı görevi görmektedir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır. Bu nedenle, her ailenin kendine özgü ve eşsiz bir aile anayasası olmalıdır. Ancak, aile anayasalarının bir takım ortak noktaları da bulunmaktadır. Öncelikle, her aile anayasası aile, işletme ve mülkiyet kavramları üzerine odaklanmakta ve özgün kurallarını, bu kavramlar ekseninde kurgulamaktadır. Ayrıca, her aile anayasasının hazırlanma gerekçeleri ve amaçları bulunmaktadır ve bu iki alt başlık, her aile anayasasının giriş bölümünde yer almaktadır. Bunların yanında, her aile anayasasının son bölümünde de yürürlük tarihi ve ek maddeler bulunmaktadır.

2.ÖRNEK AİLE ANAYASALARININ İNCELENMESİ

Bu bölümde, İzmir ili merkezli ve büyük ölçekli 3 aile işletmesinin halen yürürlükte olan anayasaları incelenmiştir. Bu anayasaların bazı maddeleri de birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Bu aile işletmelerinin yönetiminde her ne kadar birinci nesil hala görevdeyse de ikinci neslin ağırlığı da hissedildiği saptanmıştır. İki işletmede ise üçüncü nesil hem ailenin hem de işletmenin çeşitli organlarında ve bölümlerinde görev almaktadır. Bu üç aile işletmesinin birinde, aile anayasası hazırlıklarına bir danışman yardımcı olmuştur. Diğerinde, aile üyeleri aile anayasasını kendileri hazırlamıştır. Ötekinde ise bir danışmanla başlanmış ama daha sonra aile üyeleri, aile anayasalarını kendileri yazmayı tercih etmiştir. Her üç aile anayasası da son 15 yıl içinde tamamlanmış ve en az bir defa güncellenmiştir.

Bu aile anayasalarının halen yürürlükte olması ve ailelerin talepleri nedeni ile gerek aileler gerekse de aile işletmelerinin isimleri ifşa edilmemiştir Bu çalışmada, bu aileler ve aile işletmeleri, sırasıyla A, B ve C olarak anılacaktır. Bu işletmelerin anayasaları da A, B ve C olarak adlandırılacaktır. A ailesinin anayasası üzerinden diğer ailelerin anayasaları, madde madde karşılaştırılacaktır. Örneğin, A ailesinin anayasasında hangi maddenin hangi konulara değindiği anlatılırken B ve C ailelerin anayasalarındaki ilgili maddelerin ve konuların nelerden bahsettiği ve birbirleriyle ne gibi farklılıkları olduğu tartışılacaktır. Bu üç aile anayasasının farklı maddeleri, bu çalışmada belirli başlıklarda ve 10 madde altında toplulaştırılmıştır.

Madde 1: Ailenin Kültürü, Amaçları ve Eğitimi

Her üç aile anayasasında aile kültürü başlığı altında evrensel ahlak kurallarına uymak; birbirlerine karşı ve topluma karşı dürüst ve faziletli davranmak; aile içinde sevgi ve saygıyı devam ettirmek gibi konulardan bahsedilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği anlatılmaktadır. Ayrıca, aile kültürlerinin aile üyeleri tarafından korunmasına ve devam ettirilmesine işaret edilmektedir. Bunlarla beraber, her üç anayasada da ailelerin misyon ve vizyon kavramları tanıtılmıştır.

A anayasası, aile üyelerinin çocukları için aile eğitim fonundan aile üyesi çocukların yararlanabileceğini belirtmektedir. B anayasası, ailenin eğitim fonunu sadece yönetici ve lider olacak kişilere verilmesi gerektiğini belirtmektedir. C anayasası ise her aile üyesinin kendi çocuklarının eğitim masraflarını, kendi kişisel gelirlerinden karşılayacağını bildirilmektedir. Öte yandan, C aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin eğer isterlerse aile işletmesinde çalışırken eğitim harcamalarının işletme tarafından karşılanacağı ve eğitimlerine bu süreçte devam edebilecekleri vurgulanmaktadır.

A ve B anayasalarında her türlü özel gün kutlamalarında mümkün olduğunca beraber olunması gerektiğine işaret edilmektedir. Bunların yanında, yılda en az bir defa tüm aile üyelerinin beraber olacağı bir buluşma düzenlenmesi ve bu buluşmada aile meclisi ve ortaklar kurulu toplantılarının gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. C anayasası ise iki haftada bir belirli bir gün ve yerde aile üyelerinin buluşup aile yemeklerine hep birlikte katılmaları gerektiğine işaret etmektedir.

Madde 2: Aile Meclisinin Oluşumu

Her üç anayasada da aile meclisine hangi üyelerin katılacağı ve kaç üyenin imzasıyla kararlar alınacağı belirtilmektedir. Meclis üyesi olmak için belirli bir yaş sınırına işaret edilirken üyelik süresi de bildirilmektedir. Ayrıca, bu maddede aile meclislerinde hangi konuların konuşulacağı ana hatlarıyla anlatılırken aile meclislerinin hangi durumlarda olağanüstü olarak toplanacakları anlatılmaktadır. Bunlara ek olarak, olası anayasa madde değişikliklerine kimler tarafından karar verileceği ve nasıl yapılacağı belirtilmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki sorunların çözümüne yardımcı olacak aile üyelerinin tanımları yapılmaktadır.

Madde 3: Aile Meclisine Katılım

A anayasasında, 16 yaşına; B ve C anayasalarında da 14 yaşına giren aile üyelerin aile meclisine katılabilecekleri belirtilmiştir.

A anayasasında aile meclisine katılmayı hak kazanan aile üyelerine, aile meclisine kabul edilmeden önce yemin ettirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Adayların aile meclis üyeliğine kabulü öncesi aile anayasası üzerine bilgilerinin ölçülmesi ve aile anayasası ile aile kültürünün aday üye tarafından mutlaka benimsendiğinin saptanması gerektiği vurgulanmaktadır.

B ve C anayasaları, aile meclislerine üye olunması için bir aile meclis üyesinin önermesini ve aday üyenin belirli bir süre aile meclisi toplantılarına katılmasını belirtmektedir. Bu sürenin sonunda aday üye, aile meclis üyesi olmak için aile meclisinin çoğunun onayını almak zorundadır.

Madde 4: Ortaklar Kurulu

A anayasası, ortaklar kurulu maddesinde bu kurulun tanımını; nasıl çalışması ve kimlerden oluşması gerektiğini; bu kurul başkanının nasıl seçilmesi ve kurul başkan yardımcısının nasıl belirlenmesi gerektiğini; kurul başkanının ve yardımcısının görev tanımlarını anlatmaktadır. Ayrıca, kurul başkanlığının değişimi için aile işletmesinin toplam hisselerinin yüzde sekseninin gerektiği şartı vurgulanmıştır. Bu şartın değişikliği için de toplam hisselerin yüzde sekseninin onayı, şartı eklenmiştir. B ailesi, bu madde hakkında detaylı açıklama yapılmasına izin vermemiştir. C anayasasında bu başlıkla ilgili bir açıklama bulunmamaktadır.

Madde 5: Ortaklar Kurulunun Görevleri

A anayasası, ortaklar kurulunun görevleri maddesinde A işletmesinin yönetim kurulu başkanının ve kurul üyelerinin A aile meclisi üyelerinden ya da aile dışından seçme imkanı tanıdığını belirtmektedir. Bu seçimin açık oylamayla yapılması ve hisse çoğunluğuyla karar verilmesi gerektiğini bildirmektedir. Ortaklar kurulunun görevleri arasında sermaye artırılması, işletmenin borsaya girmesi, aile içinde hisse devrinin planlanması, makine kiralınması ve satılması, üçüncü kişilere hisse devri gibi konular bulunmaktadır. B ailesi, bu madde hakkında detaylı açıklama yapılmasına izin vermemiştir. C anayasasında bu başlıkla ilgili bir açıklama bulunmamaktadır.

Madde 6: Aile Üyelerinin Aile İşletmesinde İstihdamı

A ve C anayasaları, aile işletmesinde çalışmak isteyen aile meclisi üyeleri için bazı benzer ön koşullar koymaktadır. İşletmede çalışmak isteyen profesyonel yöneticiler için ne gibi koşullar aranıyorsa aile meclisi üyelerinin de aynı koşullara tabi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, A anayasası, aile işletmesinde çalışmak isteyen her aile meclisi üyesinin aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce başka bir işletmede en az 2 yıl deneyim kazanması gerektiğini bildirilmektedir. Aile işletmesine geçişin ise diğer işletmede aldığı en az bir terfi sonrası mümkün olabileceği ve aile işletmesinde de diğer işletmede terfi ettiği pozisyonundan başlayacağı belirtilmektedir. Bunun dışında, aile meclis üyelerinin işe alınma süreçlerinde insan kaynakları bölümünün ilgili iş pozisyonu için uyguladığı işe alım sürecinin aynen uygulanacağı vurgulanmaktadır.

B anayasası, aile meclis üyelerine yönelik seçici bir istihdam politikası belirtememişse de sadece aileye kan bağı olanların işletmede çalışabileceği vurgulanmıştır.

Madde 7: İşletme Hisselerinin El Değiştirmesi

A anayasası, hisse sahibi ortaklarının hisse satışlarını ya da hisse devri yapmak için konulan koşulları anlatmaktadır. Özellikle, veraset haricindeki hisse devirlerine ya da satışlarına vurgu yapılmakta ve mümkün olduğunca tarafsız hisse satışı yapılması için bankaların satış aracısı olarak gerektiğinde kullanılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, yönetim kuruluna bu sürecin nasıl bildirilmesi gerektiği ve hisse satışı ya da hisse devri yapılırken işletme ortaklarının yeni ortağa nasıl ve hangi yöntemlerle karşı çıkabilecekleri bildirilmektedir. B ve C ailesi, bu madde hakkında detaylı açıklama yapılmasına izin vermemiştir.

Madde 8: Aile İçi Çatışmaların Çözüm Yöntemleri

Her üç anayasada da aile içi çatışmaların çözüm yöntemleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Aile ilişkilerindeki herhangi bir olumsuzluğun ya da anlaşmazlığın çözüm yöntemleri ve bu yöntemleri yöneten aile kurumları ve büyükleri tarif edilmektedir. Aile meclisinin bu gibi durumlarda nasıl çalışacağı ve bu sorunların aile meclisine hangi şartlarda ve şekilde sunulacağı bildirilmektedir. Örneğin, aile meclis başkanının bazı sorunlara bizzat kendisinin müdahale etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bazı sorunlarda da aile meclis başkanının ailenin ileri gelenlerinin danışmanlığından yararlanması gerektiğine işaret edilmektedir. Ayrıca, çatışmaya konu olan aile üyelerinin aile büyükleri tarafından sıcak bir aile ortamında hemen bir araya getirilmesi ve birbirleriyle iletişime geçmelerinin sağlanması gerektiği önerilmektedir.

Bunların yanında, A anayasası, aile üyeleri arasındaki problemin çözülmediği takdirde sorunun yargıya taşınabileceğini belirtmektedir. Ancak, yargı süreci bitinceye kadar aile içi ilişkilerin bozulmaması için ilgili kişilerin aile meclisi toplantılarına davet edilmeyeceği vurgulanmaktadır.

Madde 9: Yürürlük

Her üç anayasada da aile anayasasının hangi tarihten itibaren yürürlükte olduğu yazılmaktadır. İlter'in (2014) vurguladığı gibi aile anayasaları tipik sözleşmeler değildir. Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi ilkesi kapsamında değerlendirilecek atipik sözleşme ve hukuki metinlerdir. Bu nedenle de aile anayasalarının bağlayıcılığı olması için mutlaka yürürlüğe girmesi gereklidir ve bu madde, aile anayasasında yer almalıdır.

Madde 10: Geçici Hükümler

A anayasasının geçici hükümlerinde aile işletmesi kurucusunun sağlığı elverdiği sürece aile meclisi ve ortaklar kurulu başkanı olacağını bildirmektedir. B ve C anayasalarında bu maddede yer alan bazı hükümlerin zaman zaman güncellenebileceği belirtilmiştir.

3. SONUÇ

Merkezleri İzmir ilinde bulunan bu üç büyük aile işletmesinin anayasalarında ailenin birlikteliğini ve kültürünü korumaya yönelik önemli vurgular bulunmaktadır. Bunun için bazı ailelerin sık aralıklarla buluşup sorunlar başlamadan önce çözüm yoluna gitmeyi tercih ettiği görülmektedir. Aile anayasalarının tamamında, ailenin ve işletmenin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği konusu detaylandırılmaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmayı çözme ve önleme yöntemleri, üç anayasada

da aile kùltürlerine has özgünlükler taşımakta ve bu yöntemlerin bazıları da yerine göre açıkça yerine göre de satır aralarından okunmaktadır.

Üç aile anayasasında da aile üyelerinin aile işletmelerinde çalışması, sıkı kurallara bağlanmıştır. Konusuna hakim, deneyimli aile üyesi yöneticilere ihtiyaç duyulduğu çok açıktır. Böylece, aile üyesi yönetici adaylarının da bu katı istihdam kuralları aracılığıyla kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik edildiği görölmektedir.

Borsaya girme, üçüncü kişilere hisse satma, hisselerin satışı için aracılar belirleme gibi başlıkların bazı anayasalarda yer verildiği görölmektedir. Geçmişte bir takım mali sorunları çözmeye deneyimleri olan bu işletmelerin, ek sermayeye ihtiyacı duyma halinde çözüm yöntemlerini kendi anayasalarında yer verdikleri anlaşılmaktadır.

Bu üç aile anayasası da aile, işletme ve mülkiyet kavramları üzerine odaklanmakta; ancak, anayasa maddelerinin detaylarına inildiğinde her ailenin kendine özgü kuralları olduğu saptanmaktadır. Bu anayasaların her birinin ailenin ve işletmenin sürdürülebilir devamlılığı ve nesilden nesile aktarılması için hazırlanmış olduğu satır aralarında okunmaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmalar ya da başka sebeplerden dolayı oluşabilecek çeşitli olası sorunlara karşı ailenin özgün kùltürüne bağlı kalarak her ailenin kendi anayasalarında çözümler ya da çözüm yöntemleri önerdiği görölmektedir.

Teşekkür:

Bu çalışmanın ilk aşamasını oluşturan süreçte, yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyen Feyzan Dirin'e teşekkürlerimi sunarım.

KAYNAKLAR

- ASO (Ankara Sanayi Odası). (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: ASO Yayınları.
- Bork, D. (2010). Türkiye’de kurucular yönetimi bırakamıyor. *Capital Dergisi*, 11: 258-264.
- Deloitte. (2010). *Aile şirketleri araştırması*. İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Deloitte. (2007). *Aile şirketleri için adım adım kurumsal yönetim*. İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Dirin, F. ve M. U. Tutan, (2015). Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği. *Journal of Yasar University*, 10(38): 6478-6554
- Erdoğan, N. (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kusağın yetistirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Güney, S. (2007). Aile işletmelerinde ikinci nesile devir sürecinde başarı koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2: 103-126.
- İlter, A. B. (2014). *Aile anayasası ve yasal çerçevesi*. Erişim 1 Şubat 2016. <http://tokkder.org/tokkder-dergi/2445>
- Peksaygılı, M. ve M. U. Tutan, (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yasar University*, 10(37): 6381-6477
- PwC. (2014). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma: nereden başlayalım?* Erişim 1 Şubat 2016. <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>
- PwC. (2012). *Küresel aile şirketleri araştırması 2012 Türkiye sonuçları*. İstanbul: PwC Yayınları.
- Tutan, M. U. (2014). Aile şirketlerinde yönetim genç kuşağa devredilirken neler yaşanıyor? *Harvard Business Review Türkiye*, Haziran: 117-121.
- Yıldırım-öktem, Ö. (2010). Generational differences in involvement of family members in governance and management of Turkish family business groups and background characteristics of family members. *Boğaziçi Journal*, 24 (1-2): 41-66.

BİR AİLE İŞLETMESİNDE ZAMAN ETÜDÜ ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. Murat Taha BİLİŞİK

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

m.bilisik@iku.edu.tr - (0212) 498 44 25

Arş.Gör.Onur GÜRGEN BİLİŞİK

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

o.gurgen@iku.edu.tr - (0212) 498 44 28

Gökhan ÖZBULAT

İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans Öğrencisi

gokhanozbulat@gmail.com - (0538) 931 58 14

ÖZET

Aile İşletmeleri, Türkiye'deki işletmeler içerisinde çok büyük bir paya sahiptir. Bu nedenle bu konu ile ilgili çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, flekso baskı makinası imalatı yapan bir aile işletmesinde mevcut tesis ve işgücünden faydalanılarak zaman etüdü çalışması yapılmıştır. Zaman etüdü, önemli iş ölçme tekniklerinden birisidir. Günümüz koşullarında hızla değişen talebe karşılık vermek, daha kısa sürede ve kaliteli üretim yapmak, güvenli çalışma ortamı sağlayıp işin doğru ve rahat yapılmasını sağlamak büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle, yapılan işin en uygun ne kadar sürede yapılabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada zaman etüdü bize bu sorunun cevabını verebilmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada bir aile işletmesinde zaman etüdü çalışması yapılarak flekso baskı makinası imalatı için en uygun imalat süresi hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve gelecek çalışmalar için öneriler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : İş Etüdü, zaman etüdü, optimizasyon, aile işletmeleri.

1.Giriş

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet şartları altında faaliyette bulunmak zorundadır. Bu sebeple, yüksek verimlilikle çalışmak, işletmeler açısından gittikçe daha önem kazanmaktadır. İşin ve problem çözme sürecinin tasarım ve ölçümü, modern sanayi işletmeleri için büyük önem arzeder. İşletmelerde verimliliğin ve makine-teçhizat kullanımının arttırılması, malzeme ve enerji tasarrufu, işgücünün daha etkin kullanılması, işletmenin hedeflerini büyütmesi iş etüdünün etkin bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir. İş etüdü uygulamaları, işletmelerin rekabet ortamında faaliyette bulunmalarında yardımcı olacaktır.

İşletmeler, bir dizi iyileştirici faaliyeti, büyük maliyetlere katlanmadan, iş etüdü yoluyla gerçekleştirebilmektedir. İş etüdü uygulamaları ile çalışanlar açısından, iş daha anlamlı hale gelecek ve çalışanlar, yaptıkları işten daha çok tatmin olacaklardır (Doğruer, 2014:11).

İş etüdü, biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren, diğeri işi oluşturan faktörlerin miktarlarını saptamaya çalışan iki faaliyet grubundan oluşmaktadır. Birinci gruptaki faaliyetler metot geliştirme veya iş basitleştirme, ikinci gruptakiler iş ölçümü adlarıyla tanınırlar(Kobu, 2014:371).

Zaman etüdü ise iş ölçüm tekniklerinden birisidir. Belirli bir iş için temel zamanın ve buradan standart zamanın belirlenmesi amacıyla, iş ölçümünde en çok kullanılan, en önemli iş ölçümü metodudur(Doğruer, 2014:100).

2. Literatür Taraması

F. W. Taylor modern zaman etüdünün kurucusu olarak bilinir. Ancak Avrupa'da çok önce bazı zaman etütlerinin yapıldığı bilinmektedir. 1760 yılında Fransa'da Peronet, toplu iğne üretimi konusunda uzun süre zaman etütleri yapmıştır. 1820'li yıllarda İngiltere'de Charles Babbage de aynı konuda zaman etütleri yapmıştır.

1900'lü yılların başında Charls Bedav ve A. B Segur, zaman etüdü ile ilgili çalışmalar yapmış, 1930'larda Corell,, Mongerson Üniversitesi'nde iş basitleştirme, H. B. Maynar ve arkadaşları Westinghouse Electric Corporation'da verimlilik konuları üzerine yoğunlaşarak verimlilik, kalite, maliyet, hız konularındaki çalışmaları sürmektedir(Akyüz, 2012:31).

Gilbreth, kronometre ile zaman ölçümü yerine, çalışma hareketini fotoğraf ve film çekerek tespit etmiştir. Çalışmalarında, mikro hareketler ve therblig'i, hareketin temel

birimi olarak kullanmıştır. C.E. Bedaux, bugünkü kullanılan şekliyle zaman etüdü uygulaması için yoğun çaba harcamıştır.

Hala birçok sendikanın karşı olmasında rağmen, bazı sendikalar, iş yerlerinde zaman etüdü uygulamasına ılımlı bakmaktadır. Metot etüdü ve iş ölçümü, gittikçe daha geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. İkinci Dünya Savaş'ından sonra, özellikle imalat sektöründe başlayan iş etüdü uygulamaları, günümüzde hizmet kesiminde de gittikçe yaygınlaşmaktadır(Doğruer, 2014:21).

İkinci dünya savaşından sonra zaman etüdüyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

1972 yılında Turgut Aykut'un "Zaman Etütlerinin Yapılmasında Kullanılan Aletler Ve Metodlar" adında yayınlamış olduğu makalede zaman etütlerin yapılmasında kullanılan aletlerden ve metodlardan bahsetmiştir(Aykut, 1972:1-17).

1987 yılında Melikşah Yıldırım "Orman İşlerinde Zaman Etüdü Değerlendirilmesi" adlı makalesinde ince çaplı, iğne yapraklı ağaçların hasad işlemeleriyle ilgili zaman etüdü çalışması yapılmış standart zamanlar bulunmuştur(Yıldırım, 1987:88-103).

1999 yılında Yılmaz Göbenez "İstanbul Bölgesinde Bulunan Plastik İşletmelerinde Zaman Etüdü Çalışması İle İlgili Bir Araştırma" adlı doçentlik çalışmasında Doğrudan ölçme yöntemiyle hesaplanacak normal zaman, hızlandırılmış çalışma yöntemiyle hesaplanacak normal zaman karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda hızlandırılmış çalışma yöntemiyle hesaplanan normal zamanın, doğrudan ölçme yöntemiyle hesaplanan normal zamana göre kısa olduğu ispat edilmiştir(Göbenez, 1999:141).

2001 yılında Ercüment N. Dizdar ile Ramazan Özen'in "Ahşap Mobilya Endüstrisinde Üretim Verimliliği İçin İş Etüdü Uygulamaları" adlı makalesinde Türkiye'deki ahşap mobilya endüstrisinin üretimle ilgili sorunlarına değinilmiş, ayrıca bir işyerinde mevcut metot incelenerek, bir ürüne ait üretim zamanı ve üretim miktarı tespit edilmiştir. Yapılan metot ve zaman etüdü düzenlemeleri ile %66,5 oranında zaman tasarrufu, %59 oranında üretim miktarı artışı sağlanmıştır. Bu oranlar, sermaye ve yatırım imkânlarının az olduğu ahşap mobilya endüstrisi için önemli bir sonuçtur(Dizdar vd., 2001:1).

2003 yılında Erol Şahin'in "Bir İş Yerinde Metot Ve Zaman Etüdü İle Verimliliğin Belirlenmesi" adlı makalesindeki çalışmada, bir işyerinde, bir ürüne ait üretim zamanı ve üretim miktarı tespit edilmiş, yapılan metot ve zaman etüdü düzenlemeleri ile %20 oranında zaman tasarrufu, %25 oranında da miktar artışı sağlanmıştır. Bu oranlar sermaye

ve yatırım imkânlarının az olduğu gelişmekte olan ülkeler için önemli bir sonuçtur(Erol, 2003:59-66).

2005 yılında Hüdaverdi Bircan ve Gülseren İskender'in "İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama" adlı makalesinde Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi genel cerrahi bölümünde endoskopi işlemi üzerinde verimlilik değerlendirmesi yapılmıştır. Verimlilik arttırma tekniklerinden iş ölçümü tekniği kullanılarak potansiyel performans düzeyi ile mevcut performans düzeyi karşılaştırılmıştır. Uygulama tekniği olarak, doğrudan iş ölçümü tekniği olan ve sonuçlarının güvenilirliği ile kesinliği açısından geniş bir uygulama alanına sahip bulunan zaman etüdü tekniği kullanılmıştır. Mevcut sistemde bir endoskopi işlemi için harcanan zaman ile hesaplamalar sonucunda elde edilmiş standart zaman karşılaştırılmış ve ikisi arasındaki farka sebep olan kaçınılmaz etkin olmayan zamanlar ve iş öğeleri ortaya çıkarılmıştır. Bu etkin olmayan zamanların sebepleri araştırılarak, bunların ortadan kaldırılabilmesi için işleme yönelik öneriler geliştirilmiştir(Bircan, İskender, 2005:199-219).

2010 yılında Tarık Gedik, İbrahim Yıldırım Ve İlker Akyüz'ün "Zaman Etüdünün Özel Bir Kereste Fabrikasında Uygulanması" adlı makalesinde Trabzon Organize Sanayi bölgesinde Özel bir kereste fabrikasında zaman etüdü çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile prizma kesiş yöntemi ile kereste biçme işleminde ortalama 34 cm çapında ve 600 cm boyundaki sarıçam tohumlarının biçilmesi sırasında geçen standart zaman ölçülmüştür (Gedik vd., 2010:1).

2010 yılında Koray Seri'nin "Zaman Etüdünün Uzun Vadeli Verimliliğe Etkisi Bir Gıda Fabrikasında Ampirik Bir Değerlendirme" Adlı Tez çalışmasında zaman etüdünün verimlilik üzerine etkisini araştırmış, çalışmadan elde edilen veriler açısından iş ölçümü tekniklerinin, özellikle zaman etüdünün, verimlilik üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermiştir (Seri, 2010:72).

2011 yılında Selami Özcan, Selahattin Yavuzun ve Muhammet Devecinin "Zaman Etüdü Ve Bir İşletmede Standart Zaman Hesaplaması" Adlı çalışmalarında mobilya sektörüne yönelik üretim yapan bir işletmede gerekli iyileştirmeler ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda gerekli çalışmalar yapılmıştır. Bu işyerinde bu işlerle ilgili daha önceden standart zaman hesaplaması yapılmadığından 25 gün boyunca 13 işe ait iş ölçüm süreleri tespit edilerek bu 13 işe ait standart zamanlar hesaplanmıştır(Özcan vd., 2011).

2012 yılında Işıl Akyüz'ün "Bir Yatak Odası Ürün Grubunun Üretimine İlişkin Zaman Etüdü Uygulanması" Adlı Tez çalışmasında ahşap mobilya endüstrisinde zaman etüdü yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı işyerinde, bir ürüne ait üretim zamanı ve üretim miktarı tespit edilmiştir(Akyüz, 120).

2013 yılında Abdulkadir Malkoçoğlu, Ali Çakmak ve Kemal Üçüncü'nün "Mobilya Üretiminde Ahşap Levha Kesim Planlarına Ait Bir Zaman Etüdü Araştırması" adlı çalışmasında, bir mobilya fabrikasında boyutlandırma makinesinde, 2800 mm x 2100 mm x16 mm boyutlarındaki ahşap levhaların iki ayrı kesim planı için iş etüdü çalışması yapılmıştır. Araştırmada, iş ölçüm tekniklerinden zaman etüdü tekniği uygulanmıştır.

İşletmenin uyguladığı mevcut ahşap levha kesim planı ve bu kesim planı iş etüdü kapsamında sorgulanarak geliştirilen ikinci bir kesim planı için zaman etüdü yapılmıştır. Yapılan ölçümlerde hesaplanan standart zamanlardan yararlanılarak ahşap boyutlandırma makinesinin kesim planlarına ait kapasitesi de belirlenmiştir(Malkoçoğlu vd., 2013:57-68).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Materyal

Bu çalışmada gerçekleştirilen zaman etüdü, İstanbul ili Esenyurt ilçesinde bulunan bir aile işletmesi atölyesinde imalatı yapılan Flekso Baskı Makinaları için yapılmıştır.

Zaman etüdü çalışmasını yapmış olduğumuz aile şirketi, 20 yılı aşkın süredir Flekso Baskı Makinaları imalatı yapmaktadır. Firma bir aile firması olup eski tecrübeleri yeni yetişen nesillere aktarılması şeklinde çağı yakalamaya çalışmaktadır.

Firma Esenyurt-Kıraç sanayi sitesinde 4000m² kapalı alanda olan imalathanede üretim yapmaktadır. Firma satışını yaptığı makinaların 2 yıl garanti hizmeti vermektedir. Firma stoklu çalışmaktadır sipariş olmadığı durumlarda da imalathane çalışıp yeni makinalar üretmektedir.

Firmada 4 renkli, 6 renkli, 8 renkli olmak üzere 3 çeşit flekso baskı makinası üretimi yapılmaktadır. Zaman ölçümü çalışması, firmanın tüm Türkiye çapında ve yurtdışında bir satış ağına sahip olması nedeniyle, imalatı yapılan ürün yelpazesinin geniş olduğundan tek bir model için yapılmıştır. Ölçümü yapılacak olan makine olarak bu proje çalışmasında 4 renkli flekso baskı makinası modeli için zaman ölçümleri yapılmış ve standart zamanı hesaplanmıştır. Makinanın ölçüleri aşağıda belirtildiği gibidir:

4 renkli flekso baskı makinası için;

- Boy: 9m
- Genişlik: 4,5m
- Yükseklik: 2,87m

3.2. Yöntem

Zaman etüdü belirli koşullar altında yapılan belli bir işin öğelerini, zamanını ve derecelerini kaydederek bu yolla toplanan verileri çözümleyerek, o işin tanımlanan bir çalışma hızında(performansında) yapılabilmesi için gerekli zamanı saptamakta kullanılan bir iş ölçme tekniği olarak belirtilmektedir. Zaman etüdü ise, işi ölçmek için kullanılmaktadır. Böylece etkin olmayan sürenin araştırılması, azaltılması ve sonuç olarak ortadan kaldırılması mümkündür.

3.2.1. Standart Zaman

Zaman etüdü, bir işi yapmak için standart zaman tayin etmektedir. Standart zaman birim üretebilmek için ne kadar süre çalışılması gerektiğini gösteren bir ölçüdür.(Özalp, 1977:81).

Standart zaman aşağıda belirtilmiş olan formülle hesaplanmaktadır:

$$SZ=(\ddot{O}Z \times R)+(\ddot{O}Z \times R \times \alpha)$$

$$NZ=(\ddot{O}Z \times R) \text{ olduğundan,}$$

$$SZ=NZ+(NZ \times \alpha),$$

$$SZ=NZ(1+\alpha) \text{ olacaktır.}$$

Burada, SZ= Standart zaman, NZ= Normal zaman, $\ddot{O}Z$ =Ölçülen zaman (Ortalama süre), R= Tempo-Performans (%), α = Tolerans-Paylar (%) ifade etmektedir(Doğruer, 119).

En çok uygulanan sistem olan performans derecelendirilmesi işçinin hareketlerinin hızının veya temposunun tek bir faktöre göre derecelendirilmesidir. Başka bir deyişle işçinin hareketlerinin hızının normale göre değerlendirilmesidir. Derecelendirme faktörü yüzde olarak veya saat başına puan olarak ifade edilir. Sözgelisi normal işçi %100 olarak derecelendirilir. Hızlı çalışan bir işçi için derecelendirme %100'ün üzerinde, ağır çalışan bir işçi için derecelendirme %100'ün altında olacaktır(Özalp, 104).

Bu projede yapılan flekso baskı makinası imalatında zaman etüdü çalışmasında işçinin çalışma hızının derecelendirilmesi yapılmıştır. Standart zaman hesaplamalarında bu şekilde kullanılmıştır.

Payların ana amacı ortalama bir işçinin normal hızda çalışırken standart üretim miktarına ulaşabilmesi için normal üretim zamanına yeterli sürelerin eklenmesidir(Özalp, 117).

3.2.2. Standart Zaman Hesabında Kullanılacak Paylar(Toleranslar)

Ölçülen zamanın takdir edilen tempo ile çarpılması sonunda bulunan normal zamana bazı eklemelerin yapılması gerekir. Her çevrimde tekrarlanmayan bazı faaliyetler, önceden kestirilmeyen gecikmeler, yorulma gibi çeşitli nedenler normal zamanın bilinçli olarak saptanmış eklemelerle arttırılmasını gerektirir. Normal zamanın bir yüzdesi olarak hesaplanan bu eklere tolerans(paylar) adı verilir. Toleranslar başlıca 3 grupta toplanır.

Kişisel İhtiyaç Toleransı: İşçinin temizlik, su içme, tuvalet gibi ihtiyaçlarını karşılamak için verilir. Hafif işlerde %2 oranındadır. En fazla %5'e kadar çıkabilir. Bu toleransın genellikle toplu sözleşmelerde pazarlık sonucu belirlendiği görülür.

Yorulma Toleransları: Ağır bedensel veya düşünsel çaba isteyen işlerde normal zamana işçinin yorgunluğunu gidermek amacı ile eklenen toleranslardır. Hafif işlerde yorulma toleranslarına gerek yoktur.

Ağır işlerin normal sürelerine eklenecek yorulma toleranslarının hesaplanması güçtür. Çünkü yorgunluğu veya onu doğuran nedenleri ölçecek pratik yöntemler yoktur. Başvurulacak çarelerden en iyisi çeşitli yorgunluk faktörleri için tecrübelerle bulunmuş toleransları incelenen işin durumunu gözönüne alarak seçmektir. İşçinin yorulmasına yol açan faktörler ve bunların derecelerine tanınan toleranslar(normal zamanın yüzdesi olarak) aşağıda verilmiştir.

1.Faktör: Bedensel çaba yoğunluğu ve beceri,

- Çok hafif, %2
- Hafif ve ustalık isteyen; %4
- Orta ağırlıkta ve ustalık isteyen ; %8
- Ağır, %16
- Çok ağır, %24

2.Faktör: Düşünsel çaba yoğunluğu. Düşünsel çaba için harcanan sürenin toplam çalışma süresine oranı yoğunluk ölçüsü olarak alınır.

- %30-%40 yoğunluk; %1
- %41-%50 yoğunluk; %2
- %51-%75 yoğunluk; %4
- %76 ve fazlası yoğunluk; %8

3.Faktör: Çalışma esnasındaki duruş pozisyonu

- Oturma; %1
- Ayakta; %2
- Eğilme veya uzanma; %4
- Yürüme; %10

4.Faktör: Gürültü

- Normal sesle konuşmak mümkün ise tolerans verilmez.
- Konuşmak için ses yükseltmek gerekiyorsa; %1
- Ancak bağırarak konuşulabiliyorsa; %2
- Gürültü konuşmayı engelliyorsa; %4
- Düzensiz, sürekli normal gürültü varsa; %1

5.Faktör: Göz yorgunluğu

- Çıplak gözle yapılan işler için tolerans verilmez.
- Gözlük kullanıyorsa; %4
- Mikroskop ve benzeri cihazlar kullanıyorsa; %6

6.Faktör: Çevre ve benzeri;

- Büro ve benzeri yerler için tolerans verilmez
- Duman ve yağ kokusu bulunan yerlerde; %3
- Aşırı rahatsızlık veren unsurlar varsa; %6
- Aşırı sıcak veya soğuk ortamlarda; %6
- Zararlı kimyasal maddelerin bulunduğu yerlerde; %6

Yukarıdaki toleranslar incelendiğinde; bir işte en elverişli koşulların mevcut olması halinde dahi %4 yorulma toleransının verilmesi gerektiği görülür. Bütün faktörlerin en yüksek oranda yorulma toleransı istemesi halinde %58'e ulaşmaktadır. Yani güç koşullar altında yapılan bir işte toplam yorulma toleransı normal zamanın %60'ına yaklaşmaktadır.

Gecikme Toleransı: İşin elemanları dışında kaçınılabılır veya kaçınılamaz nitelikte olaylar işin normal süresinde bitmesini engeller. Makina ve insanın çalışmasındaki düzensizlik veya aksamaların bir kısmı kaçınılabılır gecikmeleri yaratır. Bakım ve tamirlerin zamanında yapılması, iş programlarının dikkatli hazırlanması, işçiye yeterli yorulma toleranslarının verilmesi gibi önlemlerle gecikmelerin bir kısmı önlenabilir. Ancak işletme dışı ve işletme içi etkenlerle birtakım gecikmeler olması kaçınılmazdır. Bunları karşılamak

amacı ile geçmiş kayıtlar incelenir ve her işin toleransı kendi koşulları gözönüne alınarak saptanır(Kobu, 432-434).

3.2.3. Ölçüm Esasları

Bu zaman zaman etüdü yapılırken sırasıyla aşağıda ki aşamalardan geçilmiştir.

- Mevcut bilgilerin toplanıp kaydedilmesi
- İşlemin öğelere ayrılması
- Öğelerin incelenmesi
- Kronometreyle ölçmenin yapılıp, işe harcanan zamanın belirlenmesi
- İşlemin standart zamanın belirlenmesi

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Atölye koşullarında üretim yapan firmada bazı ürünler dışardan hazır alınmakta ve bazı ürünler imalatla üretilebilmektedir. Alt şase, gövde, çözgü panosu, sarıcı panosu, ana merdane, klişe merdane, avare Merdane, lastik Merdane, payanda, helis dişli, bobin kaldırma, rakle atölyede üretilebilen ürünlerdir. Havalı mil, anilox merdane, korona, hidrolik piston, pnömatik piston, pnömatik valfler dışarıdan hazır alınan ürünlerdir.

Bu bölümde verilen değerler, standart zaman değerleridir. Ölçülen zamanlara performans derecelendirilmesi yapılmış ve paylar eklenerek her öge için standart zamanlar hesaplanmıştır.

Tablo 4.1. 4 renkli Flekso Baskı Makinası Yapımında Bulunan Standart Zamanlar

İstasyonlar	Ortalama Süre (sn)	Perfomans (%)	Ek Pay (%)	Normal Süre (sn)	Standart Zaman (sn)
1.İst-Çözgü Panosu	19938,00	90	8	17944,2	19379,73
2.İst-Klişe Merdane	238055,00	80	8	190444,00	205679,52
3.İst-Ana Merdane	115789,00	95	8	109999,55	118799,51
4.İst-Avare Merdane	688888,00	95	8	654444,44	706799,52
5.İst-Lastik Merdane	6578,00	95	8	6249,86	6749,85
6.İst-Bobin Kaldırıcı	37388,00	100	8	37388	40379,04
7.İst-Helis Dişli	10666,00	100	8	10666	11519,28

8.İst-Payanda	26796,00	85	8	22777,16	24599,34
9.İst-Sargı Panosu	22901,00	90	8	20611,07	22259,96
10.İst-Alt Şase	89374,00	80	8	71499,92	77219,92
11.İst-Gövde	50370,00	90	8	45333,31	48959,98
12.İst-Rakle	852496,00	85	8	724622,21	782591,99
Toplam					2064937,34

Tablo 4.1’de yapılan standart zaman hesaplamaları aşağıda belirtilmiş olan formüle göre yapılmıştır.

Normal Zaman= Ortalama Süre x Performans

Standart Zaman= Normal Zaman x Pay

Tablo4.1’de verilen zamanlara göre bu firmada 4 renkli flekso baskı makinası imalatı için hesaplanan standart zaman **573 saat 35 dakika 37 saniyedir.**

2064937,00 saniye= 573 saat 35 dakika 37 saniye

Çizelgeden elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Çözgü Panosu imalatı montajında kullanılan standart toplam zaman 5 saat 22 dakika 59 saniyedir. Bu değer toplam standart zaman içerisindeki payı % 0,9’dur.
2. Klişe merdane imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 57 saat 7 dakika 59 saniyedir. Bu değer toplam standart zaman içerisindeki payı % 10’dur.
3. Ana merdane imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 32 saat 59 dakika 59 saniyedir. Bu değer toplam standart zaman içerisindeki payı % 5,8’dir.
4. Avare merdane imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 196 saat 19 dakika 59 saniyedir. Bu değer toplam standart zaman içerisindeki payı % 34,3’tür.
5. Lastik merdane imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 1 saat 52 dakika 29 saniyedir. Bu değer toplam standart zaman içerisindeki payı % 0,4’tür.

6. Bobin kaldırııcı imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 11 saat 12 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 2'dir.
7. Helis dişli imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 3 saat 11 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 0,5'tir.
8. Payanda imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 6 saat 49 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 1,1'dir
9. Sargı panosu imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 6 saat 10 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 1'dir.
10. Alt şase imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 21 saat 26 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 3,7'dir.
11. Gövde imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 13 saat 35 dakika 59 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı % 2,3'tür.
12. Rakle imalatı ve montajında kullanılan toplam standart zaman 217 saat 22 dakika 71 saniyedir. Bu değerin toplam standart zaman içerisindeki payı %38'dir.

Tespitlere göre yapılan çalışmada %38 oran ile rakle üretimine en fazla zaman harcanmaktadır. Bunun sebebi rakle parçalarının çok karmaşık bir yapıya sahip olması ve rakle montajındaki parça sayısının çok fazla oluşudur. Bu üretim aşamasında yapılacak iyileştirilmeler toplam sürenin azaltılmasında etkili olabilecektir. Yeni tezgâhlar alınıp ve yeni işçiler alınması bu oranın düşmesinde etkili olacaktır.

Lastik merdane üretimi, yapılan çalışmada % 0,4 oran ile en az orana sahiptir. Maliyetinin düşük olması ve adet sayısının az olması zamanın az olmasında etkilidir.

KAYNAKLAR

- Akal Zuhal, İş Etüdü, Dördüncü Basım, Mpm Yayınları, Ankara, 1997, s.83.
- Akyüz Işıl, "Yatak Odası Mobilyası Üretiminde Zaman Etüdü Uygulaması", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2012, s.31, s.120.
- Aykut Turgay, "Zaman Etüdlerinin Yapılmasında Kullanılan Aletler Ve Metodlar", İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi Seri B, Cilt 22, Sayı 1, İstanbul, 1972, s.1-17.
- Bircan Hüdaverdi, İskender Gülseren, "İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, Sivas, 2005, s.199-219.
- Birgün Sema, Üretim Yönetimi, Nobel Yayın, İstanbul, 2013, s.131.

- Doğruer Mete İbrahim, İş Etüdü, Açılım Kitap Yayınları, İstanbul, 2014, s.11, s.18-19, s.20-22, s.53-55, s.65-67, s.101-107, s.119.
- Gedik Tarık, Yıldırım İbrahim, Akyüz İlker, 'Zaman Etüdünün Özel Bir Kereste Fabrikasında Uygulanması, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Trabzon, 2010, s.1.
- Göbenez Yılmaz, "İstanbul Bölgesinde Bulunan Plastik İşletmelerinde Zaman Etüdü Çalışması İle İlgili Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi, Doçentlik Çalışması, Kocaeli, 1999, s.141.
- İmova Sevil, Endüstri Mühendisliğine Giriş, Quafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2010, s.22.
- Kobu Bülent, Üretim Yönetimi, Beta Yayın, İstanbul, 2014, s.371-372, s.420-423, s.429, s.432-434, s.443-444, s.472.
- Malkoçoğlu Abdulkadir, Çakmak Ali, Üçüncü Kemal, "Mobilya Üretiminde Ahşap Levha Kesim Planlarına Ait Bir Zaman Etüdü Araştırması", Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi, Politeknik Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, Trabzon, 2013, s.57-68.
- N. Dizdar Ercüment, Özen Ramazan, "Ahşap Mobilya Endüstrisinde Üretim Verimliliği İçin İş Etüdü Uygulamaları", Karaelmas Üniversitesi Karabük Teknik Eğitim Fakültesi, Zonguldak, 2001, Sayı1-2, s.1-9.
- Oğuz Fatma, "İşletmelerde Verimlilik Arttırmada İş Ölçüm Tekniği Ve Uygulama", Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.43.
- Özalp Şan, Hareket Ve Zaman Etüdü, Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir, 1977, s.12-13, s.81-83, s.86-88, s.97-104, s.117.
- Özcan Selami, Yavuz Selahattin, Deveci Muhammet, "Zaman Etüdü Ve Bir İşletmede Standart Zaman Hesaplanması", 11. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyum Konferansı Bildirim Kitapçığı, İstanbul, 2011, s.1.
- Öztemel Ercan, Endüstri Mühendisliğine Giriş, Papatya Yayın, İstanbul, 2015, s.139-143, s.146-147.
- Seri Koray, "Zaman Etüdünün Uzun Vadeli Verimliliğe Etkisi Bir Gıda Firmasında Ampirik Değerlendirme", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2010, s 72, s.84.
- Şahin Erol, "Bir İşyerinde Metot Ve Zaman Etüdü İle Verimliliğin Belirlenmesi", Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Teknoloji Dergisi, Sayı 3-4, Ankara, 2003, s.59-66.
- Tanyaş Mehmet, Endüstri Mühendisliğine Giriş, Cilt 1, İrfan Yayımcılık, İstanbul, 1995, s.49.

AİLE ŞİRKETLERİNDE UYGULAMA OLARAK STRATEJİ YAKLAŞIMI KUŞAK FARKLILIKLARI ÜZERİNE ETNOGRAFİK ÇALIŞMA

Doç. Dr. Müjdelen İpek YENER

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

mujdelenyener@marmara.edu.tr

Duygu SÜTER AKGÜL

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

duyguakgul@marun.edu.tr

ÖZET

Uygulama olarak strateji yaklaşımı yeni bir araştırma alanı olup, organizasyonlarda strateji belirleme süreçlerine dâhil olan ve stratejileri uygulayan kişilerin etki ve güçlerine odaklanmaktadır. Bu bildiri, aile şirketlerinde uygulama olarak strateji yaklaşımının incelenmesini amaçlamaktadır ve aile üyelerinin stratejilerin pratikte uygulayıcıları olarak stratejiler üzerindeki etkilerini konu almaktadır.

Etnografik araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada, yönetim ekibinin dört ayrı kuşaktan (Veteranlar/Gelenekseller Kuşağı, Orta Kuşak, X Kuşağı ve Y Kuşağı) oluştuğu küçük ölçekli bir aile şirketi incelenmiştir. Kuşaklar arası farklılıkların stratejik kararlara olan etkileri katılımcı (doğrudan) gözlem yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, birincil kaynaklardan şirket içindeki günlük aktiviteler, haftalık veya aylık toplantılar, gündelik konuşmalar ve ikincil kaynaklardan firmanın yıllık raporları dikkate alınmıştır.

Yönetim ekibindeki aile üyelerinin ait oldukları kuşak kategorisinin temel özelliklerini taşıdıkları ve bu nedenle kuşaklar arası farklılıkların strateji belirleme süreçlerini etkilediği bulunmuştur. Veteranlar Kuşağı ve Orta Kuşak aile üyelerinin strateji oluşturma ve uygulanma sürecinde diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha muhafazakâr ve değişiklikler karşısında daha çekimser oldukları saptanmıştır. Öte yandan, X Kuşağı aile üyelerinin Orta Kuşak aile üyelerine göre değişimlere daha ılımlı yaklaştıkları, Y Kuşağı aile üyelerinin ise teknoloji, internet ve fırsatlar çağında doğmuş olmalarından dolayı, diğer kuşaklara nazaran daha sosyal, eğitim düzeyi yüksek ve kendine güvenen yöneticiler olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Strateji, Uygulama Olarak Strateji, Kuşak Farklılıkları, Etnografik Çalışma.

1. Giriş

Dünyadaki birçok ülkenin ekonomisinde aile şirketleri büyük bir yer kaplamaktadırlar. Aile şirketleri, ülkeler için ürettikleri ürünler ve hizmetler, vatandaşlara sağladıkları istihdam, ihracattaki faaliyetleri, devlete ödedikleri vergiler anlamında ekonomilerde etkileyici bir gücü sahip olmakla beraber, bu şirketler dünya ekonomisi için önemli değer yaratmaktadırlar. Fletcher (2002), Avrupa ve Amerika’da aile şirketlerinin faaliyette olan tüm şirketler içinde oranının %60 ile %90 arasında olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, Family 500 Index’e üye olan aile işletmelerinin toplamda 6,5 trilyon \$ yıllık satış yaptıkları ve 21 milyon insan istihdam eden ülkeler olan Amerika ve Çin’de sonra geldikleri belirtilmiştir (Peterson-Witthorn, 2015). Türkiye’de ise aile şirketleri Türk ekonomisinde Gayri Safi Milli Hasıla’nın %75’ine sahip olup, Türk firmaların %95’ini oluşturmaktadırlar (PwC Türkiye, 2012).

Bu bilgiler ışığında, aile şirketlerinin işleyişlerinin incelenmesi, bu şirketlerin ülkelerdeki ekonomik aktivitelere ve istihdama olan yararlarını anlamak için önemlidir. Aile şirketlerinin yapıları, operasyonları ve stratejileri, farklı ülkelerde işletmelerin çalışma biçimleri hakkında fikir sahibi olmak konusunda önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle özellikle son yıllarda araştırmacılar çalışmalarında aile şirketlerini analiz etmeye odaklanmaktadırlar.

1.1. Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin işleyişlerini incelemek ve yorumlamak için öncelikle aile şirketlerinin doğru tanımlanmasının yapılması gerekmektedir. Fakat maalesef akademik araştırmalarda aile şirketi tanımı konusunda bir uzlaşmaya varılamamıştır. Astrachan & Schanker (2003) aile şirketleri tanımını geniş, orta ve sınırlı tanım olarak üç gruba ayırmışlardır. Geniş tanımda aile şirketi, aile üyelerinin iş ile iç içe geçtiği ve stratejik

kararlarının ve yönlendirmelerin aile tarafından kontrol edildiği bir işletme olarak kabul edilmektedir. Orta tanımda aile şirketi, aile şirketlerinin kurucuları tarafından yönetildiği ve işin aile üyeleri arasında kalması üzerine tasarlandığı bir şirket olduğu belirtilmektedir. Sınırlı tanıma göre ise aile şirketi, ailedeki farklı kuşakların işe dâhil olduğu ve sorumluluğun şirket sahibi olan ailedeki birden fazla üyeye ait olduğu bir işletme olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında, Fletcher (2002) aile şirketlerinin özelliklerine göre üç kategoride incelenmesi gerektiğini önermektedir. Birinci kategori en saf tanım olarak kabul edilen tanımdır ve aile üyeleri şirketin hem yönetimini hem de mülkiyetini kontrol etmektedirler. İkinci kategori, aile üyelerinin aile işletmelerinin yönetiminde ve operasyonlarında faaliyet gösterdiğini; fakat mülkiyetin ailede olmadığını kabul eden tanımdır. Son kategoride ise, halka açılan aile şirketlerinde sadece bazı aile üyelerinin üst düzey yönetim ekibinde rol aldığı belirtilmektedir.

Aile şirketleri tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen, Sindhuja (2009) aile şirketlerinin tanımı için üç ana konu belirlemiştir. Bunlar:

- Firmanın, tek bir aile grubunun üyeleri tarafından yönetilmesi
- Firmadaki hisselerin %50 ve fazlasının tek bir aile grubu üyelerine ait olması
- “Duygusal akrabalık grubu” üyelerinin firmayı bir aile şirketi olarak algılaması

Aile şirketlerinin genel amacı, büyümeyi yönetirken aynı zamanda süreklilik kavramını sağlayıp şirketi gelecek olan nesillere bırakmaktır. Aile şirketleri sahipleri ile yapılan bir anket araştırmasına göre, gelecek nesillerin liderlik vasıflarında zayıf olması ve kardeş varisler arasında uyuşmazlıklar aile şirketlerinin uzun zamanlı büyümelerine ve sürekliliklerine problem yaratan iki önemli bulgu olarak açıklanmıştır (Ward, 1997). Bu nedenle, literatür taraması yapıldığında araştırmacıların farklı bakış açıları ile gelecek nesillerin aile şirketlerine dâhil olma süreçleri, bu süreçlerdeki problemler ve veraset planlama ile ilgilendiği görülmüştür.

Stravou (1998), gelecek kuşağın aile şirketlerine en uygun şekilde ve seviyede katılımlarının olabilmesi için karar sürecini açıklayan dört faktör olduğunu savunmaktadır. Birinci faktör, bireyin hedefleri ve yeteneklerinin, bireyin erken dönemdeki ve ilerleyen zamanlardaki kariyer kararları ile tutarlılığın önemini vurgulayan kişisel bir faktördür. İkinci faktör, gelecek kuşağın şirketin ürünleri, operasyonları, stratejileri ve faaliyette olduğu pazarlar hakkında ilgi duymasından kaynaklanan ve şirkete katılma arzusuyla sonuçlanan işle ilgili bir faktördür. Fakat aile şirketlerinde kıdemli kuşağın, çoğunlukla genç kuşak üyelerinin düşüncelerini görmezden geldiği ve yeteneklerine karşı şüphe duyduğu durumlara rastlanmıştır. Üçüncü faktör aile faktörüdür. Stravou'ya göre karmaşık aile ilişkileri ve aile değerleri, gelecek kuşakların aile şirketlerindeki etkinliklerini geliştirme veya azaltma yönünden etkilemektedir. Son faktör ise aile şirketlerine gelecek kuşağın katılımını etkileyen sektör faktörüdür. Sektörün durumu ve gelişimi, genç kuşakların aile

şirketlerine katılımı konusunda önemli bir etkidir. Sektörün gelişmekte olması, genç kuşak aile üyelerini pozitif olarak etkilerken, sektördeki durağanlıkların negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Barach, Gantisky, Carson & Doochin (1988)'e göre aile şirketlerine gelecek kuşağın katılımı; kabul görme, güvenilirlik kazanma, meşrutiye sağlama ve en son olarak da başarılı bir halef olma adımlarından geçmektedir. Diğer taraftan Sharma (2004), Ling (2002)'in literatüre kattığı önemli kavramlardan olan ebeveyn rasyonelliğini gelecek kuşakların aile şirketlerine katılımındaki zorluklar konusunda kullanmıştır. Bu kavram aslen insanın bilgiyi işlemek ve etrafını anlamak için kullandığı sınırlı yetenek anlamına gelen sınırlı rasyonellik kavramından türemiştir. Ebeveyn rasyonelliği, aile şirketleri bağlamında ebeveynlerin gelecek kuşakların niteliklerine karşı olan ve beklenen en yüksek getiriye kısıtlayan sınırlı anlayışları sonucunda bulunmuş bir kavramdır.

Literatürde birçok araştırmacı *gelecek kuşakların aile şirketlerine nasıl katıldıklarına* dikkat çekmiş ve bu katılım sürecinde yaşanacak problemleri araştırmıştır. Fakat literatürde, *aile şirketlerindeki aile üyelerinin ve onların arasındaki kuşak farklılıkların stratejilerin belirlenme süreçlerini nasıl etkilediği* konusunu inceleyen araştırma sayısı maalesef yok denecek kadar azdır. Bu araştırmada aile şirketlerinde kuşaklararası farklılıkları incelenmesinden bahsedilmeden önce, stratejilerin şirketler için önemi yorumlanmaktadır.

Strateji, yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda araştırılan çok önemli konulardan biri olmuştur. Literatürde çoğu çalışmada strateji, organizasyonların *sahip olduğu* bir kavram olarak belirtilmektedir. Diğer bir deyişle strateji, organizasyonların sahip olduğu özelliklerden birini temsil etmektedir. Alışlageldiği üzere strateji araştırmalarında yapılan çalışmalarda, stratejinin şirketlerin performanslarına şirket düzeyinde veya sektör düzeyinde etkisinin değişik açılardan analizi konusu hâkimdir. Ancak son zamanlarda araştırmacıların strateji konusundaki çalışmaların bakış açılarında değişiklik olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, organizasyonların *ne tür stratejilere sahip oldukları* yerine organizasyonların *ne yaptıklarına* odaklanmaktadır. Literatürde uygulama olarak strateji yeni bir araştırma alanı olup, organizasyonlarda stratejileri belirleyen kişileri anlamak, onların strateji ile ilgili olarak ne yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve belirlenen stratejilerin organizasyona olan etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır (Jarzabowski & Spee, 2009). Bu çalışmada uygulama olarak strateji yaklaşımı kullanılarak aile şirketleri incelenmiştir.

1.2. Uygulama Olarak Strateji

2001 yılında yaklaşık 50 kişiden oluşan bir grup araştırmacı, Brüksel EIASM (Avrupa Yönetimde İleri Çalışmalar Enstitüsü)'de Gerry Johnson, Leif Melin ve Richard Whittington tarafından organize edilen çalışmaya katılmışlardır. Bu çalışmada, strateji

belirleme konusuna pratiğe dayalı bir bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliği hakkında fikir birliğine varmışlardır.

Örgütsel bilimde organizasyonların uygulama tabanlı analizler ile incelenmesinin artış nedeni, bu tip analizlerin örgütsel eylemlerin sağlanmasıyla yorumlanma kapasitesini kolaylaştırması olarak bilinmektedir (Vaara & Whittington, 2012). Uygulama olarak strateji daha çok yeni bir araştırma alanı olmasına rağmen bu konunun gelişmesi, çeşitli araştırmacıların konuya olan katkılarından dolayı hızla artmaktadır.

Uygulama olarak strateji, stratejik yönetim ve organizasyon araştırmalarında insani boyutu öne çıkaran ve stratejiyi pratikte uygulayan kişilerin araştırmalarındaki önemini vurgulayan yeni bir araştırma alanıdır (Löwstedt, 2010). Jarzabkowski (2005)'nin yapmış olduğu tanıma göre strateji, kişilerin eylemleri, etkileşimleri, müzakereleri ve bunlar üzerine konumlanan uygulamaları doğrultusunda toplumsal şekilde başarılı aktivite olarak tanımlanmıştır. Hambrick (2004)'e göre ise uygulama olarak strateji, kişilerin ve onların eylemlerinin strateji araştırmalarındaki eksikliğine bir tepki olarak doğan ve gelişen bir araştırma alanıdır. Bu alanda stratejik eylemler yapma, örgütsel süreçlere, uygulamalara, farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki etkileşimlere ve çıkan ilgili stratejik sonuçlara odaklanma şeklinde tanımlanan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Hall, 2003). Bunun yanı sıra, Whittington (2006) bu araştırma alanı için üç genel parametre belirlemiştir:

- 1) Praksis - Tatbik: Stratejilerin formülasyonu ve uygulamaya konularak hayata geçirilmesinde icra edilen tüm kurum içi faaliyetler
- 2) Uygulamalar: Uygulama olarak stratejinin üzerine inşa edildiği gelenekler, normlar ve kurallar gibi paylaşılan rutinler
- 3) Uygulayıcılar: Stratejiyi yapan, şekillendiren ve uygulayanlar. (Sadece genel müdür ve üst düzey yöneticileri değil, her seviyeden kişileri kapsıyor.)

1.3. Aile Şirketlerinde Uygulama Olarak Strateji Yaklaşımı

Literatürde, aile şirketleri ve bu şirketlerin stratejilerini belirleme ve uygulama süreçleriyle ilgili uygulama olarak strateji merceğinden inceleyen önemli sayıda çalışma bulunmaktadır. Uygulama olarak strateji perspektifi ile yapılan çalışmalarda araştırmacılar, her şirketin kendi stratejisini belirleme gerçeğine dayanarak aile şirketlerindeki stratejileri incelemektedirler. Araştırmacılar bu bakış açısıyla firmaların uyguladıkları stratejilerin, şirketlerin faaliyette bulundukları sektör, kullandıkları teknoloji, şirket büyüklüğü, şirketteki yönetim ekibi ve yönetim ekibinin dağılımı gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar.

Nordqvist ve Melin (2010) aile şirketlerinde stratejik planlama süreçleri için boylamsal yöntem kullanarak derinlemesine bir vaka araştırması yapmışlardır. Bu araştırmanın amacı aile şirketlerindeki bazı stratejilerin hangi unsurlara göre nasıl ve neden belirlenip uygulandığıdır. Buna ek olarak değişik organizasyonlarda kişiler tarafından yeni stratejiler geliştirebilmek için hangi tür stratejik uygulamaların kullanıldığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Sonuç olarak Nordqvist ve Melin, stratejik uygulamaların planlanmasında önemli üç boyut olduğunu saptamışlardır. Bunlar, planlama biçimleri, planlama güdüler ve planlama yerleri olarak tanımlanmıştır. Planlama biçimleri stratejik planlama sürecinde kullanılan modeller ve çerçevelerdir. Nordqvist ve Melin, planlama biçimlerinin yöntemlerden, tekniklerden, kullanılan araçlardan, planlama aktivitelerinin türlerinden ve resmi veya gayri resmi ölçüde planlama uygulamalarından oluştuklarını savunmaktadırlar. Planlama güdüler ise hem stratejik planlama sürecinin kökenini ve amacını hem de stratejik planlamanın arkasındaki mantığı göstermektedir. Stratejik planlamanın yalnızca şirket sahibi aile ve onun üyelerinden değil aynı zamanda iş ve aile arasındaki etkileşimden de geldiğinden bahsedilmektedir. Planlama yerleri ise stratejik planlamaların yapıldığı alanlar olarak tanımlanmıştır. Bunlar, resmi veya gayri resmi toplantıları, sosyal durumları, yerleri veya ortamları içermektedir. Araştırmalarındaki deneysel bulgular her firmanın, hatta her firmadaki farklı bölümlerin bile planlama biçimlerine bağlı olarak kendine has stratejik planlarının olduğunu göstermektedir. Bu stratejik planların iş ve dış değişiklikler doğrultusunda ayarlanabilen 'yaşayan belgeler' olduğu savunulmaktadır.

Hall, Melin ve Nordqvist (2006) bir aile şirketinde yaptıkları vaka çalışmasında aile şirketlerindeki stratejileri incelemek için değer, görev, alan ve meşruiyet olmak üzere dört adet teorik bakış açısı sunmuşlardır. Aile değerlerinin, aile şirketlerinde stratejilerin belirlenmesi aşamasında çok önemli olduğu ve günlük eylemlerde büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İkinci teorik bakış açısı görev olarak adlandırılmıştır. Aile şirketlerinde aile üyelerinin görevleri bireylerin kimlikleri ile karışabilmektedir. Bu nedenle, strateji belirlenme süreçlerinde görev açısından bakmak aile şirketlerini analiz etmekte faydalı olacaktır. Üçüncü bakış açısı, aile şirketlerinde strateji belirleme sürecinde etkili olan kahve arası gibi gayri resmi alanlar ve kurul toplantıları gibi resmi alanlardır. Son bakış açısı ise meşruiyet olarak belirlenen, aile şirketlerinde strateji belirleme süreçlerindeki benzersizliği tehlikeye sokan genel bir algı olarak tanımlanmıştır. Hall, Melin ve Nordqvist bahsedilen bu üstü kapalı boyutların aile şirketlerindeki strateji uygulamaları ile ilgili kararları etkilediği sonucuna varmışlardır.

Dahası Nordqvist (2011), aile şirketlerinde mikro düzeyde yapılacak olan strateji araştırmalarında kullanılması için Simmelian yabancı ve hibrit alan olarak iki yeni kavram sunmuştur. Simmelian yabancı kavramı, görev ve aktörü birleştiren ve sadece aile üyelerinin değil aileden olmayan kişilerin de stratejik karar alma aşamalarına olan etkilerine odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra hibrit alan ise strateji belirleme süreçlerinin etkilendiği resmi ve gayri resmi alanları birleştirmektedir. Nordqvist bu kavramlar sayesinde uygulayıcıları ve alanları gruplamanın, strateji belirlemeleri açısından çok

anlamli olduğunu savunmaktadır. Böylece hem uygulayıcılar hem araştırmacılar bu kavramları kullanarak strateji belirleme süreçlerini inceleyebilir ve geliştirebilirler.

Nordqvist and Melin (2008) aile şirketlerinde strateji anlamında kurumların performansından ziyade özellikle uygulayıcıların performanslarını incelemiştir. Araştırmalarında, uzun süreli stratejik planlamaları öneren ve modelleyen kişileri stratejik planlama savunucuları, sosyal zanaatkr, akıllı yorumcular ve tanınan yabancılar olarak dört gruba ayırarak sunmuşlardır. Nordqvist and Melin stratejik planlama savunucularını stratejik dşnrlr ve analitik planlamacılar olarak tanımlamışlardır. Sosyal zanaatkrlar, farklı görüşlerdeki bireylerin ve grupların aralarındaki anlaşmazlıkların bilincinde kişilerdir. Sosyal zanaatkrlar bu bireyleri ve grupları stratejik planlama anlamında ortak bir zeminde buluşturmaya çalışmaktadır. Öte yandan akıllı yorumcular olarak nitelendirilen kişiler yerel rutinleri ve modelleri yorumlayan ve stratejik planlama uygulamalarını bu doğrultuda dzenleyenlerdir. Son olarak tanınan yabancılar, bilgi alışverişi için gerekli olan tarafsızlık ve güven olgularını, etkileşimde olan uygulayıcılara sağlamak için yakınlık ve uzaklık arasındaki dengeyi kurmaktadır. Yazarlar diğer kişilerin beklentilerini dikkate alarak stratejiyi asıl belirleyenlerin ve strateji belirleme süreçlerinde kurumlarda etkiye sahip olanların stratejik planlama savunucuları oldukları sonucuna varmışlardır.

Literatürde, uygulama olarak strateji bakış açısıyla aile şirketlerine odaklanan çalışma örneklerinde genellikle uygulayıcıların görevlerinin, stratejik kararların alındığı alanların, aile değerlerinin ve aile ve iş arasındaki stratejik ilişkilerin öneminden bahsedilmektedir. Ancak daha fazla araştırmada, kurumlarda stratejiyi belirleyen uygulayıcıları etkileyen çeşitli etmenlere dikkat çekilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada tespit edilecek ana unsurlardan biri aile işletmelerinde uygulayıcı olarak faaliyet gösteren aile üyelerinin aralarındaki kuşak farklarıdır.

1.4. Kuşak Farklılıkları

Aile yelerinin faal olarak çalıştığı aile şirketlerinde kuşak farklılıkları önem teşkil etmektedir. Farklı yaş seviyelerinden aile üyelerinin çalıştığı bu şirketlerde kuşak farklılıkları yüzünden çeşitli konularda fikir ayrılıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kuşak farklılıkları ve farklı yaş seviyeleri aile üyelerinin ayrı değer yargılarına ve davranışlarına sahip olmasına neden olmaktadır. Bu durum aile şirketlerindeki strateji belirleme süreçlerine de doğrudan etki etmektedir.

Kuşaklarla ilgili modern araştırmalar incelendiğinde Karl Mannheim'ın 1953 yılında yapmış olduğu çalışmasında kuşakları, aynı zaman aralığında, benzer sosyal ve tarihsel ortamda doğan ve yetiştirilen topluluklar olarak tanımlamaktadır (Mannheim, 1953 cited in Murphy et al., 2010). Bunun yanı sıra Stanley (2010) kuşak kavramının, benzer yaş gruplarında aynı tarih ve kültür zamanında doğan kişileri ifade ettiğini belirtmektedir.

Öte yandan Weingarten (2009)'a göre kuşak farklılıkları konusunda kesin bir başlangıç veya bitiş mevcut değildir. Tipik olarak kuşakların 15 ile 20 yıl aralığını kapsadığını vurgulamaktadır.

İşletme literatüründe ise kuşakların dört kategoriye ayrıldıkları kabul edilmektedir. Bu kategoriler, Gelenekseller/Veteranlar Kuşağı, Orta Kuşak, X Kuşağı ve Y Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bunların dışında 2000 yılı ve sonrasında doğanları kapsayan bir kuşak (Z Kuşağı) daha olmasına karşın, bu kuşak henüz istihdam piyasasına dâhil olmadığı için bu çalışmada yer almamıştır.

Veteranlar, Gelenekseller Kuşağı, Sessiz Kuşak veya Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan 1945 ve öncesinde doğanları içermektedir. Veteranların çoğu, günümüzde emekli oldukları için iş hayatında eski kuşak olarak bilinmektedir. Bu kuşağın üyeleri dünya tarihinde iki önemli dönem olan Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşını yaşamışlardır. İki dönemin getirdiği zorluklar, yükümlülükler ve mali zorluklar ile sıkıdüzende yetiştirildiklerinden ötürü muhafazakâr bir kuşak olarak tanımlanmaktadırlar (Tolbize, 2008). Bu etmenler Veteranlar kuşağının temel değerlerini sosyal düzen, hukuk, görev, yetki, iş birliği, gurur, onur, formalite ve fedakârlık olarak belirlemiştir (Stanley, 2010).

Ortak Kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğan kişilerin kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı sonrasında büyüyen, Soğuk Savaş ve Vietnam Savaşı dönemlerinin etkisini yaşamış olan bir kuşaktır. Orta Kuşak bireyleri kişisel doyum, iyimserlik, yaratıcılık ve takım yönelimi gibi iş değerleri ile birlikte işkolik bir kuşak olarak tanımlanmaktadırlar (Weingarten, 2009). Orta Kuşak, dünyadaki birçok sosyolojik, kültürel ve ekonomik değişimlerde önemli rol oynamışlardır.

X Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğan bireylerin kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri Orta Kuşak üyelerinin çocukları olarak yetiştirildiklerinden dolayı mali, ailesel ve toplumsal güvensizlik döneminin etkilerini taşımaktadırlar (Tolbize, 2008). Bu kuşak hızla değişen ve gelişen teknoloji ve ulaşılabilen bilgi miktarının arttığı bir dönemde yetişmişlerdir (Keaveney, 1997). Bunun yanı sıra X Kuşağı bireyleri, istihdam güvensizliği yaşamış ve işletmelerin küçülmelerine tanıklık etmiş ve ebeveynlerinin kuşağı olan Orta Kuşak bireyelerine göre daha az kazanç edinecekleri bilinciyle büyümüşlerdir. Bu nedenle X kuşağı bireyleri kendi başarılarına odaklanan ve sadece kendi yaşamları için çalışarak kendilerini korumak zorunda kalan bireyler haline gelmişlerdir. Bu kuşak yabancılaşmış, şüpheli, bağımsız, gayri resmi ve radikal şekilde bireyselliği savunan bireyler olarak tanımlanmışlardır (Weingarten, 2009).

Öte yandan Y Kuşağı, 1980-1999 döneminde doğan bireylerin kuşağı olarak kabul edilmektedir. Bu kuşak bireyleri İnternet Kuşağı, Dot Com Kuşağı veya Milenyum Kuşağı olarak da bilinmektedirler. Y Kuşağı yüksek teknolojinin, internetin, cep telefonlarının ve video oyunlarının neden olduğu rahatlığa ve kolaylıklara sahip bir kuşaktır. Y Kuşağı

bireyleri teknoloji, sosyal ağlar, popüler kültür, terörizm ve doğal afetlerin çağında yaşamış olduklarından diğer kuşaklara nazaran kendilerine daha güvenli, talepkar, sabırsız, sosyal, değişime çabuk uyum sağlayabilen ve eğitilmiş bireyler olarak şekillenmişlerdir (Weingarten, 2009). Fakat maalesef Weingarten (2009)'a göre bu değerler iş hayatlarında diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha sadakatsiz olmalarına neden olmuştur.

2. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

2.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, stratejiyi organizasyonların sahip oldukları bir kavram olmaktan ziyade kurumlardaki uygulayıcıların belirlediği bir kavram olması gerçeğine dayanılarak, uygulayıcıların günlük faaliyetlerine odaklanmış ve bu faaliyetlerin stratejiyi belirleme süreçlerini kurumsal bağlamda nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu durumda aile şirketleri uygulama olarak strateji merceğinden bakılarak analiz edilmek üzere seçilmiştir. Çalışmanın temel amacı, kuşakların ve kuşak farklılıklarının aile şirketlerindeki strateji belirleme süreçlerine olan etkilerini araştırmaktır.

2.2 Veri Toplama

Bu çalışma etnografik bir çalışma olup, aile üyesi olan ve aynı zamanda aile şirketinde çalışan bir araştırmacı tarafından şirketteki stratejileri belirleme süreçlerini incelemek için yapılmış ve veri toplamak için katılımcı gözlem metodu kullanılmıştır. Örneklem olarak alınan şirket, 1941 yılında kurulan küçük boyutlu bir aile şirkettir. Bu aile şirketi 70 yıldan fazla bir süredir gıda sektöründe çalışan, genel olarak peynir, süt, süt tozu, yoğurt ve tereyağı gibi kendi markaları ve fason markaları ile süt ürünleri üreten bir işletmedir.

Bu şirketin yönetim ekibi kardeşler, amcalar ve kuzenler gibi tamamen aile üyelerinden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan deneysel malzeme olarak aile şirketinde çalışan ve yönetim ekibini oluşturan aile üyeleriyle yapılan yüz yüze görüşmeler, stratejik kararların alındığı haftalık toplantılardaki izlenimler, gün içinde yapılan gündelik konuşmalar ve şirket raporları ve yönetim kurulu toplantısı notları gibi ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Üç ay boyunca her gün belirtilen tüm veriler toplanmış, faaliyetler incelenmiş ve strateji belirleme süreçleri analiz edilmiştir.

2.3. Veri Analizi

Aile şirketinin yönetim ekibinde altı aile üyesi yer almaktadır. Bir aile üyesi Veteranlar Kuşağından, iki aile üyesi Ortak Kuşaktan, bir aile üyesi X Kuşağından ve iki aile üyesi de Y Kuşağındandır. Gizliliği korumak amacıyla aile üyelerinin isimlerine çalışmada yer verilmemiştir. Bu altı kişi, şirketteki tüm strateji belirleme süreçlerinde tam sorumluluğa sahip olan kilit kişilerdir. Çalışmada bu altı aile üyesinin çalışma değerlerinin,

tutumlarının, davranışlarının ve eylemlerinin, strateji belirleme süreçlerine etkileri analiz edilip yorumlanmaktadır.

Bu çalışmada aile şirketindeki stratejiler, şirketin yönetim ekibinin günlük faaliyetlerinin uygulandığı şekliyle incelenmiştir. Şirketteki stratejiler ve strateji belirleme süreçleri uygulamaya dayalı olan bakış açısıyla analiz edildiğinde, uygulayıcılar çalışmanın merkeze yerleştirilmiştir ve stratejik kararlar insani eylemler olarak ele alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada, aile mülkiyetinin şirketin stratejik seçimlerine olan etkileri de incelenmiştir. Çalışmada stratejik uygulamalara, örgütsel değişimin önemli nedenleri olarak odaklanılmıştır. Yıllar geçtikçe yönetim ekibi, aileden ekibe yeni katılan kuşaklar ile değişime uğramıştır. Uzun yıllardır faaliyet gösteren bu şirketin strateji belirleme süreçleri ve stratejileri yönetim ekibindeki değişiklikler, üretim kapsamı, içinde bulundukları sektör, tedarikçiler, müşteriler ve sektördeki rekabet gibi bazı nedenlerden dolayı şekil değiştirmiştir. Fiyat savaşları gibi rekabet stratejileri, üst düzey teknoloji kullanma veya tek bir ürün hakkında uzmanlaşma gibi üretim stratejileri, ihracat, online satış kanalları ve bölgesel açılımlar gibi satış ve pazarlama stratejileri, tedarik zinciri stratejileri ve en önemlisi müşteri memnuniyeti stratejileri bu çalışmada uygulama olarak strateji ve stratejiyi belirleyen uygulayıcıların bakış açısından çözümlenmiştir.

3. Araştırmadaki Bulgular

Verilerin toplandığı yönetim ekibi ile yüz yüze görüşmeler, stratejilerin konuşulduğu haftalık toplantılardaki gözlemler, gün içinde gerçekleşen sıradan konuşmalar ve şirket raporları ve yönetim kurulu toplantısı notları gibi ikincil kaynaklardan, yönetim ekibindeki kuşak farklılıklarının strateji belirleme süreçleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Örneğin Y Kuşağından olan pazarlama müdürü geçen yıl mevcut ürünler ve pazara sunulacak olan yeni ürünler için bir pazarlama kampanyası yürütmeyi amaçlamıştır. Pazarlama müdürü, böyle bir kampanyanın yürütülmesinden daha zor olanın yönetim ekibindeki Veteranlardan ve Ortak Kuşaktan yaşça büyük aile üyelerini pazarlama kampanyası yatırımları konusunda ikna etmek olduğunu belirtmiştir. Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyeleri bu kampanyanın, tüketicilerin farkındalığı için yararlı olmayacağını ve şirket için finansal bir getiri sağlamayacağını düşünmüşlerdir. Ancak şirketin yönetim ekibindeki X Kuşağı ve Y kuşağı aile üyeleri bu kampanyanın yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterileri ürünler hakkında bilgilendirmek açısından başarılı olacağına inanmışlardır. X Kuşağı ve Y kuşağı aile üyeleri sektörde artan rakiplerin sayısı ve müşterilerle bağların kuvvetlendirilmesinin gerektiğini haftalık toplantılarda belirtmişlerdir. Bu tür kampanyaların doğru zaman ve kapsamda yapıldığı takdirde şirketin yararına olacağını savunmuşlardır. Aile şirketinde yaşanmış olan bu olay, Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyelerinin örnekte pazarlama stratejilerini belirlemede daha genç kuşak aile üyelerinden farklı düşündüklerini ortaya çıkarmıştır.

Bir başka kuşak farklılığın stratejileri belirleme süreçlerine etkisi örneği aile şirketinde teknolojinin kullanımı olarak görülmüştür. Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyelerinin ileri teknoloji ile ilgili bir eğitimlerinin olmamasından dolayı teknoloji ile ilişkilerinin diğer kuşaklara göre sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle de şirkette teknoloji için yapılan yatırımların şirketin yararına olduğu konusuna çekimser yaklaşmaktadırlar. Y kuşağı aile üyelerinin toplantılarda sundukları online satış kanalının revize edilmesinin gerekliliği konusunda fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Yönetim ekibindeki Y kuşağı aile üyeleri, online satış kanalının müşteriler tarafından daha güvenilir ve kolay kullanılır hale getirilmesi için profesyonel ajanslarla çalışmak ve online satış sitesini yeniden düzenleme isteklerini sunmuşlardır. Ancak bu yatırım Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyelerinin ilgisini çekmemiş ve halihazırda bulunan online satış internet sitesiyle devam etmek istemişlerdir. Bunun dışında, şirkette tüm mali işlerin en çok bilinen bilgisayar programlarıyla yapılmasına karşın yönetim ekibindeki Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyelerinin bazı temel finansal raporları bilgisayar raporlarının yanı sıra eski yöntemdeki gibi el yazısı ile de rapor edilmesinin devam etmesini istemişlerdir.

Ayrıca X ve Y Kuşağı aile üyeleri uluslararası şirketlerle üretim ortaklığı yapılmasının gerekliliği konusunda duygularını açık bir şekilde ifade etmişlerdir. Aile şirketi için üretimde stratejik ortaklıkların, yeni üretim yöntemleri ve son teknolojik araçlarla güncellenmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Kurulacak olan bu ortaklıklar sayesinde yeni üretim tekniklerini keşfedebileceklerini ve kendi yararları için kullanabileceklerini düşünmektedirler. Bunun yanı sıra, uluslararası şirketlerle yapacakları ortaklıkların sonucunda yeni yabancı pazarlara giriş yapabilecek, ihracat fırsatları için yeni ülkelerin kapılarını açabileceklerini savunmaktadırlar. Fakat Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyeleri bu tür stratejik ortaklıkların uzun vadede üretim süreçleri gibi işletme sırlarını açığa çıkarabileceğine ve iş gizliliğine zarar verebileceğine inanmaktadırlar.

Şirketin ürün stratejisi bakımından ürün portföyü değişimi ve önümüzdeki iki yıl piyasaya sunulacak olan yeni ürünlerin hakkında da yönetim ekibinde fikir ayrılıkları mevcuttur. Süt ürünleri kategorisindeki zorlu rekabet ve artan ürün çeşitliliği dolayısıyla Y Kuşağı aile üyeleri rekabete uyum sağlamak adına tüketicilerin beğeneceği yeni ve cazip ürünler çıkarmanın ihtiyacını vurgulamışlardır. Bu nedenle gelecek yıllarda ürün portföyünü değiştirmek için stratejik ek yatırımlar yapmayı planlamaktadırlar. Fakat Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyeleri tecrübelerine dayanarak geçmiş yıllarda bu ürünlerin benzerlerini piyasaya çıkardıklarını ama planladıkları gibi başarılı olamadıklarını dile getirmişlerdir. Şirketin, üretimde en iyiye ulaşabilmek için tüm enerjilerini, zamanlarını ve yatırımlarını yeni ürünler yerine hâlihazırda üretilen ürünlere vermeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyeleri, yeni perakendeciler ve toptancılar ile yapılacak olan işbirlikleri konusunda aynı şekilde çekimser davranmaktadırlar. Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyelerinin ortak kanısı, yeni perakendeciler ve toptancılarla yapılacak olan iş ortaklıklarının, yıllardır birlikte çalıştıkları perakendeciler ve toptancılarla olan ilişkilerine zarar vereceği yönünde olmuştur. Sayısal

anlamda artışın, sunulacak olan hizmetin kalitesinin düşmesine neden olacağını savunmaktadırlar. Buna karşın X Kuşağı ve Y Kuşağı aile üyeleri yeni stratejik işbirliklerini çeşitli bölgelerde farklı satış kanalları açmak için bir imkân olarak görürken, şu anda çalıştıkları perakendecilere ve toptancılara eklenecek olanlarla birlikte hizmet kalitesini de artıracabileceklerine inanmaktadırlar.

Kuşak farklılıklarının etkili olduğu bir başka önemli konu ise aile şirketlerinde kurumsallaşma için atılması gereken adımlar ve şirketin operasyonlarını kurumsal şirketler gibi yönetmek konusudur. X Kuşağı ve Y Kuşağı aile üyeleri, şirketin kurumsallaşması için yönetim ekibine aile üyesi olmayan uzman kişilerin katılmasını desteklerken, yönetim ekibindeki mevcut yöneticilik görevlerini bırakmaya razı olduklarını dile getirmişlerdir. Fakat Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyeleri bu görüşe karşı çıkarken, şirket kurucularının yönetim ekibinde faal olması gerektiğine inanmaktadırlar. Yaşça büyük olan aile üyeleri şirketin kuruluşundan bu yana tüm dönemlerde tecrübe sahibi olduklarından, şirketi en iyi kendilerinin tanıdığını ve şirket için en iyisini bilmelerinin yanı sıra tecrübelerinden faydalanılmasının da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Onlar yönetim ekibine aile dışı çalışanların eklenmesinin, şirket için bir katma değer sağlamayacağını ve yönetim ekibinde sadece aile üyelerinin olmasının fikir birliği açısından önemini vurgularken, yaşça genç olan kuşağa da şirketin yönetimi için tüm tecrübelerini ve bilgilerini aktarmayı planlamaktadırlar.

Son fakat aynı derecede önemli olan bir stratejik karar da Y Kuşağı aile üyelerinin yönetim kurulu toplantılarında sunmuş oldukları şirket birleşme ve satın almaları fırsatlarıdır. Y Kuşağı aile üyelerinin sektördeki bilinen şirketlerle birleşme veya satın alınma için bu şirketlere hedef olma isteklerinin sebebi şirketin değerini ve markalarının değerini yükselterek, mali sonuçlar bağlamında şirkete yarar sağlamaktır. Y kuşağı aile üyelerine göre sektördeki şirketlerle kurulacak olan birleşmeler yeni üretim yöntemleri, teknik bilgiler, yeni müşteriler, farklı satış kanalları gibi unsurlardan stratejik anlamda şirkete fayda getirecektir. Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyeleri bu konuda çekimser davranıp, birleşme veya satın alınma durumunda işletmedeki gizliliklerin zarar göreceğini düşünmektedirler.

4. Değerlendirme ve Sonuçlar

Bu çalışmadaki veriler analiz edildiğinde, aile şirketlerindeki strateji belirleme süreçlerinde uygulayıcıların önemi vurgulanmıştır. Stratejiler ve strateji belirleme süreçlerinde aile şirketlerinde yönetim ekibinin üyelerinin büyük bir rol oynadıkları görülmüştür. Bu çalışmada yönetim ekibindeki aile üyelerinin arasında kuşak farklılıkları incelenmiş ve kuşak farklılıklarının strateji belirleme süreçlerine olan doğrudan etkileri gösterilmiştir. Tüm aile üyelerinin kendi kuşaklarının karakteristik özelliklerini taşıdıkları ve bu özelliklerin strateji belirleme süreçlerine olan etkileri gözlemlenmiştir.

Yönetim ekibindeki aile üyeleri dört kuşağa dâhil olduğundan stratejileri belirlerken uzlaşma sağlamanın zorluğu gözlemlenmiştir. Farklı kuşaklardaki aile üyelerinin içlerinde doğdukları kuşağın iş anlayışı, tutumu, algıları, iletişim biçimleri ve beklentileri açısından farklı değerlere sahip oldukları belirlenmiştir. Mesela aile şirketine Veteranlar Kuşağının aile üyeleri teknolojiye uzak bir ortamda büyümelerinden ötürü eski moda olarak görülmektedirler. Dahası Orta Kuşak aile üyeleri savaş sonrası sıkıntıların yaşandığı bir dönemde doğdukları ve büyüdükları için işlerine daha bağlı olmalarından işkolik ve işlerini hayatlarının merkezine koyan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. X Kuşağı aile üyeleri Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyelerine göre doğdukları dönemin getirdiği çevredeki değişikliklere daha çok uyum sağlayabilen ve bireyselliğe daha çok önem veren bir ara kuşak olarak değerlendirilmektedir. Y Kuşağı aile üyeleri ise iş hayatında şu anda en aktif yıllarını yaşayan teknolojinin çocukları olarak belirtilmiştir. İnternet erişimin başladığı ve internetin getirdiği rahatlığı ve kolaylığı Y Kuşağı aile üyeleri tecrübe etmiştir. Bu da onların diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha iyi eğitim imkânlarına sahip olmalarına ve kendilerine daha çok güvenen, iyimser davranışlara ve değerlere sahip bireyler olmasına sebep olmuştur.

Pazarlama kampanyası örneğinde görüldüğü üzere Veteranlar ve Orta Kuşak aile üyeleri alışkanlıkların ve rutinlerin değişmesi konusunda muhafazakâr davranmışlardır. Değişikliklere karşı daha zor kabullenmelerinin ve direnç göstermelerinin nedeni, doğdukları dönemin etkileri olarak düşünülebilir. Veteranlar savaş zamanında büyüyen bir kuşakken, Orta Kuşak aile üyeleri savaş sonrası zorluklarla baş edilmeye çalışılan bir dönemin bireyleridir ve iki kuşak da yeniliklerden çok sabit düzeni tercih etmektedirler. Onlar istikrar ve tutarlılık kavramlarına önem verirken, Y Kuşağı aile üyeleri gibi teknolojinin getirdiği yenilik ve değişiklikleri yarar olarak nitelendirmeyip, güvenmemektedirler. Y kuşağı aile üyeleri ise değişikliklere daha açık fikirli ve hevesli yaklaşan teknolojik bireyler olarak belirtilmiştir. Öte yandan online satış kanalı örneğinde Y Kuşağı aile üyeleri internet üzerinden bilgi akışı kolaylığının olduğu bir dönem içinde yetiştiklerinden online satış kanalına çok önem vermektedirler. Y Kuşağı aile üyeleri özellikle genç erişkinlerin alışveriş için internet kullanım oranlarının artmasından online alışveriş sitesinin de yeni bir satış kanalı olacağını savunmaktadırlar. Bu nedenle online satış sitelerinin daha iyi hizmet verebilmesi adına yapılacak yatırımları desteklemektedirler.

Farklı üretim stratejileri için uluslararası şirketlerle ortaklık yapma, ürün portföyünü değiştirerek yeni ürünlerle destekleme, kurumsal bir şirket olabilmek için adımlar atma gibi diğer durumlarda Veteranların ve Orta Kuşak aile üyelerinin kendilerinden beklendiği üzere çekimser oldukları ve yenilikler karşısında tereddüt ettikleri görülmüştür. Onlar aile şirketinin kurucuları oldukları için şirketi yalnızca mali getiri sağlayan bir kaynak olarak algılamamakla birlikte yıllar içinde şirketle duygusal bağlar da geliştirmişlerdir. Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyeleri yüz yüze yapılan görüşmelerde bu şirketi kendi çocukları gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde, şirketteki mevcut durumu korumak ve var olan dengeyi kaybetmemeyi istemektedirler. Buna karşın Y Kuşağı aile üyeleri, yeniliklere uyum sağlayabilen X Kuşağı aile üyelerinden de strateji belirleme süreçlerinde destek alıp ürün portföyü ve ortaklıklar konusunda fırsatları takip etme eğiliminde olmuşlardır. X ve Y Kuşağı aile üyeleri aile şirketine daha

ticari gözden bakarak, kurucuların sahip olduğu duygusal bağların eksikliğinden dolayı stratejilere daha değişik yaklaşım, strateji belirleme süreçlerinde Veteranlar ve Ortak Kuşak aile üyelerinden farklı düşünmektedirler.

KAYNAKLAR

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3).
- Barach, J. A., Gantisky J., Carson J. A., & Doochin A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*.
- Carter, C., Clegg S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83-99.
- Fletcher, D. (2002). Understanding the small family business (Vol 1). Retrieved from <http://books.google.com/books>
- Hall, A. (2003). Strategizing in the context of genuine relations. *JIBS Dissertation Series No. 018, Jönköping International Business School, Jönköping, Sweden*.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2006). Understanding strategizing in the family business context. In P. Poutziouris, K. Smyrnios & S. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp.253-268). Edward Elgar Publishing.
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2(1), 91-98.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice; an activity based approach. *Sage Publications, London, UK*. Retrieved from <http://books.google.com/books>
- Keaveney, S. M. (1997). When MTV goes CEO: what happens when the "unmanageable" become managers? *Marketing Management*, 6(3).
- Ling, Y. (2002). Parenting rationality and the diversity in family firm governance. *Paper presented at the Academy of Management Meetings, Denver, CO*.
- Löwstedt, M. (2010). Exploring the concept of strategy using a practice lens: The case of a large construction company. *Chalmers University of Technology*.
- Mannheim, K. (1953). Essays on sociology and social psychology. *New York, NY: Oxford University Press* Cited in Murphy, E. F., Gibson, J. W., & Greenwood R. A. (2010). Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. *Advanced Management Journal*, 33-55.
- Nordqvist, M. (2011). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*. 1(17).

- Nordqvist, M. & Melin, L. (2009). Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41(3), 326-344.
- Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.
- Peterson-Witthorn, C. (2015). New report reveals the 500 largest family-owned companies in the world. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/>
- PwC Türkiye. (2012). Aile şirketleri: 21. Yüzyıl'ın vazgeçilmez iş modeli. <http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1).
- Sindhuja, P. N. (2009). Performance and value creation: Family managed business versus non-family managed business. *The IUP Journal of Business Strategy*, 6(4), 45-65.
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18, 846-852.
- Stravou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11, 135.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, US*. Retrieved from http://www.rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy as practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1).
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4).
- Weingarten R. M. (2009). Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN AİLE İŞLETMELERİNDE ZAYIF HALKA “ÖRGÜTLEME” FONKSİYONU TEORİSİ

Doç. Dr. Nesrin ADA

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

nesrin.ada@ege.edu.tr - (0232) 311 30 71

Aslı ERCAN

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Doktora öğrencisi

ercan.ercanasli@gmail.com

Özet

Taylor'un işyerlerine dair gözlemleri şöyledir; verimsizlik, tembellik, boşa geçirilen zaman, çalışma ve kural ve prosedürlerin eksikliği, işe alımda yetenek ve kapasite unsurlarının kullanılmayışı, yapılan işler için standart sürelerin olmayışıdır. Organizasyon ilkeleri, bir organizasyon kurulurken alınması gereken ilkelerdir. Aile işletmelerini çevreleyen ortam koşulları, organizasyon amacı, stratejisi nedir, bu amaca ulaştıracak işler nasıl yapılmalıdır? Bu koşullar altında yönetim fonksiyonları özellikle örgütleme nasıl olabilir? Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları, örgütleme işinde kullanılması gereken ilkelerdir. Örgütleme sürecinin, işletmeye beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine de sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetim perspektifinden “Örgütleme” fonksiyonundaki sorunlara değinilerek bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgütleme.

1.Giriş

Aile işletmeleri, temelinde ailenin ekonomik çıkarları için akraba ve kan bağıyla bir araya gelen kişilerin kurdukları ve bir arada çalıştıkları işletme türleridir. İşletme sahipliğinin ve yönetim kademesinin aile işletmesi kurulurken aile üyeleri içinde belirlendiğinden bu roller aile üyeleri içinde paylaştırılmaktadır. Ancak bu yaklaşım, işletmenin doğal ve temel fonksiyonlarından bir tanesi olan örgütleme fonksiyonunun yanlış kullanılmasına yol açmıştır. Dolayısıyla bu fonksiyon yönetimde işletmeyi zayıflatan bir halka olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada, aile işletmelerinin özellikleri ve yönetimine değinilerek, örgütleme fonksiyonu açıklanmış, çalışmanın devamında aile işletmelerindeki zayıf halka olan örgütleme sorunları üç ayrı kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, tepe yönetiminden (aile üyesi ve/veya profesyonel yöneticiler) kaynaklı sorunlar, işgören kaynaklı sorunlar, örgüt yapısı sorunları olarak ayrılmıştır. Aile işletmelerindeki yönetim perspektifinden, örgütleme problemlerinin nasıl ortaya çıktığı çalışmada belirlenerek konuyla ilgili değerlendirmeler sonuç bölümünde yer almaktadır.

2.Aile işletmeleri ve özellikleri

Aile işletmeleri mal ve hizmet üretimine öncelik veren ve hiyerarşik bir yapı özelliği gösteren işletmelerdir. Literatürde, aile işletmelerinin kurulması özel mülkiyetin ortaya çıkışıyla beraber doğmuştur. Tarihsel ve modern bakış açılarıyla iki temel özelliği bulunmaktadır. (Boungou Bazika,2004:3):

Tarihsel bakış açısına göre aile işletmeleri; Geleneksel olarak tarif edilen işletmelerdir; bunlar aynı zamanda modern toplumun atası olarak tanımlanabilir. Böylece şirket formu öncelikli bir aile odaklı kuruluşlardır. Aileden oluşan ilk organizasyonlar tarih içinde gelişerek bu günkü modern işletmelere evrilmiştir. Böylece modern topluma adapte olmuş bazı değişiklikleri yaşayarak ve aile karakter özelliklerini korurken bile büyük çok uluslu kuruluşları üretmiştir. Peugeot, Toyota Phillips şirket örnekleri gibi..

Modern bakış açısına göre aile işletmeleri ise; ekonomik örgütlerin kalbidir. Aile işletmeleri mensupları aynı zamanda risk üstlendiklerinden bu riskler güven ilişkisi ile bağlıdır ve ailedeki diğer kişiler tarafından desteklenir. Aile içinde güven unsuru, işletmenin yaşı, kişisel ilişkiler, deneyimler, girişimler bir pota içerisinde homojen hale getirilerek, eşler kardeşler, kuzenler arasında geliştirilir.

Tüm bu bakış açılarına göre aile işletmesinin genel bir tanımı yapılması gerekirse; Şirketin amaçlarının kurucu aile ve/veya ailenin diğer kuşakları arasında yönetimin biçimlendirilip, sürdürüldüğü, kontrollerin aynı aile üyelerince yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu şirketler olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'deki Aile şirketlerini, aile şirketi olmayan işletmelerden ayıran başlıca olumlu ve olumsuz özellikleri şu şekildedir (Ada ve dğr,2004:256):

- Şirketin kurucusunun ilk kuşak olması (Baba); Yönetim kurulunun ise aile üyelerinden oluşması,
- Ailenin çıkarlarının ön planda olması,
- Pek çok yönetim kararının yine baba (patron) tarafından onaylanması,
- Görev sorumlulukları ve yetki sınırlarının netlikle belirlenememesi,
- Kan bağı olan veya olmayan akrabaların şirkette çalıştırılmasından vazgeçilememesi,
- Akrabalık ilişkisine göre şirkette iş bulunması,
- Profesyonel düşünme eksikliği, duygusal davranma eğilimi,
- Aile dışındaki yöneticilere güvensizlik, aileden olmayanlara “öteki” gözüyle bakılması
- Yetki devri konusunda katı direnç,
- Aile üyelerinde eğitim eksikliği,
- Şirketin değişimi ve büyümesine paralel kurucu yönetimin değişmeden varlığını sürdürmesi,
- Başarısızlıkları işgörenlere yükleme, Profesyonel yardım almada isteksizlik,
- Aile şirketini kasa olarak “kendi cepleri” olarak hissetme,
- İletişimde hızlı davranma, bürokratik haberleşme kullanımının az olması,
- Esneklik, hızlı karar verme,
- Organik yapı, iş süreçlerinin daha hızlı ilerlemesi,
- Kriz anında soruna hızlı müdahale etme özellikleri mevcuttur.

3. Yönetim ve Örgütlenme

Yönetim, “işletmenin hedeflerine, diğer insanlar aracılığıyla, sahip olunan kaynakları planlamak, örgütlemek, yürütmek ve denetlemek suretiyle, etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak” olarak tanımlanmaktadır (Mirze,2010:118). Bir başka ifadeyle yönetim, işleri işgörenler ile ve onlar aracılığıyla “etkin ve verimli” bir şekilde yerine getirme sürecidir (Robbins ve diğ.’den.çev: Çetin,2013:9). Yönetim tanımlarını bir araya getirdiğimizde Yönetim kavramının, “başkaları vasıtasıyla işgörme”; “Üretim faktörlerinin verimli kullanılmasını amaçlama”; “Bir amaca ulaşmak için örgütün kaynaklarını koordine etme” olarak nitelendirilebilir (Yüksel,2003:57).Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütlenme (organize etme), yöneltme (yürütme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol (denetim)

olarak Fayol tarafından belirlenmiştir. Zaman içinde bu fonksiyonlar gelişerek ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda değişikliklere uğramıştır. İşletme yönetimi yazınında, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları birleştiği görülmektedir. Planlama, hedefleri belirleme, strateji kurma ve faaliyetleri koordine etmek için alt planları hazırlamayı kapsar. Örgütlenme, nelerin, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirleme, görevlerin nasıl gruplanacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararları kimin alacağı konu larını içerir. Yönlendirme, insanların faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek yöneticinin işinin parçasıdır. Denetleme işlevi, gözetleme, karşılaştırma ve performansın düzeltilmesidir (Robbins ve diğ.'den.çev: Çetin,2013:8,9).Yönetimin beş temel fonksiyonu olan, planlama, örgütlenme, yönlendirme (yöneltme,-koordinasyon) ve kontrol, zaman içinde yönetim teorisiyle birlikte gelişmiştir.

Fayol'un belirlediği yönetim teorisinin temellerini oluşturan bu fonksiyonlara ek olarak Drucker, işletme hedeflerinin belirlemesine, organize olmaya, motivasyon, iletişim ve insan kaynakları gelişimi unsurlarına dikkat çekmiştir(Misetti,2001:129). Drucker, yönetim fonksiyonlarının, işletme yönetiminin ve işgörenlerin beklentileri ile ortak hedefleri doğrultusunda kullanılması gerektiğini ve ayrıca iş değerlerinin bir örgüt kültürü olarak oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde ise örgüt kültürü,hedefler aile yönetimi tarafından belirlenmekte ve örgütlenme fonksiyonu aile üyelerinin işletme içindeki yönetim kademeleri için kullanılmaktadır. Bunun sonucunda örgütlenme fonksiyonunun sorunları aile işletmesi içerisinde önemli bir zayıf halka rolü oynamaktadır.

Örgütlenme fonksiyonu teorisi ve önemi:

Örgütlenme veya organize etme, “ beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir”. Dar anlamlı örgütlenme; “herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektedir.”(Mucuk,2008:143) Örgütlenme, “amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde tüm kaynakların uygun yer ve pozisyonda değerlendirilmesi, sonuca ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısının oluşturulmasını ifade etmektedir”(Küçük,2010:151). Ancak işletme amaçlarına ulaşmak için gereken faaliyetleri belirlemek ve işgörenleri gruplar halinde düzenlemek yeterli değildir. Bunun için görev tanımlarına göre gereken yetenekleri belirlemek gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlenme aşamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel yapının belirlenmesi, yönetim birimleri arasındaki iletişim kanallarının kurulması, işletmedeki iş ve görev tanımlarının ve bağlantı süreçlerinin belirlenmesi, görevlerin gerektirdiği işgören niteliklerinin tespit edilmesi örgütlenme fonksiyonunun başlıca aşamalarıdır (Tutar,2007:115).

İşletmenin örgütlenme fonksiyonu, örgüt içindeki görevlerin tanımlanması ve organize edilmesini bu görev ve işlere göre yetkin işgörenlerin yönlendirilmesi ve bu işler için gerekli araç ekipmanı sağlamayı gerektirmektedir. Örgütlenme fonksiyonu aslında tüm

işletmenin bel kemiğini oluşturmaktadır. Örgütte, çalışma gruplarının oluşumunu sağlamak, onların çalışma aktivitelerini koordine etmek olarak tanımlanır. Böylece, örgüt içinde, bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışması amacıyla örgütsel bağlantıların oluşmasını teşvik eder. Örgütlenme adımı, üyeler çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için iyi iş ilişkileri sağlamak için üyeler arasında etkin iletişim sağlamak zorundadır. Bu süreçte yöneticiler, işletmenin genel amaçlarını ve misyonunu iyice oluştururlar. Daha sonra bu süreç içinde, yapılacak işleri ve görevleri belirler bu iş ve görevleri kimin yapacağına ve kimin başarabileceğine karar vererek uygun kişileri görevlendirir. Bir bütünün düzgün işlenmesini sağlayacak şekilde, kişiler arasında raporlama ve iletişimin düzgün bir şekilde akışını sağlayacak, iletişim ağı oluşturmak gerekir. Henri Fayol'un 1916'da (Fayol,1916) yayınladığı ve yönetimin 5 fonksiyonu arasında bulunan "İşletmeye çalışması yararlı olan kişilerin görevlendirilmesi ilkesi" yani örgütlenme aile işletmelerinin de dikkate alması önemli bir önermedir.

Planlama aşamasından sonra işlerin yürütülmesi için iyi bir örgütlenme sisteminin mevcut olması gerekmektedir. Örgütlenme, örgütün temellerini oluşturan belli başlı fonksiyonlara ve özelliklere sahiptir. İşbölümü, uzmanlaşma, bölümlendirme, emir-komuta ilişkileri, sorumluluk denetim alanı, biçimselleşme ve merkezi veya yerinden yönetim fonksiyonlarının tamamı örgütlenme unsurunu oluşturmaktadır. Bir fonksiyonun yanlış kullanımı örgüt içinde çeşitli çatışmalara sebep olabilmektedir.

İşbölümü ve uzmanlaşma; "işlerin küçük parçalara yani görevlere ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yerine getirmesi" (Koçel,2015:216) uzmanlaşmanın temelini oluşturmaktadır.

Bölümlendirme; işbölümü ve uzmanlaşma seviyesine göre, belli görevler ve işler bir araya getirilerek belirli iş grupları ve pozisyonlar oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, bölümlendirme, "işlerin gruplaştırılarak bölümler oluşturulmasına" anlamına gelmektedir (Mirze,2010:130;Koçel,2015:218).

Emir-komuta ilişkisi; Örgüt içindeki tüm mevkileri birbirine bağlayan, gerçekleştirilmesi gereken görevle ilgili talimatların kim tarafından verilmesi gerektiğini, işgörenlerin kime karşı sorumlu olduğunu belirleyen ilişkidir (Mirze,2010:130).

Denetim alanı; Örgütte herhangi bir birimde görev yapan bir üstün kaç tane ast ile bağlanması gerektiği ile ilgilidir. Denetim alanının geniş olması, yaygın-geniş tabanlı az katmanlı bir yapı oluştururken, kontrol alanının dar olması örgüt yapısını yüksek katmanlı dar bir yapıya dönüştürmektedir (Koçel,2015:217;Mucuk,2008:147).

Formalleşme (biçimselleşme); Bir örgütte iş ve görevlerin ne derecede sistematik hale getirildiği, işgören davranışlarının hangi kurallar içerisinde sınırlandırıldığını göstermektedir. İşgörenin görev ile ilgili karar verme inisiyatifi çok az ise o örgütte formalleşme düzeyi yüksektir. Bazı birimlerde (muhasebe gibi) formalleşme düzeyi oldukça yüksektir (Yüksel,2003:73).

Merkezileşme-Merkezileşmeme derecesi (Yerinden Yönetim); Karar verme yetkisinin, tepe yönetiminde veya daha alt yönetim kademelerinde kullanılması ile ilişkilidir(Mirze,2010:133).Merkezileşmiş yönetim her türlü kararın tepe yönetimi tarafından verilmesidir. Merkezileşme derecesinin düşük olması işgörenlerin işlerini gerçekleştirerek gereken inisiyatifi almasını sağlamaktadır. Koçel'e göre bu temel fonksiyonlara ek olarak "çarpasıklık derecesi" ve "iletişim kanallarının" şekli de örgütleme için oldukça önemlidir. Çarpasıklık derecesi, örgütün "dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini" ifade etmektedir. İletişim kanalları ise, örgütlerdeki haberleşme şekillerini belirleyen unsurlardan oluşmaktadır (Koçel,2015:218). Aile işletmeleri, yukarıda açıklanan örgütleme ile ilgili fonksiyonlara göre, merkezileşme derecesi yüksek, denetim alanı geniş,emir-komuta ilişkisi belirsiz, işbölümü iş tanımları belirli ancak karmaşık, bölümlendirme aile işletmesinin faaliyet alanına göre biçimlendirilmektedir. Ayrıca, amaç birliği girişimcilik düzeyinde belirliken daha sonra bu amaç birliğinin bozulabildiği görülmektedir.

4.Aile işletmelerindeki örgütleme sorunsalı: "Karmaşık süreçler zinciri".

Aile işletmesinde örgütleme anlamında rol dağılımına baktığımızda aile sahipliğindeki eylemsel boyut önemli ve aktif bir role sahiptir. Aile işletmesi sahipliği, örgütleme fonksiyonu düzenlenirken özellikle, uzmanlaşma, emir-komuta sistemi, güç-sorumluluk denetim alanı, biçimselleşme gibi örgütün en önemli taşlarını oluşturan birimlerde olumsuzluk yaratmasıdır.

Örgütleme sorunları, örgütleme fonksiyonunun iyi bir şekilde yapılamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, örgütlemenin yanlış bir şekilde düzenlenmesi, örgüt içinde karışıklık ve karmaşıklığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koç, Topaloğlu,2010:103). Bu karmaşıklık çeşitli sorunlara yol açarak işletmenin yönetimine olumsuz şekilde yansımaktadır. Tepe yönetimi, İşgören ve örgüt yapısı kaynaklı üç tip örgütleme sorunsalı çalışmada belirlenmiştir.

Tepe yönetiminden (Aile üyesi ve/veya Profesyonel yöneticiler) kaynaklı örgütleme sorunsalları; İşletmedeki aile üyeleri arasında var olan çatışma ve etkileri bu kategorinin ana temasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütleme fonksiyonlarını birebir etkileyen diğer tepe yönetiminden kaynaklı sorunsallar belirlenmiştir.

- ✓ Çatışma;
Kardeş çatışması: kurucu kişi ve/veya kardeşler arasında veya 2. 3.kuşaklar arasındaki çatışma; Aile üyelerinin profesyonel yöneticiler ile çatışması; Aile üyelerinin profesyonel yöneticilerin olumsuz etkisinde kalması; Profesyonel birim yöneticilerinin birbiri ile çatışması,
- ✓ Aile üyesi veya profesyonel yöneticilerin güç istekleri,
- ✓ Liderlik sorunu (Çok başlılık), çoklu liderlik anlayışı,
- ✓ Aile üyelerinin veya kurucunun kişiliğinin ve/veya aile kültürünün olumsuz yönlerinin örgütleme fonksiyonuna etkisi,
- ✓ Aile üyeleri arasında varolan yetki karmaşası,
- ✓ Tepe yönetiminin denetim alanlarının birbiri içine geçmiş olması,
- ✓ Görev karmaşıklığı bir aile üyesinin veya profesyonel yöneticinin birden fazla görevinin ve görev kimliğinin bulunmasının dezavantajları,
- ✓ Aile üyeleri arasında işbölümü var gibi gözükse de işbölümünün sağlıklı düzenlenememesi,
- ✓ Tepe yönetim tarafından alınan ortak kararlarının yönetimde bulunan aile üyelerinin görevli oldukları birimlerde uygulanmaması,
- ✓ Yönetimde bulunan aile üyelerinin uzmanlık alanı dışındaki birimden sorumlu olması ve uzmanlaşma eksikliği,
- ✓ Kurumsallaşma eksikliği veya kurumsallaşmanın şeklen varolması,
- ✓ Stratejik yönetim yerine sadece aile değerleri ile işletmeyi yönetmeye çalışmak ve bu davranış şeklinin diğer kuşaklara da empoze edilmesi veya ilk kurucunun değişime açık iken diğer aile üyelerinin değişime kapalı olması,
- ✓ İşletme gelişirken sürdürülebilirlik ve büyüme olgularına göre yönetim şekli geliştirememek.

Belirtildiği üzere tepe yönetiminden kaynaklı bu sorunsallar örgütleme fonksiyonlarından denetim alanı, güç ilişkileri, emir-komuta ve biçimselleşme unsurlarının etkin kullanılamayacak duruma gelmesine yol açmaktadır.

İşgören kaynaklı örgütleme sorunsalları; Aile işletmesinde görülen bir diğer örgütleme sorunsalları da işgören temellidir. İşgörenlerin işletmede aile üyelerine yönelik sosyal davranışları örgütleme fonksiyonlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışmada, örgütleme fonksiyonuna olumsuz etkileri belirlenmiştir.

- ✓ Profesyonel yöneticilerin ve/veya diğer işgörenlerin aile üyelerine yakınlıklarından dolayı emir komuta ilişkilerini gözardı etmeleri,
- ✓ İşgörenlerin, emir-komuta zincirine uymaması veya işi aksatacak kadar süre emir bekleme davranışı, işgörenin inisiyatif almak istemeyişi,
- ✓ İşgören tarafından profesyonel yöneticilerin görev ile ilgili emirlerinin fazlaca sorgulama,
- ✓ Hiyerarşi karmaşıklığının işgörende yarattığı sorunlar,
- ✓ Profesyonel yöneticilerin kendilerini güvensiz hissetmesi,
- ✓ Profesyonel yöneticilerin denetim alanlarının birbiri içine geçmiş olması
- ✓ İşgörenler arasında veya çalışma ortamında olumsuz ilişkilerin varlığı ortamının
- ✓ Ücret adaletsizliğinin yarattığı işgören arası örgüte güvensizlik
- ✓ İşgörenlerdeki örgütsel bağlılığın azlığı buna bağlı olarak yüksek işgücü devir hızı
- ✓ Profesyonel yöneticilerin tükenmişlik sendromları ve örgütsel bağlılık azlığı,
- ✓ Örgütsel sessizliğin varlığı,
- ✓ Kurumsallaşma süreçlerine direnç göstermek,
- ✓ Örgüt-Aile kültürüne uyum sağlayamamak,
- ✓ Kıdemli işgörenlerin 2. veya 3. Kuşak aile üyelerine informel iletişim biçimi ile davranması

Örgüt yapısı sorunsalları; Aile işletmelerinde belirlenen üçüncü tip sorunsaldır. Örgüt yapısı, örgütün kuruluşunda ve sonrasında “*önceden planlanmış ilişkilerin yer aldığı bir iskelet*”dir. Örgüt yapısı, tüm çalışanların bir arada, amaçlara yönelik yapılandırılmış bir sosyal sistem içinde, ortak iş süreçlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir mekanizmadır (Mirze,2016:6). Bu mekanizma içinde, örgüt politikalarına ve işletme amaçlarına yönelik hareket edilmesi beklenir. Ancak örgüt yapısındaki eksiklikler ve aksaklıklar örgütleme fonksiyonuna olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Erdoğan ve Develioğlu’nun (2008) belirttiği üzere örgüt yapısına bağlı örgütlenme sorunları;

- ✓ Aile işletmesinin amaçlarına uygun örgüt yapısının eksikliği,
- ✓ Örgüt yapısının işlevliğini yitirmiş ve karmaşık olması, temel örgüt politikalarının iyi derecede belirlenememesi, örgüt planlaması anlayışının gelişmemesi,
- ✓ Stratejik yönetim eksikliği, organik yapıyı katı mekanik kapalı örgüt sistemine dönüştürmek,

- ✓ Aile işletmesinde, çeşitli departmanlara göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir şekilde belirlenememiş olması,
- ✓ Örgüt yapısında kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip karıştırılması,
- ✓ Biçimsel ve biçimsel olmayan yapıların birbiri içine geçmiş olması ve karmaşıklığıdır (Erdoğan ve Develioğlu.2008:160).

Bunlara ek olarak;

- ✓ Aile-Örgüt kültürüne uygun örgüt yapısı geliştirememek,
- ✓ Formalleşme eksikliği (yönetim kurulu kararlarının uygulanmaması gibi),
- ✓ Hiyerarşi belirsizliği ve gizli hiyerarşi varlığı (gizli karar verici)
- ✓ Kurucunun, girişimcilik döneminde oluşturduğu basit örgüt yapısı ile işletmeyi büyüme aşamasına geçilmeye çalışılması gibi sorunsallar görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Aile işletmesi, kendine özgü karakteristik unsurlar içermesi sebebi ile diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır (Collins ve dğr.,2012:10). Lumpkin ve diğerleri (2008), aile işletmesine özgü bu özellikleri, “geleneksellik” (rollerin belli olması, ortak geçmiş), “stabilite” (kuralların belli olması, öngörülür davranışlar), “sadakat” (görev ve sorumluluk, borçluluk duygusu, aidiyet duygusu, beraberlik), “güven” (koruma, güvenlik, emniyet, karşılıklılık, dürüstlük, güvenilirlik) ve “bağlılık” (duygusal bağlar, aile üyelerinin birbirini desteklemesi) olarak belirtmiştir (Lumpkin ve dğ.,2008:131).

Kuruluş amacında yer alan babanın aile üyelerine istihdam sağlama arzusu örgütlemeye işletmeyi zaman içinde zor durumlara düşürerek krize sürüklemekte ayrıca işletme hedef ve amaçlarına uygunluk gösteremeyen aile üyelerine çalışma şansı verilmesiyle giderek örgüt amacının dışına çıkabilmektedir. Bu durum, aile işletmesinin geçmişten günümüze gelen iş yeteneklerinin ve bilgi birikiminin kaybedilmesine neden olmaktadır. Örgüt yapısının unsurlarından uzaklaşmaktadır. Yazında yer alan teori, örgütlemenin temel prensipleri, Fayol’un belirttiği işletmeye yarar sağlayan kişi ve yeteneklerin çalıştırılması ilkesi bu anlamda aile işletmelerini sıkıntıya sokmakta ve pratiğe uygulanamamaktadır. Çünkü, duygusal ilişkiler temeli üzerinde yükselen işletme sistemini yapısında barındıran aile işletmelerinde örgütlenme basamağında da duygusallık ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinin örgütlenme de profesyonel biçimlerinin uygulamada esas alınarak, işin gereği olana yetenek bilgi, deneyim ve ehliyetteki kişilerin işletmede yer verilmesine gereken önemin gösterilmesini şart koşmaktadır.

Bu çalışmada; örgütlenme fonksiyonunun önemi ve aile işletmelerindeki örgütlenme sorunsalları ele alınmıştır. Ayrıca, aile işletmelerindeki tepe yönetiminden, işgören’den ve örgüt yapısından kaynaklı örgütlenme sorunsalları belirlenmiştir. İleriki çalışmalarda belirlenen bu üç tip örgütlenme sorunsalı aile işletmelerine yönelik bir araştırma modeli ile

ilgili sonuçlar ölçülmelidir. Literatüre katkı sağlayan araştırma sonuçları doğrultusunda aile işletmelerine yönelik, yeni, verim sağlayıcı, örgütsel amaca yönelik örgütlenme modelleri oluşturulmalıdır. Aile işletmesinde, zayıf halka olarak nitelendirilen bu fonksiyon güçlendirilerek işletmelerin sürdürülebilirlik ayağını desteklemelidir.

KAYNAKLAR

- Ada, N.& Şengül, A.& Çapraz, B. (2004), "Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, s:255-263,İstanbul.
- Boungou Bazika, Jean-Christophe (2004), "L'entreprise familiale: définition et fonctionnalité dans une perspective africaine". Cahier de recherche, No:04-74, duréseau de chercheurs Entrepreneuriat,
<http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/04-74.pdf>
- Collins, L., &Grisoni, L., & Tucker, J., & Seaman, C., & Graham, S., & Fakoussa, R., &Otten, D., (2012), "The Family Business". The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition, s:3-44, UK: Palgrave Macmillan. doi : 10.1057/9781137001337.
- Erdoğan,Z. &Develioğlu,K. (2008), "Kobilerin Yönetmel Durumu", Editör: B. Zafer Erdoğan, Girişimcilik ve Kobiler, Teori ve Uygulama. Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Fayol, H.(1916), *L'Administration industrielle et générale*. Publiée chez Dunod en 1916.
- Robbins, S.P & Decenzo, D.A.& Coulter, M. (2013), Fundamentals of Management. *Yönetimin Esasları*. (Çev. Ed:Adem Öğüt). "Yöneticiler ve Yönetim". Çev: Çetin, M., 8.Basım'dan çeviri. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti. İstanbul.
- Küçük, O.(2010), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi,4.Baskı, Seçkin Kitapevi, Ankara.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2010), Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 16.Baskı, İstanbul.
- Lumpkin, G. T., & Martin, W., & Vaughn, M., (2008). Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. Family Business Review, XXI (2), 127-138.Family Firm Institute, Inc. <http://fbr.sagepub.com/content/21/2/127.full.pdf+html>
- Misetiç,D. (2001), Model For Defining The Level of Implementation of The Management Functions in Small Enterprises, Enterprise in Transition: International Conference Proceedings,<https://www.efst.hr/management/Vol6No1-2-2001/3-Misetiç.doc>.
- Mirze, S.K (2010), İşletme. Literatür Yayınları. İstanbul. 1.baskı
- Mirze,S.K.(2016),İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma. Beta Yayınları.1.Baskı. İstanbul.
- Mucuk, İ. (2008), Modern işletmecilik. 16.Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Tutar, H.(2007), Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları,3.Baskı, Ankara.
- Yüksel,Ö. (2003), Girişimciler için İşletme Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara.

AİLE DESTEĞİNDE İŞLETMECİLİK (FAMILINESS) TEORİSİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN SOSYAL VE ENTELEKTÜEL SERMAYE BAKIŞ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Nesrin ADA

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

nesrin.ada@ege.edu.tr - (0232) 311 30 71

Özet

Birçok ülke ekonomisi içinde özel bir yeri olan aile işletmeleri ülkemiz iş dünyası içinde de önemli bir yer tutmaktadır. Ailenin sahip olduğu olanaklar ve girişimcilik potansiyelinin harekete geçirilmesiyle kurulan ve başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdüren aile işletmeleri ilgi çekmektedir. Bu işletmelerin yapısal özelliklerinin incelenmesi ve elde edilen bulguların, “Aile Desteğinde İşletmecilik” teorisine katkılar sağlanması ve bir Aile İşletme Modeli geliştirilmesi örgüt bilimi içinde önemli bir çalışma alanıdır. Bu çalışmada, ülkemizdeki başarılı aile işletmesi örnekleri incelenerek, aile işletmelerinin temel dinamikleri ve yapısal özellikleri işletmecilik açısından incelenmiş ve örgütsel yapıları konusunda bulgular elde edilmiştir. Aile desteği; bireylerin iyi niyetli girişimleri, aile bireyleri arasındaki dayanışma, ailenin girişimcilik birikimleri, aile bireyleri arasındaki eğitilmiş ve entelektüel kişilerin katkıları, ailenin ekonomik olanakları, aile içi liderlik ilişkileri, kardeşlik ilişkileri v.b. birçok sosyal ve ekonomik faktör aile desteğinde işletmecilik yapısının oluşmasında belirleyici olmaktadır. Burada belirtilen faktörlerin sosyal ve entelektüel sermaye anlayışı içinde bilimsel olarak değerlendirilmesi ve aile işletmeleri modeline katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelime: Familiness, Aile işletmeleri, İşletmecilik yapısı.

Giriş

Aile işletmeleri neden bu kadar önemli bir konuma sahiptir? Bu soru son birkaç yıldır uluslararası alanda çalışma yapan sosyal bilimcilerin en önemli yönetim dergilerine tema olmuş aynı zamanda web sitelerinde bu konu başlıklarındaki artış ve ilgi, bu soruya cevap niteliği taşımaktadır. Aile işletmeleri kendi doğasıyla çok ilgilidir. İşletmelerin içinde bir veya daha fazla aile üyelerinin varlığı yönetim ve stratejik süreci, kültürün etkisi, olaylara yaklaşım biçimleri ve yapı aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırmaktadır (Davis. 2003). Aile işletmeleri konusunda çalışan araştırmacılar sürekli olarak aile işletmelerinin diğer örgüt yapılarından nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamaya çalışmaktadırlar. Chrisman, Chua, and Sharma (2005, p. 559) araştırmacıları “aile işletmelerinin farklılıklarının” gerçekten ailenin işe katılmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda uyarılmaktadır. Araştırmalar bunun böyle olduğunu göstermektedir, ailenin katılımı işletmeyi, aile bireylerinin yönetici olmadığı işletmelerde görülmediği şekilde biçimlendirmektedir. Bu araştırmada aile işletmeleri diğerlerinden nasıl farklılaştığını anlamak için vekâlet teorisi gibi geniş bir teorik bakış açısıyla konuyu incelemiştirler. Teorik açıdan bakıldığında “vekalet teorisi” tarifi genellikle aile dışı işletmelere kıyasla, aile işletmelerinde kurumsal yönetim mekanizmalarını analiz etmek için kullanılır olmuştur (Pfeffer et Salancik 1978). Bu yaklaşımlar aile işletmelerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmakla birlikte bu işletmelerde görülen aile yapısının nedensel ilişkilerin anlaşılabilmesi için henüz yeterli değildir. Burada bir istisna “Aile Desteğinde İşletmecilik” yapısı olup kavram tamamen aile işletmeleri araştırmalarına özgüdür. Habbershon and Williams (1999) ilk defa bu kavramı ortaya atmışlar ve “sistem içi etkileşimler sonucu ortaya çıkan özgün bir kaynaklar ve yetenekler bütünü” olarak tanımlamışlardır. Chrisman, Chua, and Litz (2003) daha sonra kavramı “aileden kaynaklanan kaynaklar ve yetenekler” olarak tanımlamışlardır.

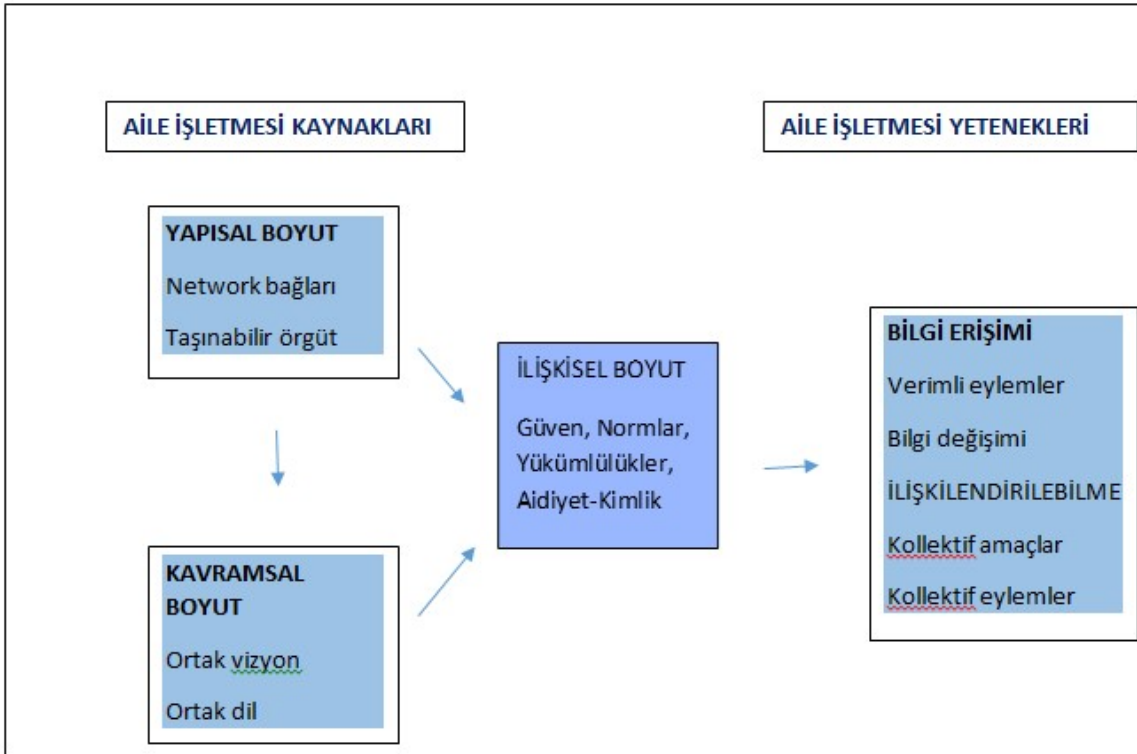
Aile İşletmelerinin Yapısı, Habbershon and Williams’ (1999) tarafından kavramsallaştırılan “Aile Desteğinde İşletmecilik” familiness aile işletmeleri içindeki çeşitli ilişkilerin açıklanabilmesi veya aile ve aile işletmesi olmayan örgütlerin ayrıştırılması için bir araç olarak kullanılır. Örgütlerde Yapı “bir olayın zihinsel tasarımı” (Bacharach,1989p500) olarak tanımlanır. Doğrudan veya dolaylı olarak gözlemlenebilir, izlenimlere göre tanımlanabilir ve hatta uygulanabilir (Kaplan, 1964,p155). Yapı, ilgi alanının temsil edilmesinde yeterli ve açıklayıcı olmalıdır (Bacharach). Örgüt yazınında bir **örgüt yapısı** iş görevlerinin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini tanımlar (Robbins p. Stephen 2012). Aile işletmelerinde kurucular kendi işletmelerinin yapısını altı temel unsur dikkate almalıdırlar. Bunlar, işin unsuru, bölümlendirme,, emir komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme ve biçimselleşme. Bu unsurların her biri önemsel bir yapısal boyutu oluşturmaktadır. **Aile Desteğinde İşletmecilik, Niteliği ve Kapsamı Nedir?** Habbershon et al. (2003) tanımına göre” Aile desteğinde İşletmecilik” yani familiness, aile işletmelerine özgü kaynaklar ve yetenekler demetine karşılık gelir. Aileye ait ve işletmenin içinde yer aldığı kendine has kaynakları ve yetenekleri temsil ettiği olmasından bir demettir ve tamamını içine alır. Kaynaklar, firmada

bulunan bir grup varlıklar ve özellikler olarak tanımlanırken, yetenekler ise firmaya özgü, firmanın ayrılmaz bir parçası olan, dışarıya aktarılamayan ve amacı üretkenliği arttırmak olan özel bir kaynak türü olarak tamamlanmaktadır (Makadok, 2001, p. 389). Habbershon et Al' ın görüşüne göre, bu kaynak ve yetenekler, aile, işletme ve bizzat aile bireylerinin sistematik etkileşimidir.

Aile Desteğinde İşletmecilik Teorisinden – Sosyal Sermaye Teorisine, Fransız sosyolog Pierre Bourdieu 1980-86 yılları arasında yaptığı çalışmalar ile sosyal sermaye kavramına önemli katkılarda bulunmuştur. Bourdieu sosyal sermayeyi "az ya'da çok kurumsallaşmış karşılıklı tanışıklık ve tanıma ilişkilerinden oluşan uzun ömürlü bir ağa sahip olmayla bağlantılı kendi üyelerine kolektivitenin sahip olduğu sermayenin desteğini kelimenin farklı anlamlarıyla, "kredi hakkı" tanıyan bir referans sağlayan fiili ya da potansiyel kaynaklar kümesi olarak tanımlamaktadır Bourdieu 2010: 60-61. Özetle sosyal sermaye kişilerin tanışıklıklarına dayalı bireysel ve toplumsal kaynakların bütünüdür (Tüysüz 2011:11). Amerikalı sosyolog James Coleman 1990 yılında yapmış olduğu çalışması ile sosyal sermaye "Ekonomik eylemin ve sosyal eylemin bir biçimi olduğunu ileri sürmüş ve kendisine göre sosyal sermaye sosyal ilişkilerden doğan ve eylemi kolaylaştırmak için harekete geçirilen itibar olarak algılanmaktadır (Erbil 2008:7). Cohen ve Prusack'a göre sosyal sermaye insanlar arasındaki aktif ilişkilerle insan ağlarını ve grupları birbirine bağlayan ve işbirliğine ortam hazırlayan güven karşılıklı anlayış ortak değerler ve davranışlardan oluşmaktadır (Prusack 2001:20). Böylece " Sosyal sermaye teorisi " geniş bir tanımlı kapsamaktadır. Bir anlamda "şemsiye kavram"dır Hirssch &Levin 1999). Yazındaki bütün bu tanımlarda aile içi ilişkilere önemli bir referans niteliği taşımaktadır. (Hirsch & Levin, 1999). According to Adler ve Kwon (2002)' a göre ortak (collective) olmanın sosyal sermayesi olarak ifade edilmiştir. Buna göre, ortaklık içinde bulunan kişiler ve gruplar arasında güçlü bağlar bulunur bu bağlar ve uyum bir (collectivité) ortaklık sağlar ve amaç ortaya koyar. Genel olarak sosyal sermaye " bireylerin ve sosyal grupların kendi içindeki etkileşim ağlarından kaynaklanan gerçekleşmiş ve potansiyel kaynakların toplamı" olarak da tanımlanır (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 243). Örgütsel bakış açısından sosyal sermaye "ortak (collective) amaç ve paylaşılan inançların bireyler tarafından paylaşılması sonucu ortaya çıkan örgüt içi sosyal ilişkiler bütünüdür". Teorinin ortak (collective) ve paylaşılan karakterinden ayrılmadan, sosyal sermayenin bilgi akışı ve grupların ortak (collectivité) davranışı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu söylenebilir. Sosyal bilimlerin her alanında olduğu gibi, bu alandaki tanım bolluğu Sosyal sermaye kavramının "aile işletmelerin içindeki ayrışmayı daha iyi anlamak adına yapılmaktadır. Sosyal sermaye tanımı gereği sosyal açıdan karmaşık olup, aile işletmelerinde görülen normlar, değerler, işbirliği, vizyon, amaç, ve inanç olgularıyla yakından ilgilidir. Aile işletmesine derinliğine yerleşmiş önemli bir kaynak olan sosyal sermayeyi açıklamak ve anlamak çok kolay değildir ve bu olgu rakipler tarafından kopyalanamaz (Dess & Shaw, 2001). Özellikle firma tarihi aile desteğinde işletmecilik olgusunu etkileyen tarihsel bir ortamdır ve başka firmaya aktarılması zordur. Konu ile ilgilenen bazı yazarlar araştırmalarında, sosyal sermayeyi örgütlerin başarısında "iş gücü dönüşü =örgütsel başarı" arasında özgün ilişkiler bulmuşlardır. Grup sosyal sermayesi kavramının ortaya çıkışı böyle olmuştur (Arregle et Al 2007). Sosyal sermaye teorisinin, sosyal sermaye oluşumu ve bunun giderek **örgütsel**

sosyal sermayeye dönüşmesi süreci incelenmiştir. Pearson, ailenin sosyal sermayesinin dört önemli faktörden etkilendiği ortaya çıkarmışlardır (Pearson W.Allison.et d'autres). Bunlar zaman içinde **istikrar, etkileşim, içsel bağımlılık** ve **işe son verilmesidir**. Araştırmacılar göre, bu 4 kritik kaynak önemlidir. Çünkü bunlar firma içindeki sosyal ilişkileri yansıtır. Araştırmalara göre, adı geçen 4 faktör, aynı zamanda rekabet avantajına katkı verebileceğini saptamışlardır. Ayrıca yazarlar, sosyal sermaye, davranış ve sosyal kaynaklar konularında yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak, ailenin işe katılımıyla ortaya çıkan kaynakların ve yeteneklerin yapısal bir demet oluşturduğunu belirlemişlerdir. (Habbershon et al., 2003) Aile işletmesinin davranışsal ve sosyal kaynakları arasındaki sinerji ve ortaya çıkan yeni yetenekler, aile desteğinde işletmecilik anlamına gelen "**işletme sosyal sermayesi**"nin kalbini oluşturduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Sosyal sermayenin içsel görünümü ortak (collective) yapının dışındaki harici bağlantılardan çok ortak (collective) yapı içindeki sosyal sermayeye odaklanır. Bu ortak (collective) yapı içindeki bireyler ve gruplar arası bağlar uyum ve ortak (collective) eylemleri destekler (Adler&Kwon,2002). Bu bakış açısı "aile desteğinde işletmecilik" kavramıyla en iyi uyum sağlayan yaklaşımdır.

Şekil 1. Aile desteğinde işletmeciliğin sosyal sermaye perspektifi: Aile işletmesinin kaynakları



Tablo 1: Yukarıda, Aile desteğinde işletmecilik yapısının sosyal sermaye unsurlarını gösteren model gösterilmiştir. Model aile işletmesinin davranışsal ve sosyal kaynaklarını ve bu kaynaklardan türeyen yetenekleri temsil eden sosyal sermayenin üç boyutunu tanımlar.

Aile Desteğinde İşletmeciliğin Sosyal Sermaye Teorisi Sosyal sermaye, 1 -**Yapısal**, 2- **Kavramsal** ve 3- **İlişkisel** üç boyuttan oluşan bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır; (Nahapiet & Ghoshal, 1998) . Bu üç unsur aile işletmelerinde kaynakların oluşmasına yol açmaktadır. Bir sosyal sermaye ögesi olarak akrabalık ve hemşerilik ilişkilerinin ana çıktısı güvendir. Gerek toplumsal birlikteliklerde ve gerekse ekonomik işletmelerde etkin ve verimli bir işleyişin sağlanabilmesi büyük oranda toplum ya da işletme içindeki güven ilişkilerine bağlıdır. Güven kavramı soyut bir duygu ya da algıya dayalı olarak ortaya çıktığı için, profesyonel olmayan akrabalık ve hemşerilik unsurları ile birlikte tanımlanan güven anlayışı, hem örgütlenme sürecinde ve hem de yönetim ilişkilerinde sorunlar çıkarabilmektedir. Kişisel ilişkilere ya da bağlara dayalı olarak ortaya çıkan güven ile kurumlara olan güven arasında önemli farklılıklar olduğu, en temel belirleyici farkın da kurumsal güvenin soyut bir düzlemde ortaya çıkması, kişisel güvenin yüz yüze ilişkiler sonucunda geçmişte elde edinilen bilgiye dayalı olarak edinildiği yukarıdaki bölümlerde ifade edilmişti. Bu Sosyal sermayenin oluşumu ve akrabalık ilişkileri ile ilgili bir başka sorun ise gücün merkezleşmesiyle ortaya çıkan durumdur. Toplumların yönetilme biçimleri ve bürokratik mekanizmanın işleyişi doğal olarak o toplumdaki örgütsel işleyişe yansımaktadır (Sargut, 2003). Sosyal sermayeye ilişkin bütün kavramlar aile için önemli bir kaynak oluştururken aynı zamanda da sosyal sermayenin önemli iki özelliğini yansıtmaktadır. Buna göre toplumsal sermayenin iki önemli bileşeni vardır: 1. Bireyler arasındaki nesnel birliktelikler: Bireyleri birbirine bağlayan nesnel ilişki ağı yapıları olmak zorundadır. Aile işletmeleri bu özellik içinde görülebilir. Aynı zamanda bu bileşen bireylerin toplumsal mekân içinde birbirlerine bağlı olduklarına işaret eder. 2. Öznel bir bağ: Bireyler arasındaki bağların özel tip bağlar olması lazım. Karşılıklı, güvene dayalı ve pozitif hissiyat içeren bağlar (Paxton,1999)

Aile Desteğinde İşletmeciliğin Yapısal Boyutu ; Yapısal boyut; aile bağlarının gücüyle ilgili sosyal etkileşimler olarak tanımlanır. Ayrıca yapısal boyut sosyal bağların yoğunluğu ve bağlayıcılığı yanında aile bireylerinin sosyal ağları kullanabilme yeteneği ile ilgilidir. Burada önemli bir kavram “göçebilen örgüt” (Coleman1988) tarafından grup içindeki bağların diğer gruplara nasıl kolaylıkla aktarıldığını açıklamak için kullanılmıştır. Yazara (Coleman1988) göre sosyal sermaye teorisi temelde iki boyutta ifadesini bulur, Birincisi **aile merkezli**; İkincisi ise, **sosyal ilişkiler** merkezlidir. Aile ve Sosyal sermaye ideal toplumsal yapının inşasını önceleyen bu iki asli unsurun karşılaşma alanlarından biri olan aileyi kapsar. Aileyi kendi yapısı içinde anlamak, gereğini kabul etsek de işletmelerde ortak özellikler taşıması nedeniyle aileyi önemli bir yapı olarak kabul etmekteyiz. Aile bir kurum olarak başlıca bir toplumsal aktördür ve bu anlamda aile dinamik bir süreçtir. Aile güven unsurunun bütün bileşenlerini içinde barındırır. Ailenin sosyal sermaye unsuru olarak dikkat çekilmesinin bir gerekçesi de akrabalık, kardeşlik, evlilik ve komşuluk gibi

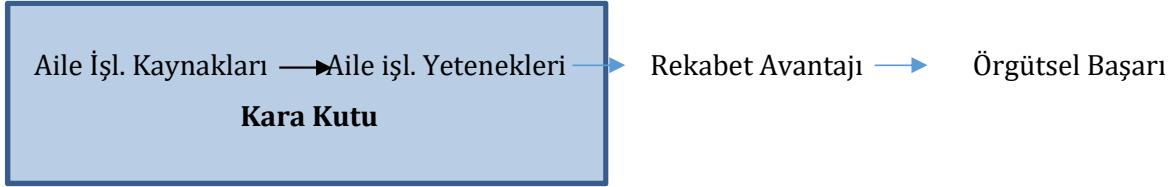
ortak eylem alanları, toplumsal kontrol ve meşrulaştırma sistemleri inşa ediyor olmasında yatar. Bu bağlamın en önemli sonucu güven olarak topluma yansır. Üyelerinin sahipleneceği, paylaşabileceği, ortak faydaya yönelik işlerlik kazandırabileceği güven duygusunu üretir. Güven ise sosyal sermayenin asli unsurudur. Güven duygusu ile ailede tanışan bireyin, toplumsal sorumluluklarının bilincine varması, sosyal çevresi ile olan işbirliği ve ortak eylem geliştirme kapasitesini artırması onun sosyal sermaye potansiyeline yansır. Güven inşa etme gücü ailenin kendisine içkin bir değerdir. Aile, üyeleri arasındaki bağın gücü nispetinde güven inşa edilir. Dağılmış, tek ebeveynli, birliği temelden sarsılmış ve üyelerine sağlıklı gelişim ve paylaşım ortamı sunamayan ailelerde yetişen bireylerin bu güven duygusundan mahrum kalmaları toplumsal problemlerin kaynağı olarak kendini gösterecektir. Aile ve sosyal sermaye ilişkisine bir başka ufuk açıcı isim olan Bourdieu aileyi 'kolektif özne' olarak görür. Ona göre; aile, basit anlamda bireyler toplamı değildir aksine üyelerine tek bir vücut gibi hareket etme gerekliliğini hissettirir (Furstenberg, 2012: 57). Bourdieu'nun aileye toplumsal bir aktör olarak rol atfetmesi toplumsal yapı içindeki önemini vurgular. Bu anlamda üyelerinin eylem ve anlam kodlarını belirleyen aktif özne olarak aile, sosyal sermayenin belirleyicisi, motivasyon kaynağı olur. Bireylerin toplumsal eylemlerine referans kaynağı olarak aileyi ve aile değerlerini görmesi, ona önem atfettiğinin bir göstergesidir. Ortaklık (collectivité) özne olarak aile aynı zamanda dayanışma, ortak hareket edebilme, işbirliği, sosyal ağlar geliştirme potansiyelini vurgular.

Teorik Bakış Açısı: Yukarıdaki tablo 1 aile işletmelerinde firmaya kaynak esaslı bakış açısı sağlamaktadır (Barney, 1991; Makadok, 2001). Aynı zamanda, "Aile Desteğinde İşletmecilik" yapısına teorik temel oluşturmaktadır. Kaynak esaslı bakış açısına göre kaynaklar ve yetenekler firma için rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Habbershon&Williams,1999). Bir aile işletmesine özgü kaynakların ve yeteneklerin sinerji yaratılması (Habbershon et al. 2003) sistem teorisine göre aile desteğinde işletmecilik yapısının esasıdır. Bu teoriler aile desteğinde işletmeciliğin firmalar için rekabet avantajı yaratma sürecindeki rolünün anlaşılmasında yararlı olurken, yapıya özgü unsurların anlaşılmasında yetersiz kalmaktadır. Habbershon ve Williams literatürde yer alan aile işletmelerinin betimleyici özelliklerini bir araya getirmiş ancak bilimsel olmamakla birlikte firma başarısının arttığına ilişkin öngörülerde bulunmuşlardır. Chrisman, Chua, and Steier (2005, p. 238) daha sonra "henüz aile desteğinde işletmeciliğin kaynağını ve türlerini anlamış değiliz" demişlerdir. Sonuç olarak bu kavram ile diğer faktörler arasındaki ilişkiler, yasabilim ağlarının daha da geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Aile Desteğinde İşletmeciliğin Yasabilim Ağ Yapısı, Habbershon and Williams (1999), aile desteğinde işletmeciliğin diğer yapılarla yasa bilim ilişkilerinin çerçevesini çizerken kaynak esaslı bakış açısını, bu kavramın nasıl olup ta **rekabet avantajı, örgütsel başarı ve değer yaratma sürecine** katkı sağladığını açıklamak için kullanmışlardır. Chrisman et al. (2003) aile işletmesinde aile desteğinde işletmecilik yapısının derecesine göre aile bağlarının korunması veya nesilden nesile aktarılan değer yaratma süreci gibi ekonomik olmayan başarı göstergelerine yol açar demiştir. Lansberg (1999) göre aile işletmesinin vizyonu içinde kar amaçlı hedefler yanında bir sosyal bir **misyon** da

bulunmaktadır. Aile desteğinde işletmecilik ve örgütsel başarı ilişkisindeki bu durum önemli bir farklılıktır. Bu araştırmacılara göre zenginliğin başarı boyutu aile ve aile işletmesi olmayan örgütler arasındaki farkı göstermemektedir. Böyle olmakla birlikte değer yaratma süreci içinde bu farklılık olduğu görülecektir (Chrisman et al., 2003). Chua et al. (1999) Bir aile için değer yaratma önemli ve kendine özgüdür demiş ve devam etmiştir; “aile işletmesi, aynı aile bireyleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen bir koalisyona ait olan örgütün, vizyonunun biçimlendirildiği ve bu vizyon doğrultusunda yönetildiği bir işletme olup ailenin ve ailelerin gelecek nesilleri için sürdürülebilir olması amaçlanır. Diğer bir deyişle aile işletmesi, işin gelecek nesillere aktarılabilmesi için ekonomik ve ekonomik olmayan sonuçlar için çalışır. Aile desteğinde işletmecilik ile ilgili başarı çıktılarını incelendiğinde ancak henüz bu yapının oluşumunda etkili olan kaynaklar ve yetenekleri belirlenememiştir. Aşağıdaki şekil kaynaklar ve yeteneklerin “kara kutu” ile temsil edildiği genel bir kaynak esaslı aile desteğinde işletmecilik modelini göstermektedir.

Tablo 2 Based View Model of Familiness



Habbershon and Williams (1999) göre aile kökenli yöneticiler için aile işletmeleri bir rekabet avantajıdır ve (1) **bunların ne tür bir kaynak olduğunun** (2) **hangi koşullar altında değer yarattığının** belirlenmesi gerekir fikrini taşımaktadır. Yazarlar aile işletmelerinin sahip olduğu özgün kaynaklara örnekler vermektedirler; (1) **Aile tarihi kopyalanamaz**, (2) **Aile içindeki gayri resmi karar verme süreci sosyal açıdan oldukça karmaşıktır** ve (3) **Nedensel açıdan belirsizlik içeren rutin faaliyetlerdir**. Buradaki örnekler aile desteğinde işletmecilik yapısının ortaya çıkmasına neden olan sadece birkaç örnektir. Daha ayrıntılı olarak, firma içinde stratejik açıdan ilgili davranışsal ve sosyal olguların kaynaklar, yetenekler ve uzmanlık alanları olarak tahsis edilmesi gerekir. Bu şekilde rekabetçi sonuçlar, firmanın içinde faaliyet gösterdiği stratejik ve rekabetçi ortamda daha iyi anlaşılabilir. Aile desteğinde işletmecilik kavramı içinde yer alan davranışsal ve sosyal kaynakların anlaşılması ve yasabilim ağlarının genişletilmesi için yeni teorik bakış açıları gereklidir. Özet olarak, yapının alt alanını araştırmak üzere aile desteğinde işletmecilik tanımlarını, analizin düzeyi konusunu, boyutlar ve istikrarı incelenmiştir. Ayrıca aile desteğinde işletmecilik yapısının altında yatan anahtar teorik perspektif değerlendirilmiş, Bu inceleme yapının açıklığa kavuşturulması için fırsatların görülmesini ve sağlıklı bir teori geliştirme zemininin oluşması sağlanmıştır (Bacharach, 1989). Tablo 1, aile desteğinde işletmecilik yapısının geliştirilmesi için teorik açıdan ilgi çeken fırsatların ve teori geliştirme aşamasına gelmeden önce derinliğine incelenmesi gereken alanların özetini vermektedir. Aile desteğinde işletmecilik yapısının değerlendirilmesiyle Tablo 1’den çeşitli sonuçlar çıkarılabilir. İlk olarak aile desteğinde işletmecilik yapısının, kaynak bazlı bakış

açısı (RBV) ile ele alınmasında özellikler ve ölçüm ile ilgili tanımlama bakımından zorluklar bulunmaktadır. Bu durum sadece aile desteğinde işletmecilik konusunda değil kaynak bazlı bakış açısının diğer alanlarda da firma yapısının parametrelerinin belirlenmesinde yetersiz kalmaktadır (Priem & Butler, 2001).

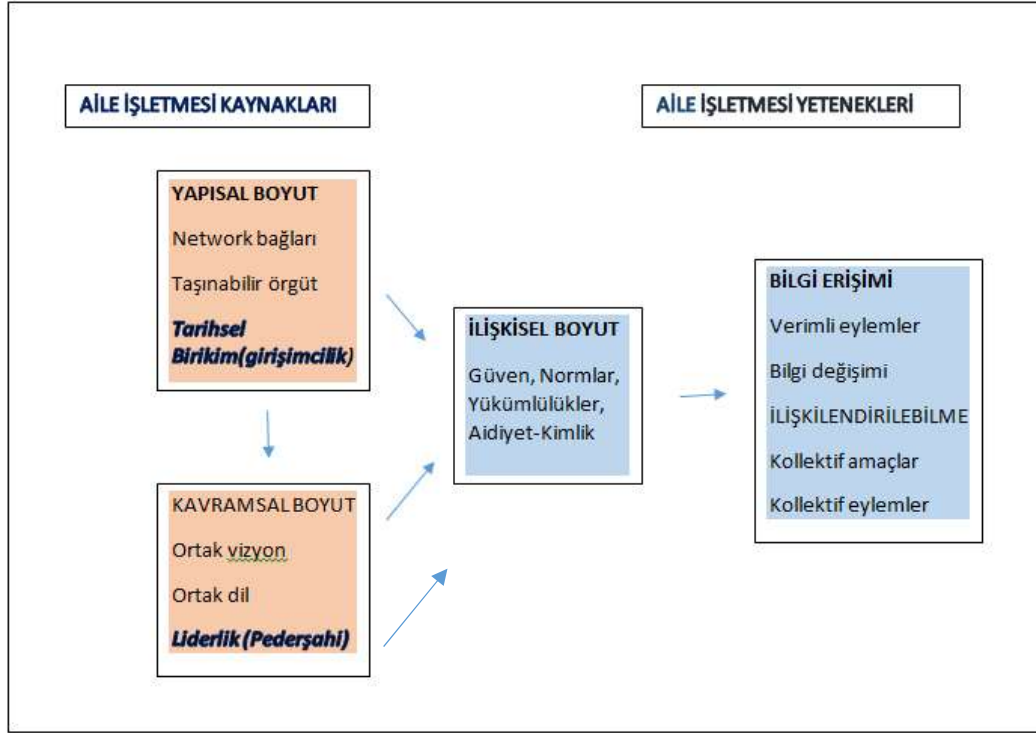
Araştırma Yöntemi ve Önerme, Araştırmamızda 26 aile işletmesiyle “yarı_yapılandırılmış” görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ampirik gözleme dayalı olarak gerçekleştirilmiş olan çalışmamız “Aile desteğinde işletmecilik” teorisine önermelerimizle sonuçlanmıştır. Yaptığımız her görüşmeler kayıt altına alınmıştır. 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. Aile işletmelerinde her eylem boyutunun hem duygusal hem de mantıksal boyutunun olduğu göz ardı edilememelidir Bu çalışmada da elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin yaşam seyri üzerinde roller aile desteğinde işletmecilik “familiness” açısından incelenmiştir. Bunlar, teorik bakış açısıyla **“Aile işletmesi kaynakları”** ve **“Aile işletmesi yetenekleri”** bağlamında sosyal sermaye üç boyuttan oluşan bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır. Bunlar “Yapısal” Kavramsal ve İlişkisel (Nahapiet& Ghosal,1998) boyutlardır. Bu üç unsur aile işletmelerine kaynakların oluşmasına yol açmaktadır. Bu niteliğiyle teori sosyal sermayenin aile işletmeleri bağlamına destek sağlamaktadır. Burada belirtilen faktörlerin sosyal ve entelektüel sermaye anlayışı içinde bilimsel olarak değerlendirilmesi ve aile işletmeleri modeline katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu bakış açısıyla Aile desteğinde işletmecilik modeli araştırmalarımız göre Yapısal Boyutunda yer alan:

1- “a-Network Bağları” ve “b- Taşınabilir Örgütün” yanı sıra **“c- Tarihsel Birikim (girişimcilik)”** 2 - Kavramsal boyutunda yer alan a-Ortak Vizyon b-Ortak Dil **“c- Liderlik “Pederşahi”** olma özelliği, araştırmamızın sonucu olarak Teoriye öneride bulunulmuştur (Tablo 3).

Aile işletmesini kuran baba yine kendi varlığında aile işletmesini devam etmesi bir güven ortamı içinde gelişmektedir. Babanın varlığında veya ilkelerinde işletme varlığını daha güven içinde sürdürmektedir. Bunun yanında aile işletmelerindeki üyelere özgü akrabalık bağlarının da girişimsel fırsatların keşfedilip değerlendirilmesi üzerinde pozitif etkisi olduğuna inanılmaktadır (Barney, Clark ve Alvarez, 2003). Bu nedenle girişimcilik aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürmeleri, karlılıkları ve istikrarlı büyümeleri için kritik önemdedir. Girişimcilik, işletmedeki rekabet profilini değiştirmek ya da yeniliklere odaklanarak işleri yeniden hareketlendirmek için var olan organizasyonlardaki girişimcilik faaliyetlerini vurgulamak için kullanılan bir kavramdır (Zahra, 1996; Zahra, Hayton ve Salvato, 2004; Kellermanns ve Eddleston, 2006).

Antoncic (2000) yaptığı bir çalışmada, girişimcilik (preneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Girişimcilik, aile işletmelerinde daha fazla rekabet etme, istihdam yaratılmasını teşvik etmede ve zenginlik yaratılmasında alt yapı oluşturmuştur. Bu nedenle ailenin girişimcilik ve Liderlik (Pedersahilik) özelliği teoriyi desteklemiştir.

Şekil 3. Aile desteğinde işletmeciliğin sosyal sermaye perspektifi: Aile işletmesinin kaynakları



Aile desteğinde işletmecilik ile ilgili başarı çıktılarını incelendiğinde başta Tarihsel birikime dayalı girişimcilik yani işe başlamaya ve iş kurmaya yatkın olma ailenin genlerine geçmiş bir yapıyı meydana çıkarmaktadır. Ülkemize mahsus olarak liderlik (Pedersahi) özelliği babanın etrafında toplanma ve örnek alınması saygı ile sürdürülen liderlik özelliği yapıya önemli bir özellik katmaktadır. **Özet ve Öneriler**, Çalışmamızın aile işletmelerinde “Aile Desteğinde İşletmecilik” familiness teorisine önemli bir açıklık getirdiğine inanıyoruz. Çalışma Ampirik yöntem aracılığı ile yapılmıştır. Çalışmada 18 aile ve üyeleri ile görüşülmüş verileri kayıt altına alınmıştır. Bu çalışmada, önerilen familiness “aile desteğinde işletmecilik (PearsonW.A et d’autre) 2008 teorisine atıf yapılmış, araştırmalarımız ışığında, eksik bulduğumuz yapısal ve kavramsal boyutuna **Tarihsel Birim (girişimcilik)** ve **Liderlik (Pedersahi)** kavramlarını ve olgusununa katkıda bulunduk. Ailenin birikiminden gelen girişimcilik aile üyeleri için önemli bir birikim özelliği taşımaktadır. Bu iki olgu aile

işletmelerine üstünlük sağlayan niteliklerdendir. 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). Ülkemizdeki başarılı aile işletmesi örnekleri incelenerek, aile işletmelerinin temel dinamikleri ve yapısal özellikleri işletmecilik açısından incelenmiş ve örgütsel yapıları konusunda bulgular elde edilmiştir. Aile desteği; bireylerin iyi niyetli girişimleri, aile bireyleri arasındaki dayanışma, ailenin girişimcilik birikimleri, aile bireyleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler liderlik ve tarihsel birikim gibi giderek ailenin ve üyelerinin bu yolda ki ilerlemesinde rol oynamaktadır. Ülkemizde bu duruma örnek yaratabilecek pek çok aile işletmeleri ve bölgesel nitelik taşıyan pek çok ünlü işletme bulunmaktadır. Kayserililer, Aksekililer, Adanalılar gibi buna benzer ülkemizde örnek olabilecek pek çok aile bulunmaktadır. Çalışmamız “Aile desteğinde işletmecilik familiness” teorisine atf yaparak teorinin eksik bulduğumuz iki yönüne önermede bulunulmuştur.

KAYNAKLAR

- Ada, Nesrin ve diğer, 2. (2006) Aile işletmeleri Kongresi/Kongre Kitabı/ sf 511/521 İstanbul
- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Astrachan, J.H. and McMillan, K.S. (2003). *Family Business Review*, 15(1), 45–58. Conflict and Communication in the Family Business, Family Enterprise Publishers.
- Barredy, C. (2007). Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées, Conférence AIMS
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496–515.
- Bateman T. Zeithami, C (1993) “Management: Function and Strategy” New York: Irwin.
- Berle, A.A. and G. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Cady, J. and Hirigoyen, G. (2002) *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica. Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003).
- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 401-416.
- Erdoğan, N (2004) “Aile İşletmeler, i ikinci kuşağın yetiştirilmesi” İgi, ad Yayınları No/1 İstanbul.

- Fukuyama Francis 2005 güven sosyal erdemler ve refahın yaratılması İstanbul Türkiye İş Bankası yayınları,kültür,yayınları.
- Tüysüz Nurettin 2011 sosyal sermayenin ekonomik gelişme açısından önemi ve sosyal sermaye endeksin,hesaplanması,uzmanlık,tezi,kalkınma,bakanlığı,Ankara
- Kapu Hüsnü 2008 sosyal sermaye ve organizasyonların öngörü yeteneğini geliştirmek üçü Atatürk Üniversitesi.İİBF.dergisi.22/1259-288
- Aydemir,Mehmet.A,(2011),Sosyalsermaye,topluluk,duygusu,ve,sosyal,sermaye,araştırması 1. baskı Konya. çizgi kitabevi
- Corbetta, G. & Guido, C.S.(2012). Strategies for Longevity in Family Firms.UK:Palgrave Macmillan. Doi:10.1057/9781137024589
- Eren, E. (2002). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım A.Ş., 6.Bası, İstanbul.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Family Business Review, 12, 1–15.
- Harper & Row. Salvato, C. (2002), Towards a Stewardship Theory of the Family Firm, Conference du FBN, Helsinki. Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003).
- Pearson W. Allison,Carr,C,Shaw,J: Baylor University, ET&P Toward a Theory of Familinss; A Social Capital Prspective (2008) ET&P Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective 949-969
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R.. (1978). The External Control of Organizations. New York: Harper & Row.
- Robbins P.S. Judge A.T, Organizational Behavior. Pearson, Nobel yayınlarından. 2012 488-489.Istanbul
- Berle, A.A. and G. Means (1932). The Modern Corporation and Private Property, New York: Caby, J. and Hirigoyen, G. (2002) La gestion des entreprises familiales, Paris, Economica. Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003).
- A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. Journal of Business Venturing, 18(4), 467–472. Chrisman, J., Chua, J. and Litz, R. (2004).
- Comparing the Agency Costs of Family and NonFamily Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, Entrepreneurship: Theory and Practice, 28, 4. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997).
- Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20–47. Davis, P., & Harveston, P. D. (1998).
- The influence of family on the family business succession: A multi-generational perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 22(3), 31–53. 20 Di Maggio,
- P. J., and W. W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48 147-160.
- Family types and the persistence of regional disparities in Europe, Bruges European Research Papers, n°10, March. Dyer Jr., W. G. (1988).

- Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. Dyer Jr., W. G. (2003).
The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 401-416. Fama, E. and Jensen, M.C. (1983).
- Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26. Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997).
- Family business and family change : individual autonomy, democratization and the new family business institutions, *Family Business Review*, 13, 3, 239- 250. Gomez, P.Y. (2001).
- Gargiulo (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From?, *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1493.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. Handler, W. C. (1989a). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. Jensen, MC. and Meckling, W.H. (1976).
- Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure, *Journal of financial Economics*, 3. Labaki, R. (2007).
- D.& Le Breton-Miller, I. (2006). Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV. 21 22 Miller,
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2003). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decisions making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. Pfeffer, J. and Salancik, G. R.. (1978). *The External Control of Organizations*. New York:
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- M., Dino, R. and Buchholtz, A. (2001), Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. Schulze, W., Lubatkin
- Sharma, P. (2004). Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidences, *Organization Science*, 12, 2
- An overview of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–37. Steier, L. (2003).

KOBİ'LER KAPSAMINDA YER ALAN AİLE İŞLETMELERİNDE ETKİLİ İLETİŞİME YÖNELİK FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: İZMİR İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Doç. Dr . Nezih Metin ÖZMUTAF

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme B., Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Şeyma ERDOĞAN KIRBAÇ

Esra TAŞBAŞ USTAOĞLU

Mehmet AYTAŞ

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, tekstil sektöründe KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) kapsamında yer alan aile işletmelerinde üst düzey yöneticilerin iletişime etki eden faktörlerin çalışan performansına etkisine yönelik algılarını belirlemektir. Bu konuda hazırlanan anket formu 24 Aralık 2015 - 1 Mart 2016 tarihleri arasında İzmir ilinde tekstil sektöründe yer alan 24 farklı KOBİ kapsamında 33 tepe yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin iletişime etki eden faktörler olarak; f1 (iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma, motivasyona önem verme, iş tatmini, kaliteli iletişim kurma, çalışanların iş ile ilgili fikirlerini alma, güvenilir olma, ikna edici olma), f2 (öğrenmeye açık olma, vizyonu sahiplenme, sektördeki iletişim dilini kullanabilme, çözüm odaklı olma, yeterli zamana sahip olma, misyonu sahiplenme, uygun bir dil kullanma, uygun iletişim kanalı kullanma), f3 (çalışma koşullarının uygunluğu, stresi yönetebilme, iş memnuniyeti, yeterli ücret olanakları) ve f4 (değerleri sahiplenme, ilkeleri sahiplenme) faktörleri kapsamında çalışan performansının ileri düzeyde pozitif etkileneceği algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, KOBİ, İletişime Etki Eden Faktörler, Çalışan Performansı

I.GİRİŞ

Aile işletmeleri, tüm dünya ülkelerinde işletmelerin büyük bir kısmını oluşturduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda aile işletmeleri ülke ekonomilerine katkıları açısından lokomotif hükmünde olduğu söylenebilir. Dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik ve sosyal açıdan önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğunun da aile işletmesi olduğu belirtilebilir.

Günümüzde dünya nüfusunun dörtte üçü yoksulluk içerisinde yaşamaktadır. Ülkelerin zenginliği ve refah durumları bilhassa Adam Smith in fakir, geçim sıkıntısı yaşayan kitlelere olan ilgisini anlattığı dönemden itibaren büyük önem taşımıştır (Güney, 2007: 104). Refah seviyesini yükseltmek için istihdam sorunlarına çözümler arandığı ve bu çözüm noktasında da aile işletmeleri bir aracı olarak düşünülebilir. Tüm bu olumlu katkılarından dolayı aile işletmeleri kavramı, toplumsal ve akademik olarak daha fazla araştırılma gereksinimini doğduğu ifade edilebilir.

Bir diğer önemli konu ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından “iletişim” olduğu ifade edilebilir. Çünkü aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmaları ve rol çatışmaları sıklıkla yaşanmakta ve hatta çoğu zaman aile işletmelerinin sonunu hazırlayabilir. İletişime etki eden faktörler, aile ve işletme kavramları ile bir araya geldiğinde karmaşık süreçler yaratabilir. İşin içine giren duygular, tecrübeler, bilgi birikimi, kişilerin beklentileri, profesyonel davranma gerekliliği, karlılık ve benzeri etkenler aile işletmelerinin devamlılığına ve işletme çalışanlarının performanslarına etkileyebilecektir.

Dinlemek, etkili iletişimin klasik formülü olarak karşımıza çıkabilir. Kişilerin, konuştukları zaman iletişimde oldukları kişinin kendilerini anlayacakları varsayımı üzerine dayanan iletişim anlayışında eksikler vardır ve bu iletişimde başarısızlığa sürükleyen faktörlerden biri olarak ifade edilebilir. Kuruluşlarda iletişim bir algıdır, iletişim sürecine dahil olan beklentiler ve algılar bilgi akışı ile birlikte birbirine bağlıdır (Drucker, 2012: 441).

II. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri duyguların, etkileşim ve iletişimin, sosyal birikimin, kar amaçlılığın, rasyonel kuralların hakim olduğu sosyal örgütlenmeler olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 2005: 1). Aile içinde iletişimin sınırları, kurumlardaki kadar keskin değildir. Kurumlarda iletişimde bulunan her kişiden sürece bir katkı yapması beklenmektedir (Drucker, 2012: 440) Aile, toplumun en küçük toplumsal birimi, işletme ise mal ve hizmet üretmek için oluşturulan kuruluşlar olarak belirtilebilir. Aile ve işletme, aile işletmeleri çerçevesinde zıt unsurların birleştiği yapılardır (Ateş, 2005: 11) Ailelerde duygusallık yoğun olarak hissedilir. İşletmeler daha rasyoneldir (Yelkikalan, 2006: 197). Aile ve işletmenin bazı kuralları vardır (Uluyol, 2004: 67). Tablo 1’ de bu farklılıkların bir kısmı gösterilmiştir.

Tablo 1. Farklılıklar

	Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Amaç	Çocuk Yetiştirme	Kar Elde Etme
Yönetim	Duygusal Yönelim	Rasyonel Yönetim
İlişki Biçimi	Gayri resmi	Resmi
Bağlılık Kaynağı	Sevgi	Sözleşme
Katılım Şekli	Doğum	Deneyim, Uzmanlık, Performans
Üyelik Süresi	Sonsuz	Performansa Bağlı, Geçici
Kabulleniş	Şartsız Kabullenme	Performans Beklentisi
Kişilerin Sistemdeki Konumu	Üyelerin Eşitliği	Tecrübe ve Yeteneğe Bağlı Konum Farkı
Otorite	Geniş Otorite	Rollere Bağlı Otorite
Sistemdeki İnsanlar	Koruyucu İnsanların Varlığı	Üretici İnsanların Varlığı

Kaynak: Gudmundson, Hartman Ve Tower, 2001:5; Ateş, 2005: 20; Alayoğlu, 2003: 16

1964 yılında Donelley'in Harward Business Review'de yayınlanan "Family Business" adlı makalesinde aile işletmelerinin tanımını yapmış, bu tanımdan sonra aile işletmesi kavramı ilk kez uluslararası literatürde tartışılmaya başlanmıştır (Yalçın, 2014: 29).

Aile işletmesi kavramının neyi ifade ettiğine dair genel olarak kabul görmüş bir fikir birliği yoktur. 1990 lı yıllardan itibaren kendi bünyesinde ayrı bir akademik disiplin olarak kabul görmesine rağmen, aile işletmelerine dair tam bir tanım yapılamamıştır. Bu durum bu alanın ciddi bir araştırma konusu olmasını engelleyen bir sorun olarak görülmektedir (Klein, Astrachav ve Smyrnios, 2005: 321).

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda birçok farklı tanıma rastlarız. Bu tanımların kesiştiği ortak nokta ise, işin özünde aile ve işletmesinin var olmasıdır (Fındıkçı, 2005: 17). Tanımların bazılarında aile işletmesinin aile yönü ve kurucu ilişkileri ele alınırken, bazılarında işletmede aktif yönetimde olma durumu ön plana çıkartılmıştır. Kimi tanımda mülkiyetin sahibinin kim olduğu, kimisinde ise işin yönetimi

öncelikli Olarak ele alınmıştır. Bu da tanımların her birinin konuyu farklı bir yönden incelediğini göstermektedir (Kırım, 2007:12).

Aile işletmeleri, akrabalık bağı olan kişilerin hizmet ya da mal üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir. Fakat aile işletmeleri, kapsam ve sınırları, kendine özgü bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 24).

Bunlardan tanımlardan bazıları aşağıda belirtildiği şekildedir.

- Aile işletmeleri ailenin bir ya da daha fazla üyesinin işletme kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50"sinden çoğuna ailenin sahip olduğu, genellikle yöneticisinin aileden biri olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu işletmelerdir (Hayward, 1989).
- Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir (Potobsky, 1992).
- Aile işletmeleri aile üyeleri tarafından ya da aileye evlilik yoluyla katılmış kişiler tarafından kurulan ve yönetiminde de aile üyelerinin yer aldığı kuruluşlardır. (Bork, 1995).
- Bir işletmenin yönetimi ve-veya mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerdir (Morris, 1997).
- Aile işletmeleri ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Alayoğlu, 2003: 36)

Çok fazla sayıda ve farklı şekillerde aile işletmesi tanımlarını Litz' egöre aile işletmeleri mülkiyet ve yönetim durumu, ailenin işe katılım derecesi, kuşaklar arası geçiş durumu olarak ayırmıştır (Günver, 2004: 170).

Tüm bu açıklamalardan sonra özet olarak şunu söyleyebiliriz ki; aile işletmeleri adına birçok tanım yapılmasına rağmen geçerli bir fikir birliği olamamıştır. Nitekim bu kavramın Avrupa'da son 10 yıldır, ABD'de ise yaklaşık 30 yıldır konuşulduğunu, araştırıldığını görmekteyiz. Yeni bir alan olmasından dolayı da tanımı konusunda net bir yargının olmayışını da normal karşılamak gerekmektedir (Neubauer ve Lank, 1998: 4).

Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin ekonomiye büyük katkılarının olduğunu göstermiştir. Aile işletmelerinin istihdam sağlamada da rolü büyüktür. Örneğin; ABD'de özel

sektörde çalışan işgücünün %35' i aile işletmeleri tarafından istihdam edilirken, bu işletmeler ülkede 40 milyondan fazla kişiye istihdam sağlamaktadır (Pazarcık, 2004: 35).

Ülkelerin istenilen oranda etkili bir şekilde büyümesi de aile işletmelerinin varlığıyla doğru orantılıdır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere olan oranı incelenmiş ve sonuçta aile işletmelerinin azımsanmayacak ölçüde sayısal olarak çokluğu gözlemlenebilmektedir (Tablo 2).

ÜLKE	ORAN(%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D	96
İsveç	>90
İtalya	>95
Türkiye	>95

Tablo 2: Çeşitli Ülkelerde Aile İşletmelerinin Tüm İşletmelere Oranı

Kaynak: Kırım, 2003:4

Tablo 2’de de görüldüğü üzere A.B.D’deki işletmelerin %96 sı aile işletmesidir. Aile işletmesi bulunduğu ülkeye göre milli gelire %50-70 arasında katkı sağlar (Uluyol, 2004: 8). Yine A.B.D’deki GSMH’nın yarısı aile işletmeleri tarafından üretilir. Bu da ülke ekonomisi açısından çok önemli bir sonuçtur. Yine yapılan birçok araştırma performans olarak aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha üstün olduğunu saptamıştır. Ekonomiye olan bu büyük etkisinin yanında aile işletmelerinin ömürlerinin kısa oluşu da bir gerçektir. Bunun sebeplerinin başında ise aile, ortaklık ve yönetim konularının iç içe geçmiş olması gelmektedir (Uluyol, 2004: 9).

Aile işletmelerinin özellikleri farklı birçok açıdan incelenebilir. Ailedeki kişilere iş olanağı sağlar. Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak soy isimlerini devam ettirmeyi de amaçlar. Ailedeki her durumdan diğer fertler de olumlu ya da olumsuz olarak

etkilenir (Vago, 2004: 76) Ekonomiye olan ciddi katkıları nedeniyle aile işletmelerinin özellikleri incelenmiş ve farklı tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- İşletme politikası genellikle ailenin menfaatleri ile uyumludur (Drucker, 1974:275).
- Tepedeki yönetici ile firma sahibi çoğunlukla aynı kişidir (Karpuzoğlu, 2004: 20-21).
- En az iki nesil yönetimde bulunmuştur (Aydın, 1986: 42).
- İşletmenin prestiji ve ismi, ailenin ismi ve prestijiyle doğru orantılıdır (Arslan, 2006: 12).
- Aile işletmeleri ekseriyetle ailedeki hemen hemen tüm fertlerin geçimini sağladığı yerdir (Erdil, Cığırım ve Gök, 2004: 65).
- Aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı vardır ve değişime karşı pek açık değildir (Fındıkcı, 2005: 30).
- Aile işletmelerinde yönetimde olan kişinin eğitim durumu, yetenekleri, kişisel diğer özelliklerinden ziyade aile ilişkileri daha fazla önem arz eder (Kula, 2003: 679).

III. İLETİŞİM VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı bütün işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir konu olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme, çalışanların çalıştıkları alandaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder (Bulut, 2004). İletişim birey düzeyinden örgüt düzeyine kadar her aşamada önemli olduğu söylenebilir. Bilginin doğru aktarılması için etkili iletişim bir şarttır. Fikir, bilgi ve duygu alışverişi yoğun olan iletişimde yaş, cinsiyet, kültürel özellikler, fiziksel koşullar, çevresel koşullar, verilmek istenen mesajın şekli, beden dili gibi faktörler devreye girmekte ve iletişim süreçlerinde bu nedenlerle engellerle karşılaşılabilir.

Yöneticilerin algılanan performansları çalışanların performanslarını da etkilemektedir. Berdnar'ın 1982 yılında yaptığı araştırmada örgüt içi iletişim ve çalışan performansı incelenmiş ve açık yani dışa dönük iletişim tarzı olan yöneticilerin çalışanları tarafından performanslarının yüksek olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkili iletişimle mümkün olan, çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması çalışanların performansını arttırmaktadır (Erkuş, 2009). Aile işletmelerinde iletişimin genellikle aracısız olarak sağlandığı ve ortak amaç birliği olduğu varsayımıyla, açık iletişimin olumlu etkilerini yaşadıkları söylenebilmektedir. İletişim sürecinde karşılaşılan engeller ve sorunlar ise çalışan performansını düşürebilir.

IV. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, tekstil sektöründe KOBİ'ler kapsamında yer alan aile işletmelerinde tepe / üst düzey yöneticilerin iletişime etki eden faktörlerin çalışan performansına etkisine yönelik algılarını belirlemektir.

B. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi yer almaktadır.

İkinci bölümde yine bağımsız değişkenler olan sektördeki örgüt içi iletişim olanak düzeyi, sektördeki işletmeler arası iletişim olanakları düzeyi, sektördeki işletmelerle devletin kurum / kuruluşları arasındaki iletişim olanakları düzeyi, sektördeki işletmelerle STK'lar arası iletişim olanakları düzeyi, işletmenin aile işletmesi olarak kaçınıcı kuşakta olduğu ve sektördeki aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise bağımlı değişkenler olan ve iletişime etki eden faktörlerin çalışan performansına etkisine yönelik olarak 21 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 21 önerme faktör analizi sonucu dört faktör altında toplanmıştır.

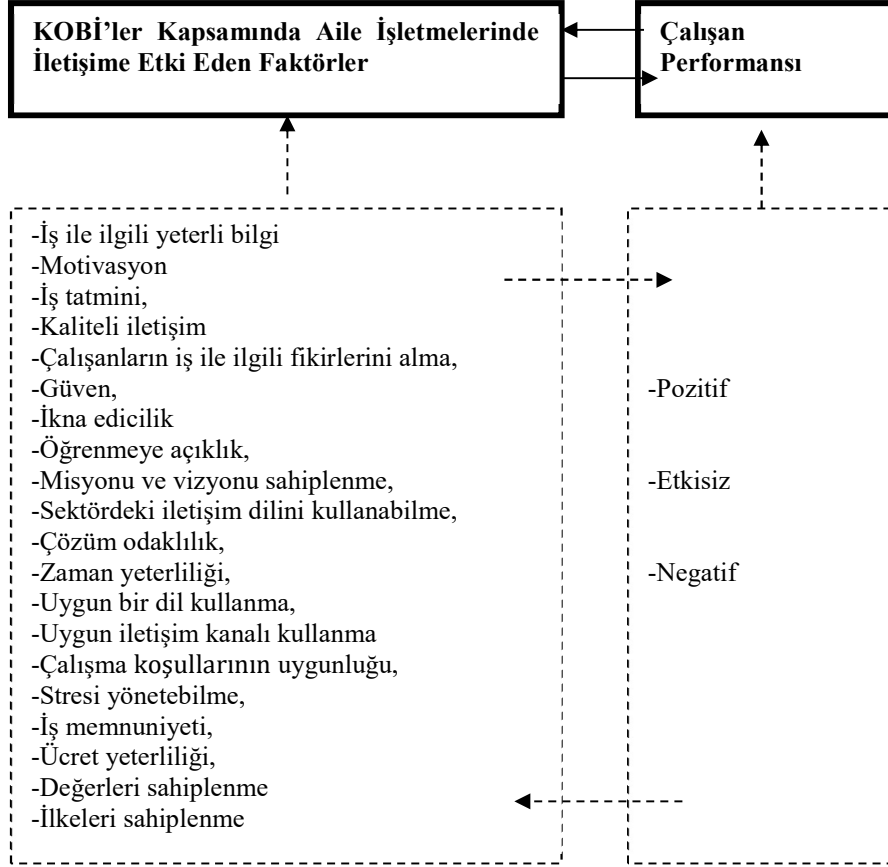
C. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu konuda hazırlanan anket formu 24 Aralık 2015 - 1 Mart 2016 tarihleri arasında İzmir ilinde tekstil sektöründe yer alan 24 farklı KOBİ kapsamında 33 yöneticiye yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. KOBİ'lere ulaşmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Buna göre tekstil sektöründe yer alan KOBİ sayısı 24'tür.

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, evren ortalamasına dayalı t testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

D. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, KOBİ'ler kapsamında yer alan aile işletmelerinde iletişime etki eden belirli faktörlerin çalışan performansı ile ilişkili olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

E.Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Yöneticilere algılarına göre iletişime etki eden önerme olarak çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Yöneticilere algılarına göre iletişime etki eden her bir faktör çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: İletişime etki eden faktörler arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.

V. BULGULAR

A. Sosyo-Demografik ve Sektörel Bulgular

Ankete katılanların (n=33) genel yaş (min-max=23-62) ortalaması ve standart sapması $39,6 \pm 12,24$ 'tür. Ankete katılan kadın yöneticilerin (n=7, %21,2) yaş ortalaması ve standart sapması $31,2 \pm 6,57$; erkek yöneticilerin (n=26, %78,8) yaş ortalaması ve standart sapması $41,9 \pm 12,51$ olarak belirlenmiştir.

Ankete katılanlardan %36,4'ü (n=12) 10 yıldan daha düşük ve %63,6'sı (n=21) 10 ve üstü deneyim süresine sahiptir.

Ankete katılan 33 yöneticiden büyük çoğunluğu örgüt içi, işletmeler arası, devletin kurum ve kuruluşlarıyla, STK'larla iletişim olanaklarının orta ve yüksek seviyede olduğunu düşünmektedir. Göreceli olarak STK'lar kapsamında iletişim olanakları diğer olanak gruplarına göre biraz düşük seviyededir (Tablo 1). Ayrıca işletmeler için profesyonelleşme algısının orta ve düşük seviyede yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların sadece %18,2'si yüksek düzeyde profesyonelleşmenin olduğunu düşünmektedir (Tablo 1).

Tablo 3. Sektördeki İşletmelerin İletişim Olanakları ve Profesyonelleşme Düzeyi

Düzey	Örgüt İçi İletişim Olanakları		İşletmeler Arası İletişim Olanakları		Devletin Kurum / Kuruluşları İle İletişim olanakları	
	n	%	n	%	n	%
Yüksek	11	33,3	14	42,4	13	39,4
Orta	20	60,6	16	48,5	18	54,5
Düşük	2	6,1	3	9,1	2	6,1
Toplam	33	100	33	100	33	100
Düzey	STK'lar İle İletişim Olanakları		İşletmenin Profesyonelleşme Düzeyi			
	n	%	n	%		
Yüksek	7	21,2	6	18,2		
Orta	17	51,5	14	42,4		
Düşük	9	27,3	13	39,4		
Toplam	33	100	33	100		

Katılımcıların yer aldığı işletmeler birinci ve ikinci kuşakta yoğunlaşmaktadır. Açık uçlu olarak sorulan bu soruda en yüksek üç değeri girilmiştir. Üçüncü kuşak %15,2 gibi düşük bir düzeyde ortaya çıkmıştır (Tablo 2).

Tablo 4. Aile İşletmesi Olarak Kaçınıcı Kuşakta Olduğu

Kuşak	n	%	Birikimli %
Birinci	13	39,4	39,4
İkinci	15	45,5	84,8
Üçüncü	5	15,2	100,0
Toplam	33	100,0	

B. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Anketin üçüncü bölümünde yer alan 21 önerme kapsamında gerçekleştirilen faktör analizinde temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,603'tür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{210}=632$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,862-0,542 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 21 önermeden oluşan yapının faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Tablo 3). Faktör analizi sonucu oluşan 4 faktör toplam varyansı % 79,725 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %25,690'ını birinci, %24,871'ini ikinci, %17,084'ünü üçüncü ve %12,080'ini dördüncü faktör açıklamaktadır. Oluşan 4 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.955'tir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 3). 21 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,3 ve ortalama varyans 0.3'tür.

Diğer taraftan her bir önerme için H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3). Her bir önerme KOBİ'ler kapsamında yer alan aile işletmelerindeki yöneticilerin algılarına göre etkin iletişime etki eden faktör olarak çalışan performansını ileri düzeyde pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 3).

Tablo 5. Faktör Analizi ve Tek Örnek t Testi

İletişime etki eden faktör olarak ... çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir	Faktörler	Faktörler				Cronbach Alfa Skorları		Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$) N=33	
		f1	f2	f3	f4	Genel=0,955		t	p
İş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma	F1	,881	,072	,069	,178	,926	,939	7,333	,000
Motivasyona önem verme		,863	,168	,335	,198	,913		10,830	,000
İş tatmini		,766	,202	,547	,048	,915		7,668	,000
Kaliteli (açık, net, anlaşılır) iletişim kurma		,765	,153	,181	,002	,934		11,066	,000
Çalışanların işle ilgili fikirlerini alma		,707	,216	,403	,182	,929		15,879	,000
Güvenilir olma		,616	,552	,330	,034	,927		10,474	,000
İkna edici olma		,596	,320	,275	,369	,931		6,186	,000
Öğrenmeye açık olma	F2	,216	,877	-,114	,162	,910	,931	8,229	,000
Vizyonu sahiplenme		,084	,843	,343	,222	,904		8,820	,000
Sektördeki iletişim dilini kullanabilme		-,125	,795	,292	,021	,926		5,418	,000
Çözüm odaklı olma		,374	,710	,194	,317	,912		12,970	,000
Yeterli zamana sahip olma		,328	,652	,256	,286	,915		6,725	,000
Misyonu sahiplenme		,152	,650	,381	,391	,913		12,394	,000
Uygun bir dil kullanma		,529	,646	,123	,175	,913		8,683	,000
Uygun iletişim kanalı (yüz yüze, telefon, bilgisayar vb.) kullanma		,347	,619	,111	,227	,919		8,573	,000
Çalışma koşullarının (mekan, ısı, ışık, ses vb.) uygunluğu	F3	,226	,304	,818	,305	,873	,914	6,039	,000
Stresini yönetebilme		,291	,181	,786	,197	,913		9,867	,000
İş memnuniyeti		,502	,256	,723	-,153	,869		7,687	,000
Yeterli ücret olanakları		,553	,151	,689	-,104	,879		6,263	,000
Değerleri sahiplenme	F4	,128	,301	,032	,911	-	,903	5,661	,000
İlkeleri sahiplenme		,147	,319	,121	,897	-		7,333	,000

C.Faktörlere Yönelik Bulgular

Her bir önerme için H₂ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 4). Her bir faktör çerçevesinde KOBİ'ler kapsamında yer alan aile işletmelerindeki yöneticilerin algılarına

göre etkin iletişime etki eden faktör olarak çalışan performansını ileri düzeyde pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 4).

Tablo 6. Faktörler Kapsamında Bulgular

Faktörler	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$)	
			t	p
f1	33	4,4±,64	12,854	0,000
f2	33	4,3±,59	12,843	0,000
f3	33	4,4±,71	11,530	0,000
f4	33	4,0±,89	6,502	0,000

F1-f2, f1-f3, f2-f3 ve f2-f4 faktörleri arasında pozitif yönde orta seviyede doğrusal bir ilişki / birlikte değişim vardır. Dolayısıyla sözü edilen korelasyonlar kapsamında H_3 hipotezi kabul edilmiştir. F1-f4 ve f3-f4 faktörleri arasında doğrusal bir ilişki / birlikte değişim yoktur. Bu kapsamda H_3 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 5).

Tablo 7. Faktörler Arası Korelasyonlar

		f1	f2	f3
f2	R	,580**		
	P	,000		
f3	R	,739**	,561**	
	P	,000	,001	
f4	R	,319	,499**	,203
	P	,071	,003	,257
**. Önemlilik seviyesi p=0,01 ve n=33				

VI. SONUÇ

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %20'si kadındır. Bu bağlamda KOBİ'ler kapsamındaki aile işletmelerinde tekstil sektörü bağlamında erkek yöneticilerin ağırlıklı

olarak yer aldığı ifade edilebilir. Yaş ortalaması ise erkek yöneticilerde daha yüksek olmakla birlikte genel olarak orta yaşlar olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin deneyim süresi ise çoğunluk olarak 10 yıl ve üstünde yoğunlaşmaktadır.

KOBİ'ler kapsamındaki tekstil sektöründe yer alan aile işletmelerindeki yöneticilerin iletişim açısından iç paydaş ve dış paydaşlarla genel olarak iletişim düzeyinin orta ve yüksek olduğu algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak nispeten dış paydaş olarak STK'larla iletişim düzeyinin daha düşük olduğu algısı öne çıkmıştır.

KOBİ'ler kapsamındaki tekstil sektöründe yer alan aile işletmelerindeki yöneticiler profesyonelleşme açısından seviyenin ağırlıklı olarak orta ve düşük düzeyde olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda ilgili işletmelerin geliştirilmesi gerekebilecektir. Ayrıca işletmeler daha çok birinci ve ikinci kuşak işletmelerdir. Üçüncü kuşak oldukça azdır. Kurumsallaşamama ve ikinci kuşaktan sonra iletişim süreçlerinde yaşanan süreçler işletmelerin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006: 117). Tekstil sektörünün Türkiye ve İzmir açısından geçmişi düşünüldüğünde bu düşündürücü bir sonuç olarak ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda KOBİ'ler kapsamındaki tekstil sektöründe yer alan aile işletmelerindeki yöneticilerin iletişime etki eden faktör olarak çalışan performansını artırmada; iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma, motivasyona önem verme, iş tatmini, kaliteli iletişim kurma, çalışanların iş ile ilgili fikirlerini alma, güvenilir olma, ikna edici olma, öğrenmeye açık olma, vizyonu sahiplenme, sektördeki iletişim dilini kullanabilme, çözüm odaklı olma, yeterli zamana sahip olma, misyonu sahiplenme, uygun bir dil kullanma, uygun iletişim kanalı kullanma, çalışma koşullarının uygunluğu, stresi yönetebilme, iş memnuniyeti, yeterli ücret olanakları, değerleri sahiplenme ve ilkeleri sahiplenmenin açısından faktörleri kapsamında çalışan performansının ileri düzeyde pozitif etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde faktörler bağlamında da aynı sonuca ulaşılmıştır.

Bu çalışma ile aşağıdaki konularda bilimsel katkı sağlanmıştır:

- i. Çalışma iletişim ve çalışan performansını bütüncül olarak KOBİ'ler kapsamında tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin algıları açısından belirlemiştir,
- ii. İzmir ilinin metropol olması nedeniyle çalışma sonuçlarının Türkiye genelini de temsil edebileceği söylenebilir,
- iii. Çalışma uygulamalı olduğu hem bilimsel hem de uygulamaya yönelik açılımlar getirmiştir. Bağlamda ileride gerçekleştirilecek benzer çalışmalara da katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Güney, Semra, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Devir Sürecinde Başarı Koşulları", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 200, cilt:2, sayı:1, syf:103-126 İstanbul
- Drucker, Peter, Yönetim, ISBN : 9786054538287, 2012, Sf:439-443
- FINDIKÇI, İlhami, Aile İşletmeleri, Alfa Yayınları:1601, İstanbul, Eylül 2005
- ATEŞ, Özgür, Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, Haziran 2005
- Nazan Yelkikalan, Aile İşletmelerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006 / 2 : 195-209
- İrfan YAZICIOĞLU, Hakan KOÇ, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:21 Yıl:2009
- ULUYOL, Osman, Aile İşletmeleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres, Malatya, 2004
- Yalçın, Azmi, "Yöneticilikten Etkin Liderliğe", İktisat ve İş Dünyası, Yıl:2 Sayı:9
- KLEIN,S.B., J.H. ASTRACHAN and K.X. SMYRNIOS; (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory", Entrepreneurship and Theory, May , pp.321-339.
- Aslan, Elif Türkan, Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi 2006
- ALAYOĞLU, Nihat, Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, Kasım 2003
- Longenecker, G. Justin And Carlos W. Moore, Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis 8th, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1991
- Hayward, Stoy, Managing the Family Business in The UK, Paper at London Business School, London 1989.
- Potobsky, Geraldo Von, Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law, International Labour Review, 1992.
- Bork, David, Family Business, Risky Business: How To Make It Work, Aspen: Bork Institute Pres, 1995
- Morris, M.H.. Williams R.O., Allen J.E., Avila R.A. Correlates of Success in Family Business Transition, Journal of Business Venturing, 1997.
- GÜNVER, Bahar Akıngüç, "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18- Nisan-2004
- NEUBAUER , F. And A. LANK; (1998),The Family Business, Macmillan Press Ltd.

- PAZARCIK, Orhan, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması Ve Yönetişi", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-2004, İstanbul Kültür Üniversitesi
- KIRIM, Arman, , Aile İşletmelerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık; 2.Baskı, İstanbul, Aralık 2003
- KARPUZOĞLU, Ebru, Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat, İstanbul, Ağustos 2004
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta, Yayın No:1382, 9. Baskı, İstanbul, Eylül 2003
- AYDIN, Nurhan, "Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları:Eskişehir Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", Eskişehir. Anadolu. Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:3, sayı:1, Haziran 1985
- ERDİL, Oya, CİĞERİM, Erşan ve GÖK, M. Şahin, "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-2004, İstanbul Kültür Üniversitesi
- KULA, Veysel, "İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması:Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, AKÜ Yayını, 22-24 Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Ahmet Erkuş, Ebru Günlü, İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin çalışanların İş Performansına Etkisi, Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı:1
- Bulut, Zeki Atıl, İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, Mevzuat Dergisi, Yıl:7, Sayı:79, 2004
- Özkaya, Meltem O., and C. Muter Şengül. "'Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı." DEÜ İİBF Dergisi 21.1 (2006): 109-126.

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİKLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ ²⁰

Yrd. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü

nihan.aydin@ktu.edu.tr - (0462) 377 87 58

Prof. Dr. Taner ACUNER

KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü

tacuner@ktu.edu.tr - (0462) 377 29 87

ÖZET

Aile işletmeleri ekonomik yaşam içerisinde önemli bir paya sahiptirler. Ancak, aile işletmeleri tüm dünya genelinde süreklilik tehdidiyle karşılaşmaktadırlar. Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler mevcuttur. Dışsal etmenler, aile işletmesi ve diğer işletme türleri için ortakken, içsel etmenler aile işletmeleri için daha ayırt edici olup çeşitlenebilmektedir. Türkiye'deki aile işletmeleri faaliyette bulundukları bölgelere göre tutum farklılaşması göstermektedirler. Bu çalışma da, homojenliği sağlayabilmek amacıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa geçebilmiş aile işletmelerini kapsamına almakta ve hangi içsel etmenlerin, bölgesel düzeydeki aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediğinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

²⁰ Bu bildiri, Prof. Dr. Taner ACUNER danışmanlığında Nihan BİRİNCİOĞLU tarafından hazırlanan ve 7 Mayıs 2015 tarihinde savunulan doktora tezinden üretilmiştir.

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak, yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla, TR 90 olarak adlandırılan bölgede yer alan 6 ilde (Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu) faaliyet gösteren 30 aile işletmesi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre, içsel etmenlerden aile işletmesi kurucuları, aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile işletmesinin benimsediği aile ve iş değerleri ile örgütsel yedekleme sürecinin bu bölgede yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde benzer etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Aile İşletmelerinde Süreklilik, Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen İçsel Etmenler, Doğu Karadeniz Bölgesi.

1. Giriş

Tüm ülkelerde, faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ'lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır (PricewaterhouseCoopers, 2012). Ancak, aile işletmeleri ağırlıklı paylarına rağmen, süreklilik konusunda önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Kuşaktan kuşağa geçerek faaliyetlerine devam eden aile işletmelerinin sayısı azalan bir eğilim göstermektedir (PwC, 2014).

Aile işletmeleri ve aile işletmelerinin süreklilikleri ile ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. İlgili literatürde, sürdürülebilir aile işletmelerinin sayısını artırmak adına çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Buna rağmen, aile işletmelerinin sürekliliği konusu halen ülkemiz için gerekli olgunluğa ulaşamamıştır. Bu sebeple, ekonominin temel taşlarından olan aile işletmelerine katkı sağlayabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliklerini artıracak çalışmaların yapılması hem girişimciler hem de ülke ekonomileri için önem taşımaktadır.

Sanayileşme dönemi ile birlikte sermayesi olan girişimciler kendi işletmelerini kurmuşlar ve süreklilikleri için çaba sarfetmeye başlamışlardır. Ancak, sanayileşme döneminde artan yönetim ve organizasyon sorunları aile işletmelerini de yakından etkilemiştir. Artan yönetim ve organizasyon sorunlarının aile işletmelerindeki sonucu, yaşam ömürlerinin kısalmasıdır. Diğer bir ifadeyle, birçok aile işletmesi karşılaştığı yönetim ve organizasyon sorunları sonucu belirli bir süre sonra varlığını devam ettiremeyerek tasfiye edilmek durumunda kalmaktadır.

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler mevcuttur. Piyasa şartları, ekonominin durumu, politikalar ve dış pazarlar gibi çevresel koşullar aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen dışsal etmenler olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2014). Bununla birlikte, dışsal etmenler diğer işletme türleri için de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, içsel etmenler aile işletmelerinin kendilerine özgü bir takım özelliklerinden kaynaklanmakta ve diğer işletme türleri için çok fazla geçerliliğe sahip

olmamaktadır. Ayrıca, aile işletmelerini asıl tehdit eden sorunların içsel etmenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Dyer, 1988: 37).

Alacaklıoğlu (2009)'nın çalışmasına göre, aile işletmelerinde çıkan sorunların %43'ü kardeşler arası, %19'u miras ile ilgili, %19'u aile içi, %14'ü kardeşler ve kuzenler arasında ve %5'i ise akraba olan aileler arasında yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin yapısı sebebiyle karşı karşıya kaldıkları çeşitli içsel sorunların sebepleri incelendiğinde, aile işletmelerinin kurucularının, aile işletmesinin sosyal sermayesinin, aile işletmesinde benimsenen aile ve iş değerlerinin, örgütsel yedekleme sürecinin, stratejik yönetim sürecinin, finansal bakış açısının ve kurumsallaşmanın etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin, literatürde yer alan içsel etmenlerin hangisinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik süreçlerini etkileyen unsurların belirlenmesini ve bu bağlamda bir model önerisinin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili literatürde belirtildiği üzere, aile işletmelerinin süreklilik sürecini etkileyen unsurların tamamı bütün aile işletmelerinin süreklilik sürecinde etkili olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yapılan çeşitli çalışmalarda, süreklilik süreci üzerinde etkili olan unsurların aile işletmeleri arasında farklılaştığı görülmektedir. Türkiye'deki aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, aile işletmelerinde bölgesel tutum farklılaşmalarının olduğu tespit edilmiştir (Arıcıoğlu ve diğerleri, 2008: 286-287). Ayrıca, aile işletmelerinin faaliyetlerine yön veren sosyo-kültürel çevre Türkiye genelinde homojen bir yapıya sahip değildir (Ersoy, 2010: 74). Her bölgenin kendine özgü birtakım özellikleri öne çıkarması sebebiyle, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen unsurlar çeşitlenebilmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın bölgesel düzeyde yapılması anlam kazanmaktadır.

Bu çalışma ile Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve süreklilik konusunda başarılı oldukları düşünülen aile işletmeleri incelenerek, aynı bölgede faaliyet gösteren diğer aile işletmelerine sürekliliği sağlamaları için bir model önerisinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Literatürde aile işletmelerinin sürekliliğini ele alan çalışmaların sayısı giderek artmakta, ancak Türkiye çapında genelleme yapmak için henüz yeterli sayı ve kapsama ulaşılamamaktadır. Doğu Karadeniz Bölgesi için yapılan bu çalışma, Türk aile işletmeleri ile ilgili ileride yapılabilecek genelleme çalışmaları için oluşması gereken alt yapıya ve bu yönüyle literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, bölgesel düzeydeki ortak özelliklerden hareketle, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerini sürdürülebilir kılan bir yol haritasının oluşturulması da çalışmanın pratikteki katkısı olarak ifade edilebilmektedir.

Bu çalışmada konu ve örneklem açısından çeşitli sınırlandırılmalar yapılmıştır. Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel ve dışsal etmenler bulunmaktadır. Ancak, aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasında ayırt edici özellikler olarak belirtilen unsurlar genellikle aile işletmelerinin süreklilik sürecini etkileyen içsel unsurlar olduğundan, çalışmanın konusu süreklilik sürecindeki içsel unsurlarla sınırlandırılmıştır.

Örneklem açısından yapılan sınırlandırma ise, çalışmanın hem bölgesel düzeyde yapılmasına hem de üçüncü kuşağa geçen aile işletmelerinin örnekleme alınmasına ilişkindir. Araştırmacının rolü, nitel araştırmalarda nicel araştırmalara oranla daha önemli bir paya sahiptir. Araştırmacı ele aldığı araştırma konusunu sosyal ortam içerisinde incelemeye ve anlam kazandırmaya çalışmaktadır. Araştırmacının, inceleme yaptığı çevreyi, toplumu ve insanları tanıması önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 103-104). Bu sebeple, çalışma araştırmacının bulunduğu Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleriyle çerçevelendirilmiştir. İstatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine uygun, karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması amacıyla ülke çapında istatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması tanımlanmıştır (TÜİK, 2010: 7). Bu sınıflandırmada farklı şehirler arasındaki benzerlikler ve ortak özellikler esas alınmaktadır. Yapılan sınıflandırmaya göre, TR 90 Bölgesi olarak ifade edilen bölge, coğrafi olarak Doğu Karadeniz Bölgesi'ni, diğer bir ifadeyle Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin ve Gümüşhane illerini kapsamaktadır. İllerin ana gelişme eksenleri olan ekonomik, sosyal ve çevresel alt yapı alanlarının ve bölge ihtiyaçlarının benzer olduğu görülmüştür (DOKA, 2011: 1-2). Ayrıca, TR 90 Bölgesi'nde sanayi gelişiminin sınırlı olduğu ve ekonomiye katkısının Türkiye ortalamasının altında kaldığı belirtilmektedir (DOKA, 2011: 24). Örnekleme ilişkin diğer kısıt ise, aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılma başarısının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devredilebilen aile işletmelerin oranı %30 civarlarındayken, üçüncü kuşağa geçişte bu oran % 12'lere kadar gerilemektedir. Dördüncü ve sonraki kuşaklara geçebilen aile işletmeleri ise %1 seviyelerindedir (PwC, 2014: 10). Bu sebeple, üçüncü ve sonraki kuşaklara ulaşan aile işletmelerinin sürdürülebilir oldukları kabul edilmektedir. Örnekleme dâhil edilen aile işletmelerinde de üçüncü kuşağa ulaşmış olma kriteri aranmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmeleri, diğer işletme türlerine göre kişilerarası ilişkileri daha fazla önemseyen işletmelerdir. Aynı zamanda, aile işletmeleri sistemi içerisinde aile sisteminin yer alması sebebiyle duygusal yapıları da ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, aile işletmesi üyelerinin süreklilik gibi belli bir süreçteki davranışları ve birbirleri arasındaki etkileşimleri değerlidir. İnsan davranışının önemli olduğu çalışmalarda, esnek ve bütüncül bir yaklaşıma sahip olan nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması daha uygun bulunmaktadır. Çünkü bu tür çalışmalarda, araştırmaya dâhil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 41).

Bu çalışma da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik süreçlerinin geniş bir bakış açısıyla incelenmesi ve hangi unsurlardan nasıl

etkilendiklerinin ortaya koyulması önem taşımaktadır. Sonrasında ise, aynı bölgede faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini artırabilmek amacıyla bir model önerisinin sunulması amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına uygunluğu açısından bu çalışma, nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması seçilmiştir. Örnek olay çalışmasının ilk aşaması olarak araştırma soruları geliştirilmiştir. Bu aşamada, literatür incelenmiş ve aile işletmelerinin sürekliliğini hangi etmenlerin etkilediği araştırılmıştır. Bu bağlamda, çeşitli içsel ve dışsal etmenlerin etkili olduğu görülmekle birlikte, içsel etmenlerin aile işletmeleri için ayırt edici özellikte olduğu dikkat çekmiştir. Literatürde rastlanan içsel etmenler, aile işletmeleri ile yapılacak görüşmelerin ana çerçevesini oluşturmuştur. Aile işletmelerinin kurucuları (Athanassiou ve diğerleri, 2002), ailenin sosyal sermayesi (Bubolz, 2001), işletmenin sosyal sermayesi (Arregle ve diğerleri, 2007), aile işletmesinde benimsenen aile ve iş değerleri (Dyer, 1988; Aronoff ve Ward, 2010; Koiranen, 2002), örgütsel yedekleme süreci (Chittoor ve Das, 1997; Stravrou, 1998), stratejik yönetim süreci (Leach ve Bogod, 1999), finansal bakış açısı (Habbershon ve Williams, 1999) ve kurumsallaşma (Neubuer ve Lank, 1988) literatürde aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel etmenler olarak belirtilmektedir. Ancak, bu etmenlerin tamamı bütün aile işletmelerini etkilememektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı aile işletmelerinde farklı unsurlar etkili olabilmektedir. Bu çalışmada, "Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği nasıl sağlanmaktadır?, Hangi etmenler etkili olmaktadır?" sorularından hareket edilmiştir.

Aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerde sürekliliği etkileyen ana unsurlara ilişkin kullanılan açık uçlu soruların yanı sıra, görüşülen aile işletmesinin ve kişinin demografik özelliklerini belirlemek üzere de sorular sorulmuştur. Aile işletmesinin demografik özelliklerini belirlemek üzere kullanılan sorular; aile işletmesinin hangi sektörde faaliyet gösterdiğine, kim tarafından ne zaman kurulduğuna, kaç çalışana sahip olduğuna, kaç aile bireyinin işletmede görev aldığına ve işletmenin kuruluşundan itibaren yaşanan dönüm noktalarına ilişkindir. Görüşülen kişinin demografik özelliklerini belirlemek için ise, kişinin aile işletmesindeki pozisyonu, kaçınıcı kuşak olduğu, eğitim seviyesi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, kaç çocuğu olduğu ve ne kadar süredir aile işletmesinde çalıştığı sorulmuştur.

İkinci aşamada, araştırma alt problemleri geliştirilmiştir. Bu çalışmada, literatürde yer alan içsel etmenlerden hangilerinin Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediği bilinmediğinden, araştırmanın alt problemleri çalışmanın başında oluşturulamamıştır. Ancak, yapılan pilot çalışmadan sonra alt problemler de biçimlendirilmiştir. Bu araştırmanın ön çalışması niteliğinde olan pilot çalışma, Trabzon'da faaliyet gösteren 5 aile işletmesi ile 2013 yılının Ekim ve Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma, aile işletmeleri ile görüşme yapma konusunda araştırmacıya tecrübe kazandırmış ve aile işletmelerinden elde edilen verileri yorumlayabilme açısından ön hazırlık sağlamıştır. Ayrıca, yapılan literatür taramasına göre, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediği düşünülen içsel etmenlere ilişkin, çalışma başında geliştirilen mülakat soruları bu aşamada detaylandırılmıştır.

Üçüncü aşamada, araştırmanın analiz birimi aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada, çoklu örnek olay çalışması kullanılmıştır. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde

faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırma, birden çok örnek olayı ele alarak, olayların tekrarını incelemiştir. Diğer bir ifadeyle, bu çalışma, bütüncül çoklu durum desenini benimsemektedir. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmakta ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 327). Böylelikle, çalışmanın geçerliliğinin sağlanması beklentisi mevcuttur. Çoklu örnek olay çalışmasında çalışma konusunun ya da sorununun derinlemesine ele alınarak açıklığa kavuşturulması amaçlanmaktadır (Creswell, 2007: 74). Bu çalışmada, sürdürülebilir oldukları kabul edilen aile işletmeleri üzerinden aile işletmelerinin bölgesel düzeydeki ortak özelliklerinin ve sürekliliklerini etkileyen unsurların belirlenmesi amacı güdülmektedir. Bu sebeple, bu araştırmanın hem açıklayıcı hem de keşfedici nitelikte olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma sorularının, araştırma alt problemlerinin ve analiz biriminin belirlenmesinden sonra, araştırmacı en iyi çalışabilecek olduğu araştırma alanını belirlemeye çalışmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 320). Bu aşamada, çalışmaya dâhil edilecek örneklem için kriterler belirlenerek, hangi aile işletmelerinin araştırma problemine uygun olup olmadığı düşünülmüştür. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmanın örneklemini belirlerken önce, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış, daha sonra kartopu (zincir) örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini nasıl sağladıklarına yönelik yapılan bu araştırmanın örneklemini için belirlenen ölçütler aşağıda sıralanmaktadır.

- TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nde (Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu) faaliyet gösteren aile işletmeleri,
- En az üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmeleri,
- KOSGEB'in KOBİ tanımından yola çıkarak 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL'yi aşmayan aile işletmeleri ve
- Doğu Karadeniz Bölgesi'nde veya bulundukları ilde tanınırlıkları olan aile işletmeleri, çalışmanın kapsamına alınmıştır.

Örneklem belirlendikten sonra hangi bireylerin araştırmaya dâhil edileceği saptanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 320). Aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan unsurları anlamaya yönelik hazırlanan mülakat soruları işletmelerin yaşam öyküleri ile yakın ilişkilidir. Bu sebeple, araştırmaya katılacak bireylerin, aile işletmesinin geçirdiği süreçlere hâkim olması gerekmektedir. Yapılan pilot çalışmada, aile işletmesinde kontrol yetkisini elinde bulunduran mevcut kuşak yetkililerinin araştırma için gerekli bilgilere hâkim oldukları belirlenmiştir. Örneklemdeki bazı aile işletmelerinin yönetiminde farklı kuşaklar bir arada bulunmaktadır. Bu tür aile işletmelerinin bazılarında her iki kuşak öncüsüyle, bazılarında ise görüşme yapmayı isteyen kuşak öncüsüyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Her durumda ön şart, görüşme yapılacak kişinin aile işletmesinin yaşam öyküsüne hâkim olmasıdır.

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel etmenler ve bu etmenler altında yer alan faaliyetler arasındaki etkileşimler de toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, alt problemlerden sonuçlara nasıl ulaşıldığı gösterilmiş olmaktadır. Bunun için, verilerin yorumlanmasında verilerden alıntılar yapılmaktadır.

Yapılan görüşmeler ortalama 75 dakika sürmüştür. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. Elektronik kayıt yönteminin kullanılmasına izin veren işletmelerle yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının yanı sıra çeşitli notlar alınmıştır. Alınan notlar, hem görüşülen kişilerin sorular karşısında anlattıklarına ilişkin anahtar kelimeleri hem de kişilerin görüşme esnasındaki çeşitli vurgulamalarını ve beden dillerine ilişkin kısımları içermektedir. Ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermeyen aile işletmesi sahipleriyle yapılan görüşmelerde ise, not tutma konusuna daha fazla hassasiyet gösterilmiştir. Elde edilen ses kayıtları birebir deşifre edilerek, görüşmelerde alınan notlarla karşılaştırılmış ve yazılı hale dönüştürülmüştür. Aile işletmesi sahipleriyle yapılan görüşmelerin bitiminde, kendilerine görüşmelerde alınan notlar üzerinden kendi anlattıklarının kısa bir özeti sunulmuştur. Böylelikle, araştırmacının olası yanlılığı ihtimalinin ve meydana gelebilecek yanlışı anlaşılmanın engellenmesi amaçlanmıştır.

Derinlemesine görüşme yönteminin yanı sıra, gözlem yöntemi de bu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Görüşme yönteminde insanlar gerçeklere değil, olması gerekenlere ilişkin görüş bildirebilmektedirler. Gözlem yöntemi ise, deneysel bir ortamda değil hayatın olağan akışı içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple, gözlem yöntemi gerçeklere daha yakın verilere ulaşılmasını sağlamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 99). Ayrıca, veri çeşitlemesi ile araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği önemli ölçüde artmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 321). Gözlem yöntemiyle elde edilen veriler görüşme yöntemi ile desteklendiğinde, gözlenen olgulara ilişkin olası yanlışı algılar düzeltilebildiğinden daha doğru sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da aile işletmelerinin mevcut kuşak öncüleriyle yapılan görüşmeler kendi işyerlerinde yapılmıştır. Bu sayede, kişisel arasındaki ilişkiler, hitap tarzları ve işyerinin dekorasyonu gibi detaylar gözlenmiş ve işletmede önem veriler değerler belirlenmeye çalışılmıştır.

Görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanında, bu çalışmada doküman incelemesinden de faydalanılmıştır. Doküman incelemesi kapsamında aile işletmelerine ait bazı fotoğraflardan, geçmişe ilişkin bazı kayıtlardan, gazetelerde işletmelerle ilgili çıkmış kısa yazılardan ve bazı otobiyografilerden yararlanılmıştır. Kısaca, çeşitli yazılı ve görsel kaynaklara sahip aile işletmeleri araştırmacıya ellerinde bulunan veri kaynaklarını sunmak istemiş ve kaynaklar hakkında uzun bilgiler vermişlerdir. Bu çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin mevcut kuşak öncüleri özellikle fotoğraflar üzerinden kişiler arası ilişkileri açıklamaya çalışmış, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin fotoğrafta yanyana olduklarını, kimin kiminle yanyana poz verdiğini, bunun hangi anlama geldiğini ve sakladıkları fotoğrafların yıllarca işyerlerinin duvarlarında bulundurmalarının nedenlerini ve kendileri için önemini anlatmışlardır.

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla

doğrudan alıntılara sıkça yer verilmektedir. Ses kayıt cihazının kullanılmasına izin veren aile işletmesi sahipleri ile yapılan görüşmelerde bireylerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar kayda alınmış, diğer aile işletmesi sahipleri ile yapılan görüşmelerde ise dikkatli şekilde not tutulmuştur. Sonraki süreçte ses kayıtları deşifre edilmiş, diğer bir ifadeyle yazıya dökülmüştür. Toplamda 162 sayfalık ham veri metni oluşturulmuştur. Ayrıca, diğer veri toplama araçları yoluyla elde edilen bilgilerle, görüşmelerden elde edilen bilgiler karşılaştırılmıştır. Aile işletmesi sahiplerinin ifadeleri önceden belirlenen kavramsal çerçeveye göre düzenlenerek tekrar gözden geçirilmiş ve araştırma soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

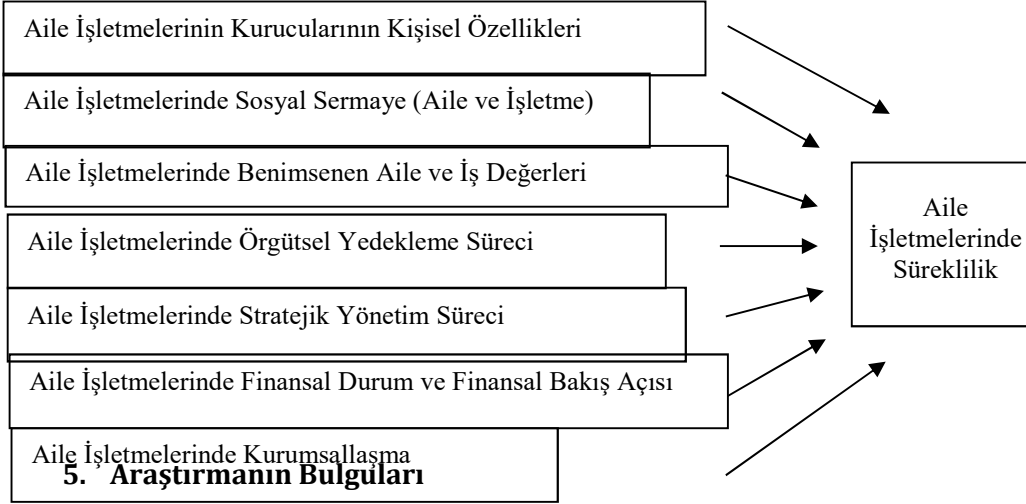
Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının konuyu olduğu biçimiyle tarafsız bir şekilde ele alabilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmada kullanılan ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçüyor olması olarak ifade edilmektedir (Akturan, 2013: 190). Bu çalışmada dış geçerliği sağlamak için araştırma dizaynında belirlenen kapsam ve kısıtlar açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları mevcut literatür ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. İç geçerliği sağlamak için çalışma kapsamındaki aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ve bulgular birbirleriyle karşılaştırılmış ve veri analizi aşamasında tablolar yardımıyla kişilerin görüşmelerde kullandıkları ifadelerden olduğu gibi alıntılar yapılmıştır. Yapısal geçerliğin sağlanabilmesi için ise, görüşme yönteminin yanı sıra gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri de yer verilerek veri çeşitlemesi sağlanmıştır. Farklı yöntemlerle toplanan veriler birbirleriyle karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve bazı araştırma raporları görüşme yapılan aile işletmesi sahipleriyle paylaşarak geri bildirim alınmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, çalışmanın kullanılan yöntemlerle tekrarlandığında tutarlı sonuçlar göstermesini ifade etmektedir (Akturan, 2013: 189). Silverman (2006: 282), güvenilirliğin sağlanabilmesi için ana görüşmeden önce pilot çalışma yapılmasının, araştırmacının deneyimli olmasının, yüz yüze yapılan görüşmelerin dijital şekilde kaydedilmesinin, kayıtların dikkatli bir şekilde yazılarak analize hazırlanmasının ve araştırma raporunda orijinal verilerden uzun alıntılar yapılmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada da güvenilirliğinin sağlanabilmesi için ana çalışmadan önce pilot çalışma yapılmıştır. Aynı zamanda, farklı aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerin karşılaştırılabilmesi ve ortak noktalarda toplanabilmesi için görüşmeler yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının nedeni de araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması içindir. Bu araştırmada yöntem kısmının olabildiğince ayrıntılı şekilde tüm aşamalarıyla açıklanması çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi amacına hizmet etmektedir.

4. Araştırmanın Modeli

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen ve literatürde yer alan içsel etmenlerin, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin sürekliliklerini de etkilediği düşünülerek *Şekil 1*'de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



5. Araştırmanın Bulguları

Bu araştırma için belirlenen örneklem ölçütlerine göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden 35 tanesinin örneklem kapsamına alınmaya uygun olduğu tespit edilmiş olup, her birinden randevu talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden aile işletmesi sayısı 30'dur. Ancak, görüşme yapılan 5 aile işletmesinden yeterli bilgi elde edilemediğinden, söz konusu 5 aile işletmesi araştırma örnekleminden çıkarılmış ve örneklem dâhilinde 25 aile işletmesi kalmıştır²¹.

Görüşmelerden elde edilen veriler, araştırmanın kavramsal çerçevesine uygun olarak belirli kategoriler altında toplanmıştır. Bu düzenlemeyi yapabilmek için veriler, iki farklı araştırmacı tarafından ayrı ayrı gruplandırılmıştır. Araştırmacıların belirlemiş olduğu temaların çoğu birbirleriyle örtüşmüş, farklı olanlar ise karşılaştırılarak ortak temalar bulunmuştur. Ardından, oluşturulan kavramsal çerçeveye göre veriler düzenlenmiş, anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olan temel boyutlar; aile işletmesi kurucuları, aile ve işletmenin sosyal sermayesi, aile işletmelerinde benimsenen aile ve iş değerleri ve aile işletmelerindeki örgütsel yedekleme sürecidir.

²¹ Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü çok önemli bir rol üstlenmemektedir (Onwuegbuzie ve Leech, 2007: 106-107). Bunun yanında, Arksey ve Knight (1999: 58), nitel araştırmalarda yeni bakış açılarına rastlayıncaya kadar görüşme sayısının artırılmasının gerekli olduğunu, ancak genellikle 8 görüşmenin yeterli olduğunu belirtmektedirler. Lambrecht ve Lievens (2008: 300) de, aile işletmelerinde süreklilik konusuna ilişkin yaptıkları çalışmalarında 17 örnek olay çalışması yapmış ve 20 kişiyle görüşmüşlerdir. Bununla birlikte, aynı yazarlar benzer bir çalışma için 10 örnek olay çalışmasının yeterli olacağını vurgulamışlardır.

5.1. Örnekleme Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren, en az üç kuşak boyunca varlıklarını sürdürmüş olan ve sürdürmeye devam eden aile işletmelerinin öne çıkan özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmanın örnekleme dâhil edilen 25 aile işletmesinin genel bilgileri *Tablo 1*'de belirtilmektedir.

Tablo 1: Örnekleme Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler (İşl.)	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Personel Sayısı	Faaliyet Konusu	İşletme Yönetimindeki Kuşak	Görüşme Yapılan Kuşak
İşl. 1	1890	Trabzon	40	Balıkçılık	5. Kuşak	4. ve 5. Kuşak
İşl. 2	1964	Trabzon	41	Kerestecilik	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 3	1930	Trabzon	10	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 4	1937	Trabzon	40	Gemi Sanayi	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 5	1856	Trabzon	8	Restoran	5. Kuşak	4. Kuşak
İşl. 6	1974	Trabzon	70	Cam Sanayii	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 7	1980	Trabzon	17	Oyuncak	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 8	1914	Trabzon	6	Bakırcılık	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 9	1925	Giresun	13	Gazetecilik, Matbaacılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 10	1955	Giresun	50	Gıda Toptancı	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 11	1964	Giresun	35	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 12	1954	Giresun	80	Dayanıklı Tüketim Malları	4. Kuşak	4. Kuşak
İşl. 13	1953	Giresun	100	Gıda Perakende	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 14	1963	Ordu	25	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 15	1933	Ordu	250	Tarımsal Ürünler	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 16	1957	Ordu	5	Gıda Perakende	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 17	1948	Ordu	14	Petrol	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 18	1929	Rize	63	Gıda	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 19	1987	Rize	40	Çay	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 20	1949	Rize	5	Kuyumculuk	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 21	1970	Artvin	60	İnşaat	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 22	1950	Artvin	5	Yapı Market ve Hırdavat	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 23	1973	Artvin	6	Kırtasiye	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 24	1920	Artvin	4	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 25	1960	Artvin	4	Giyim	3. Kuşak	3. Kuşak

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla 30 aile işletmesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu işletmelerden 5 tanesi veri yetersizliği ve örneklem için belirlenen kriterleri sağlamadıkları gerekçesiyle örneklem dışında bırakılmıştır. Örnekleme dâhil edilen işletmelerden 22 tanesi en az elli yılını doldurmuş olan aile işletmeleridir. Ancak, henüz elli yılını doldurmamış olan aile işletmeleri (İşl. 6, 7, 19, 21 ve 23) de, bulundukları bölgeye veya illere çeşitli yenilikler getirmeleriyle çevre tarafından tanınan ve üçüncü kuşağa ulaşmış olan başarılı aile işletmeleridir. Örneklemdaki aile işletmelerinden 8 tanesi Trabzon'da, 5 tanesi Giresun'da, 4 tanesi Ordu'da, 3 tanesi Rize'de, 5 tanesi Artvin'de faaliyet göstermektedir. Aile işletmelerinin çalıştırdıkları personel sayısı 4 ile 250 arasında değişmektedir. Dolayısıyla, örneklemdaki aile işletmelerinin KOBİ kapsamında ele alındığı da söylenebilmektedir. Örneklemdaki en az personel istihdam eden aile işletmeleri, ayakkabıcılık alanında faaliyet gösteren işletme 24 ve giyim perakendeciliği yapan işletme 25'tir. En fazla personel istihdam eden aile işletmesi ise tarımsal ürünler alanında faaliyet gösteren işletme 15'tir.

Aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan çevresel faktörler ve ekonomik koşullar gibi dışsal etmenlerin, işletmeleri, faaliyet gösterdikleri sektöre göre daha az ya da çok etkilemesi muhtemel görünmektedir. Bazı sektörler çevredeki yaşanan değişim ve gelişimlerden daha çabuk ve daha çok etkilenirken, bazı sektörler etkilenemeyebilmekte veya çok daha az etkilenebilmektedirler. Ancak, bu araştırma kapsamında aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel etmenler araştırılmıştır. İçsel etmenler de işletmelerin içsel yapıları üzerinden şekillendiği için örneklemda yer alan aile işletmelerinin farklı faaliyet alanlarında bulunmaları önemsizdir. Ancak, örneklemdaki aile işletmelerinden birçoğunun çeşitli alanlarda perakendecilik yaptığı belirtilebilmektedir.

Örnekleme dâhil edilen 25 aile işletmesinden 19 tanesi 3. Kuşak, 4 tanesi 4. Kuşak ve 2 tanesi de 5. Kuşak aile işletmeleridir. Bununla birlikte, örneklemda yer alan birçok aile işletmesinde, mevcut yönetimi elinde bulunduran kuşakla beraber bir önceki kuşağın da işletmede varlık gösterdiği gözlenmektedir. Yapılan görüşmelerin 15 tanesinde görüşmeye aile işletmesinin yönetiminde bulunan mevcut kuşak öncüsü, 9 tanesinde mevcut kuşaktan bir önceki kuşak öncüsü ve 1 tanesinde son iki kuşak öncüsü beraber katılmışlardır. Ayrıca, görüşülen aile işletmelerinin yönetimindeki kuşak öncülerinin tamamının cinsiyeti erkektir.

Örneklemda yer alan aile işletmelerinin tamamı öz sermaye ile kurulmuş ve kuşaktan kuşağa aktararak günümüze kadar ulaşmıştır. Ayrıca, örnekleme dâhil olan aile işletmesi kurucularının memleketleri faaliyet gösterdikleri illerle aynıdır. Bu durum, aile işletmesi kurucularının doğup büyüdüğü memleketlerine duydukları hizmet borcu ve toprağa olan bağlılıkları veya muhafazakârlık ve risk almama eğilimleriyle açıklanabilmektedir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin genel özelliklerinin ardından, süreklilikleri üzerinde etkili olan dört ana unsur açıklanacaktır. Yapılan araştırmanın ardından, sonuç kısmında Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen unsurlara ilişkin geliştirilen model önerisi yer almaktadır.

5.2. Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri

İşletmelerin yaşam döngülerinde kurucular oldukça önemli roller üstlenmektedirler. Daha önce belirtildiği gibi, özellikle aile işletmelerinin kurucuları aile ve işletme arasında köprü görevi gördüğünden, işletmeler üzerinde büyük etkiler yaratmaktadırlar. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri kurucularının kişilik özelliklerinin işletmelerin sürekliliği üzerinde önemli etkiye sahip oldukları görülmüştür. Girişimcilik, mücadeleci olmak, fedakârlık, disiplinli olmak, ileri görüşlülük, saygınlık, geleneklere bağlılık, toprağa bağlılık ve toplumsal duyarlılık gibi kişisel özellikler, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan kurucuların kişisel özellikleri arasında öne çıkan özellikler olarak belirlenmiştir.

5.3. Aile İşletmelerinin Sosyal Sermayesi

Aile işletmesi, farklı alt sistemlerden bir araya gelen ana sistem niteliğindedir. En önemli alt sistemler aile ve işletme alt sistemleridir. Bunun yanında, mülkiyet ve yönetim alt sistemleri de bulunmaktadır. Her bir alt sistem arasında sayısız ilişkiler ağı bulunmaktadır. Bir aile işletmesinin dengeli bir şekilde yönetilebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için aile ve işletme sistemleri içindeki ve arasındaki ilişkilere önem vermek gerekmektedir. Bu çalışmada da, aile işletmelerinde hem ailenin hem de işletmenin sosyal sermayesinin Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

5.3.1. Ailenin Sosyal Sermayesi

Aile üyeleri arasında gelişen ilişkiler, ailenin sosyal sermayesi veya aile sermayesi olarak nitelendirilmektedir (Arregle ve diğerleri, 2007: 76). Aile sermayesi; aile üyelerinin sosyalleşmesini, örtük bilgi aktarımını, güçlü paylaşımları, açık iletişim kanallarını ve güven duygusunu kapsamaktadır. Bu değerler, aile üyelerinin davranışlarını düzenleyerek, aile işletmesinin sürekliliği üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Bu çalışmaya dâhil olan aile işletmelerinin aile sermayeleri sahip oldukları açık iletişim kanallarından, gerçekleştirdikleri sosyal aktivitelerden, tüm aile üyelerinin birbiri ile çekinmeden iletişime geçebilmesinden ve zengin paylaşımlarda bulunabilmesinden beslenmektedir. Böylelikle, aile içi ilişkiler günden güne güçlenmekte, aile üyelerinin arasında ve aile üyeleri ile işletme arasında sıkı bağlar kurulmakta ve aile işletmelerinin sürekliliği sağlam temeller üzerinden devam etmekte olduğu görülmüştür.

5.3.2. İşletmenin Sosyal Sermayesi

Aile işletmelerinin sosyal sermayesi, diğer bir ifadeyle örgütsel sosyal sermaye, işletmenin işbirliği yaptığı kişilerle olan sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile sermayesi ile yakın ilişkilidir. Aile üyelerinin çoğunluğu oluşturduğu aile işletmelerinde, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ne kadar güçlü olursa, aile dışındaki

kişilerle de iyi ilişkiler kurulabilmektedir. Aile işletmelerinin güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması, iş ilişkilerinde de koordinasyonun daha rahat sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Özler ve diğerleri, 2007: 444).

5.4. Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile ve İş Değerleri

Aile işletmelerinde benimsenen değerler işletmede olası kriz sebeplerini irdeleyici ve krizleri çözücü niteliğiyle stratejik kaynak olarak belirtilebilmektedir. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin hem benimsemiş olduklarını bazı aile değerlerinin hem de bazı iş değerlerinin etkisi altında kaldıkları ve bu değerlerin süreklilikleri üzerinde olumlu etkilere sahip oldukları görülmüştür.

5.4.1. Aile Değerleri

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan aile değerleri; ataerkil aile yapısı, bağlılık, güven ve adalet olarak belirlenmiştir. Bu kavramlar, bu bölgedeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer unsurlarla bağdaşmaktadır. Aile değerleri daha önce belirtildiği gibi, tüm aile üyeleri tarafından uygun görülen davranışları ve kişilik özelliklerini içermektedir.

5.4.2. İş Değerleri

Aile işletmelerinde iş değerleri, toplumsal kültürün aile değerleri süzgecinden geçirildikten sonra iş ilişkilerine yansımış hali olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş değerlerinin temelinde aile değerleri yer almaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde oldukça etkili olan iş değerleri kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük değerleri önem taşımaktadır.

5.5. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Süreci

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin bu konuda ilk olarak kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelini benimsedikleri görülmektedir.

Kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline göre, henüz küçük yaşlarda olan ve işletmeyi devralması muhtemel potansiyel varisler işletmeye alıştırılmak için okul saatleri dışındaki boş zamanlarında işletmeye çağrılmaktadırlar. Yavaş yavaş işle tanışan genç kuşağa çeşitli sorumluluklar verilmektedir. Böylelikle, yeni kuşak aile işletmesini, iş kolunu ve çalışma hayatını tanımaya başlamaktadır.

Bu bölgedeki aile işletmesi sahiplerinin, kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline paralel olarak, örtük bilgi aktarımının da örgütsel yedekleme sürecinde oldukça önemli olduğunu ve örtük bilginin ancak bu yolla aktarılabilceğini belirtmeleri dikkat çeken hususlardan bir diğerini oluşturmaktadır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde işletmelerin kurucuları, aile işletmesinin sosyal sermayesi, benimsenen aile ve iş değerleri ile örgütsel yedekleme sürecine gösterilen önemin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında, aile

işletmelerinden bazılarının kurumsallaşma çabası içerisine girdikleri görülmüş, ancak henüz kurumsallaşmayı başarabilmiş bir aile işletmesine rastlanmamıştır. Görüşmelerde, aile işletmesi sahipleri, finansal sebepler ve çalışan sayısının sınırlı olması yüzünden üçüncü kuşağa kadar kurumsallaşmanın çok mümkün olamayacağını, aynı zamanda gerekli de görülmediğini ifade etmişlerdir. Dördüncü kuşağa ulaşan aile işletmeleri ise, kurumsallaşmanın zamanının geldiğini, bundan sonra ancak kurumsallaşmanın sağlanması halinde işletmelerin varlık göstermeye devam edeceklerini belirtmişlerdir.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmediği aile işletmelerinde üçüncü kuşağa kadar ulaşabilmiş olma başarısı, aile işletmesi kurucularının sağlam kişilik özellikleri ve benimsedikleri değerlere dayandırılmaktadır. Bunun yanında, aile işletmelerinin değerlerine bağlı olarak geliştirilen sosyal sermaye ve örgütsel yedekleme unsurları da destekleyici unsurlar olarak ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin dinamiklerinin farkında olan aileler bu unsurlara hassasiyetle yaklaşmakta ve süreçleri ciddiye almaktadırlar.

6. Sonuç

Tüm işletmeler içerisinde çoğunluğa sahip aile işletmeleri ülke ekonomileri için önemli görülmektedirler. Bulundukları ülkelerin, bölgelerin ya da illerin ekonomik kalkınması büyük ölçüde aile işletmelerinin başarısına dayanmaktadır. Ancak, aile işletmelerinin süreklilikleri konusunda çeşitli sorunlar gözlenmektedir. Aile işletmeleri; aile, işletme, mülkiyet ve yönetim alt sistemlerinden oluşmaları sebebiyle diğer işletme türlerinden ayrılmaktadırlar. Aile işletmelerinin kendi yapıları içinde şekillenen unsurlar her aile işletmesinde farklılık gösterebilirken, bazı çevresel koşullar tüm aile işletmelerini ve diğer işletme türlerini aynı şekilde etkileyebilmektedir. Aile işletmelerinin en önemli yapı taşlarından birinin aile olması sebebiyle, bu tür işletmelerin bulundukları toplumun kültürel özellikleri ile yakın ilişki içerisinde oldukları belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin iç yapıları bulundukları çevre koşullarına göre oluşmaktadır. Her bölgede aile işletmeleri farklı özellikler kazanabilmektedirler. Bu sebeple, aile işletmeleri için ülke çapında bir genelleme yapılmadan önce bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artırılması önem taşımaktadır. Bu çalışmada Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde hangi içsel unsurların etkili olduğu araştırılmıştır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen boyutlar arasında en etkili olan unsurun aile işletmelerinin kurucuları olduğu saptanmıştır. Aile işletmelerinin kurucuları, girişimci özellikleriyle aile yapısının dinamik özelliklerinden yararlanmakta ve bunu ailenin geçimini sağlayacak bir araç haline getirme konusunda başarı göstermektedirler. Aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren sürekliliği bir amaç haline getiren aile işletmesi kurucuları, aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer tüm unsurlar üzerinde de oldukça büyük bir etkiye sahiptirler. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri arasında, kişilerin toplumla olan bağlılığı ve ilişkisi de oldukça dikkat çekmektedir. Bir aile işletmesi, ailesinin geçimini sağlamakla birlikte, bulunduğu çevreye hizmet etme amacını da gütmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmesi kurucularının bulundukları bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı ve çevrelerinin sorunlarıyla ilgilenmeyi kendilerine misyon olarak belirledikleri görülmüştür.

Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için önem taşıyan ve süreklilikleri üzerinde etkili olduğu düşünülen sosyal sermaye kavramı ise ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; aile ilişkileri ile sınırlı tutulan sosyal ilişkileri ifade eden aile sermayesi ve aile işletmesinin işbirliği yaptığı kişilerle ilişkilerini kapsamına alan örgütsel sosyal sermayedir. Her iki durumda da, aile işletmelerinin uzun dönemli ilişkileri dikkat çekmiştir. Aile işletmelerinde uzun süreli ilişkiler; kişilerarası güven duygusunun gelişmesinin, sıkı aile bağlarının, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesinin ve itibar sahibi olmanın önemine işaret etmektedir.

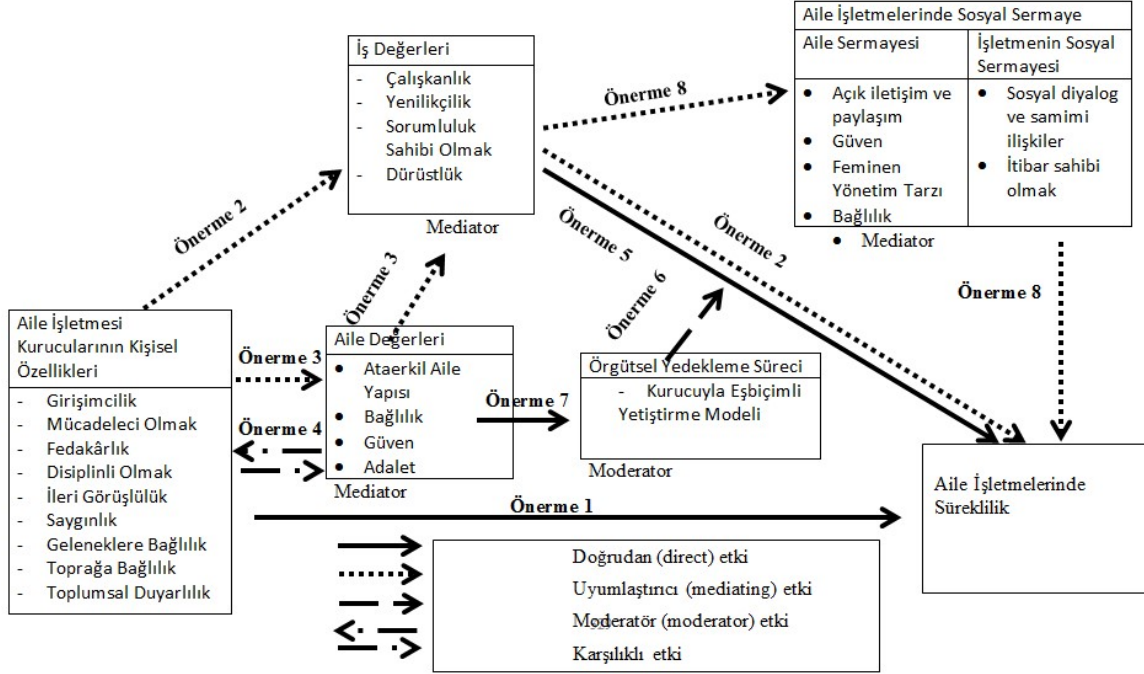
Aile işletmeleri için önem taşıyan diğer bir süreklilik boyutu aile ve iş değerleri olarak saptanmıştır. Aile değerlerinin ve aile işletmesi kurucusunun kişisel özelliklerinin etkisiyle iş değerlerinin belirlendiği ve bu değerlerin de sosyal sermayenin güçlenmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin benimsediği aile değerleri arasında ataerkil aile yapısı öne çıkmıştır. Aile işletmelerinde benimsenen ataerkil aile yapısı, işletmelerin bulundukları toplumun kültürel yapısının etkisi altındadır. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinde kadınlar iş yaşamının dışında tutulmakta ve kararlara karışmalarına çok fazla izin verilmemektedir. Kadınların ancak yardımcı görevlerde bulunabildikleri saptanmıştır. Ataerkil aile yapısının özellikleri arasında kimseye güvenilmemesi yer almaktadır. Fakat Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin genç kuşaklarının, kendilerinden önceki kuşaklara oranla daha esnek aile ve iş değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir. Ataerkil aile yapısının daha önceki kuşaklarda olduğu kadar katı bir şekilde korunmadığı dikkat çeken bir durumdur. Bu sebeple, aile üyeleri arasında güven duygusunun çok gelişmiş olması beklenen bir bulgudur. Aynı zamanda, görüşülen aile işletmelerinin önceki kuşakları ile sonraki kuşakları arasındaki görüş farklılıkları ve benimsenen değerlerdeki esneklikler artan eğitim seviyesi ile açıklanabilmektedir. Aile işletmesinin ilerleyen kuşaklarında hem eğitim seviyesi artmakta hem de aile işletmesi yaşam döngüsü üzerinde yol katetmektedir. Böylelikle, profesyonel yönetim tarzına uygun şekilde katılımcı yönetim tarzı benimsenmeye başlanmıştır.

Aile işletmelerinin benimsedikleri iş değerleri arasında ise çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük yer almaktadır. Bu özellikler tüm işletmeler için olması gereken özellikler olarak yorumlanabilmekle birlikte, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için daha önemli oldukları görülmektedir. Aksi takdirde, bu aile işletmelerinin varlıklarını devam ettiremeyecekleri belirtilmiştir. Yenilikçilik aynı zamanda girişimcilik özellikleri arasında da yer almaktadır. Kuruluşlarından itibaren çevredeki fırsatları değerlendirebilmiş aile işletmeleri bölgeye veya bulundukları illere yapmış oldukları katkılarla çevre tarafından tanındıklarını ve birçok zorluğun üstesinden sahip oldukları iyi ilişkiler vasıtasıyla geldiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer bir unsur örgütsel yedekleme sürecine verdikleri önem derecesidir. Benimsedikleri aile değerlerinden ataerkil aile yapısı özelliğiyle de paralellik gösterecek şekilde, kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelinin bu aile işletmelerinde başarılı olduğu görülmüştür. Ailenin genç kuşakları başka alanlarda eğitim görseler dahi çok küçük yaşlarda işletmeye dâhil edilmekte, kendilerine çeşitli görevler verilmekte ve sorumluluk almaktadırlar. Böylelikle, aile işletmelerinin özellikle sosyal

sermayesi ile kuvvetlenen iş ağlarına ilişkin örtük bilgi yeni nesillere aktarılmış olmaktadır. Tüm bu sonuçlar ışığında, Şekil 2'deki model ve modele bağlı önermeler geliştirilmiştir.

Şekil 2: Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Geliştirilen Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği



Yapılan araştırmanın bulguları ve araştırmacının gözlemleri sonucunda; Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen etmenlere ilişkin çeşitli öneriler ve kavramsal bir çerçeve sunmak mümkündür.

Önerme 1: Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurucu odaklılık mevcuttur. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ile işletmenin sürekliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Önerme 2: Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin işletmelerin sürekliliklerini etkilemesi için kurucuların kişisel özelliklerinin öncelikle işletmede benimsenen iş değerlerine dönüştürülmesi gerekmektedir. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri, iş değerleri aracılığıyla işletmenin sürekliliği üzerinde daha belirleyici olmaktadır. İş değerleri, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve işletmenin sürekliliği arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir.

Önerme 3:Aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin iş değerleri aracılığıyla işletmenin sürekliliği üzerinde etkili olması yönündeki ilişkide ise, kurucuların kişisel özelliklerinin aile değerleri aracılığıyla işletmede benimsenen iş değerlerine dönüşmesini kolaylaştırdığı görülmektedir. Aile değerleri, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve iş değerleri arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir.

Önerme 4: Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve aile değerleri arasında ise, karşılıklı etkileşim mevcuttur. İlk olarak, ailede hâkim olan değerlere göre aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ortaya çıkmakta ve ardından aile işletmesi kurucuları sahip oldukları aile değerlerini ön planda tutarak kuşaklar boyu ailede yaşatmaktadırlar. Aynı zamanda, sahip oldukları aile değerlerini iş değerleri olarak aile işletmesine yansıtmaktadırlar.

Önerme 5: Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasında da doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin öne çıkan iş değerleri arasında çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük yer almaktadır.

Önerme 6: Örgütsel yedekleme süreci aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasındaki ilişkide moderatör (moderator) etkiye sahiptir. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinde gelecek kuşaklar kurucuyla eş biçimli yetiştirme modeline göre yetiştirildiğinde aile işletmelerinin sürekliliğinin artacağı, ancak yeni lider geliştirme modeli uygulandığında sürekliliğin azalacağı görüşü mevcuttur.

Önerme 7: Aile işletmesinin sahipliğini üstlenen ailede öne çıkan aile değerleri ve örgütsel yedekleme sürecinde izlenen yöntem arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Ataerkil aile yapısına sahip olan, bağlılık, güven ve adalet kavramlarını ön planda tutan aile işletmelerinde kurucuyla eş biçimli yetiştirme modelinin uygulandığı görülmüştür.

Önerme 8: Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasındaki ilişki aile işletmelerinde sosyal sermaye aracılığıyla güçlenmektedir. Aile işletmelerinin sosyal sermayesi, işletmede benimsenen iş değerleri ve işletme sürekliliği arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir. Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri aile işletmelerinin hem aile sermayesini hem de işletmenin sosyal sermayesini güçlendirmektedir. Aile işletmelerinde güçlenen sosyal sermaye ise aradaki ilişkinin kuvvetini artırmaktadır.

Bu çalışmanın bulgularına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliğinin aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinden, aile

işletmelerinde benimsenen aile ve iş değerlerinden, aile işletmelerinin sosyal sermayesinden ve örgütsel yedekleme sürecine verilen önemden etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışma Türkiye'deki aile işletmelerinin sürekliliğine ilişkin literatürde pek yer verilmeyen bölgesel ölçekli bir çalışma olması sebebiyle akademik yazına önemli bir katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri için bir süreklilik modeli sunması da çalışmanın diğer bir katkısıdır.

Yapılan çalışmanın katkılarının yanı sıra, bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlisi, çalışmaya dâhil edilmesi planlanan aile işletmelerine ulaşılmasında karşılaşılan sıkıntılardır. Bu durum, araştırmacının sosyal çevresi ve illerin ticaret odalarındaki yetkililerin iyi ikili diyalogları sayesinde büyük bir sorun oluşturmamıştır. Aynı zamanda, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin ataerkil kültüre sahip olması sebebiyle görüşmelere genellikle aile işletmelerinin mevcut kuşağının en büyük erkek bireyi katılmıştır. Aile işletmelerinde aynı ailenin üyesi olan farklı aile bireyleri ile görüşme imkânı bulunamamıştır. Ancak, araştırmacının daha önceden bu çalışma konusuna yakın bir projede yer alması sebebiyle deneyimli olması, aynı ailenin sadece tek bir üyesiyle görüşmüş olmasının dezavantajını azaltmıştır. Görüşülen 25 aile işletmesinin 24 tanesinde her bir aile işletmesinden tek bir kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmesine rağmen, her bir görüşmede olabildiğince zengin bakış açısı yakalanmış ve veriler araştırmacının aile işletmelerinin işyerlerinde yaptığı gözlemlerle desteklenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak, gelecekte yapılacak çalışmalar için yapılabilecek öneriler şunlardır:

1. Ülke ekonomilerinin kalkınmasında büyük role sahip aile işletmelerinin sürekliliklerinin artırılabilmesi için öncelikli olarak bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artırılması gerekmektedir.
2. Bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artması ile Türkiye'deki aile işletmelerinin bölgesel tutum farklılaşmaları arasında karşılaştırma yapılabilir.
3. Aile işletmelerinin, bulundukları çevrelerin özelliklerine uyumlu yönetim mekanizmaları geliştirdikleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, tüm aile işletmelerininin sürekliliklerini artıracak tek bir modelin olmadığı vurgulanmaktadır. İlerleyen zamanlarda, bölgesel çalışmalar arasındaki ortak özellikler saptanarak, ülkenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmalı ve Türkiye'deki aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayacak bir model oluşturulmalıdır.
4. Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin özellikleri ile yurtdışındaki aile işletmelerinin özellikleri arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Sürekliliklerini etkileyen etmenler açısından ne gibi farklılıklar olduğu incelenebilir.
5. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin benimsedikleri değerler ve bu bölgeden ayrılarak diğer bölgelerde girişimcilik yapan kişilerin

etkisindeki işletmelerin yapıları ve benimsedikleri değerler incelenerek karşılaştırmalar yapılabilir.

6. Ataerkil aile yapısı hâkim olan Doğu Karadeniz Bölgesi aile işletmelerinin kadın üyelerinin aile ve iş yaşamı arasındaki uyuma ilişkin algıları da incelenebilir.
7. Üçüncü kuşağa ulaşmış olan aile işletmesi sayısı oldukça azınlıkta kaldığından, bu şart aranmadan, aile işletmeleri sektörel açıdan gruplara ayrılarak sürekliliklerini etkileyen etmenler üzerinde çeşitli analizler yapılabilir.
8. Bu çalışma daha ileri götürülerek, içsel etmenlerle birlikte aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen dışsal etmenler araştırılabilir. İçsel etmenler ve dışsal etmenler arasındaki ilişkiler üzerinde analizler yapılabilir.
9. Günümüzde üçüncü kuşağa ulaşmış olan ve sürekli olduğu kabul edilen aile işletmeleri takip edilerek kendilerinden sonraki kuşaklara aktarılıp aktarılamadıkları belirlenebilir ve aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonraki kuşaklara geçiş yapabilmelerini sağlayan unsurlar veya aktarılamama sebepleri incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Akturan, Ulun ve diğerleri (2013), “Örnek Olay Çalışması”, Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örnekleme, Analiz, Yorum**, 2. Baskı içinde (181-204), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Alacaklıoğlu, Haluk (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Altunışık, Remzi ve diğerleri (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 6. Baskı, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arıcıoğlu, Atilla M. ve diğerleri (2008), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 277-288, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aronoff, Craig E. ve Ward, John L. (2010), **Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success**, 2. Basım, New York: Palgrave MacMillan.
- Arregle, Jean-Luc ve diğerleri (2007), “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, **Journal of Management Studies**, 44(1), 73-95.
- Astrachan, Joseph H. ve diğerleri (2002), “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, **Family Business Review**, 15(1), 45-58.
- Athassiou, Nicholas ve diğerleri (2002), “Founder Centrality Effects On the Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance”, **Journal of World Business**, 37, 139-150.

- Barry, Bernard (1989), "The Development Organization Structure in The Family Firm", **Family Business Review**, 2(3), 293-315.
- Baş, Türker ve diğerleri (2013), "Derinlemesine Görüşme", Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum**, 2. Baskı içinde (111-116), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Birincioğlu, Nihan ve Acuner, Taner (2015), "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile işletmelerinin Sürekliliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7(14), 491-515.
- Bubolz, Margaret M. (2001), "Family as Source, User and Builder of Social Capital", **Journal of Socio-Economics**, 30, 129-131.
- Cappuyns, Kristin (1998), "Reasons for Success of Successful Family Businesses". **9. Family Business Network Conference**, Paris.
- Chittoor, Raveendra ve Das, Ranjan (2007), "Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage", **Family Business Review**, 20(1), 65-79.
- Creswell, John W. (2007), **Qualitative Inquiry Research Design: Choosing Among Five Approaches**, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, Peter S. ve Harveston, Paula D. (1999), "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm", **Family Business Review**, 12(4), 311-323.
- Denison, Daniel ve diğerleri (2004), "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", **Family Business Review**, 17(1), 61-70.
- Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (2011), "TR 90 Doğu Karadeniz Bölge Planı", <http://www.doka.org.tr/TR/Yayinlar/Bolge-Plani> (07.05.2014)
- Dyer, W. Gibb Jr. (1986), **Cultural Change in Family Firms, Anticipating and Managing Business and Family Transitions**, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- _____ (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", **Family Business Review**, 1(1), 37-50.
- _____ (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", **Family Business Review**, 19(4), 253-273.
- Ersoy, Hüseyin (2010), "Kültürel Çevrenin Girişimcilik Tercihine Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 71-77.
- Fahed-Sreih, Josiane ve Djoundourian (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study", **Family Business Review**, 19(3), 225-234.
- Fındıkçı, İlhami (2011), **Aile Şirketleri**, 4. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- _____ (2014), "Aile Şirketlerinde Süreklilik ve Kurumsallaşma", <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma> (02.08.2014).

- Fletcher, Denise ve diğerleri (2012), "Culture and Values in Family Business - A Review and Suggestions for Future Research", **Journal of Family Business Strategy**, 3, 127-131.
- Garcia-Alvarez, Ercilia ve Lopez-Sintas, Jordi (2001), "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", **Family Business Review**, 14(3), 209-229.
- Gersick, Kelin E. ve diğerleri (1997), **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, Alberto ve diğerleri (2010), **Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business**, Palgrave Macmillan.
- Grootaert, Christiaan ve Van Bastelaer, Thierry (2001), "Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations From the Social Capital Initiative", **Social Capital Initiative**, 24, World Bank.
- Habbershon, Timothy G. ve Williams, Mary L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", **Family Business Review**, 12(1), 1-26.
- Kelly, Louise M. ve diğerleri (2000), "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(2), 27-42.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", **Organizational Dynamics**, 21(3), 59-71.
- Koiranen, Matti (2002), "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", **Family Business Review**, 15(3), 175-188.
- Le Breton-Miller, Isabelle ve Miller, Danny (2006), "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 731-746.
- Leach, Peter ve Bogod, Tony (1999), **Guide to the Family Business**, London: BDO Stoy Hayward.
- Miller, Danny ve Le Breton-Miller, Isabelle (2005), **Managing for the Long-Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses**, Boston: Harvard Business School Press.
- Neubauer, Fred ve Lank, Alden G. (1998), **The Family Business, Its Governance for Sustainability**, New York: Routledge.
- Olson, Patricia D. ve diğerleri (2003), "The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", **Journal of Business Venturing**, 18, 639-666.
- Pieper, Torsten M. ve Klein, Sabine B. (2007), "The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms", **Family Business Review**, 20(4), 301-319.
- Poza, Ernesto J. (2010), **Family Business**, 3. Baskı, South Western Cengage Learning.

- PriceWaterHouseCoopers (2012), "Aile Şirketleri: 21. Yüzyıl'ın Vazgeçilmez İş Modeli", Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları", <http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf> (03.08.2014).
- _____ (2014), "2014 Family Business Forum: Ingredients of Good Business", http://www.pwc.com/mt/en/events/2014_family_business_forum_presentation.pdf (12.2014).
- Salvato, Carlo ve Melin, Leif (2008), "Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital", **Family Business Review**, 21(3), 259-276.
- Schein, Edgar H. (1983), "The role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, 12(1), 13-28.
- Selznick, Philip (1996), "Institutionalism Old and New", **Administrive Science Quarterly**, 41(2), 270-277.
- Sharma, Pramodita ve diğerleri (1997), "Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results", **Family Business Review**, 16(1), 1-16.
- Silverman, David (2006), **Interpreting Qualitative Data**, London: Sage Publications.
- Stafford, Kathryn ve diğerleri (1999), "A Research Model of Sustainable Family Businesses", **Family Business Review**, 12(3), 197-208.
- Stravrou, Eleni T. (1998), "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm", **Family Business Review**, 11(2), 135-142.
- Tatoğlu, Ekrem ve diğerleri (2008), "Succession Planning in Family-Owned Businesses", **International Small Business Journal**, 26(2), 155-180.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2010), "Bölgesel Göstergeler TR 90", No: 3565, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları, http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=183 (15.12.2014).
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2013), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yin, Robert K. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**, 3. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, Shaker A. ve diğerleri (2004), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 363-381.

BİST'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM KURULLARINDA KADIN ÜYELER

Arş. Gör. Özgür ATILGAN

İstanbul Kültür Üniversitesi

Tuğba AYNACI

İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖZET

Son yıllarda yönetim kurullarında kadın üyelerin yer almasının kurumsal yönetime olumlu yönde yansıtacağı üzerinde durulmaktadır. Kadın üyelerin, yönetim kurullarında yer almalarının şirketlere sağladığı birçok avantaj bulunmaktadır. Bunların başında, kadın üyelerin yönetim kurullarına çeşitlilik getirmesi, yönetim kuruluna yeni fikirler ve stratejiler sunabilmeleri ve gücü paylaşmaya meyilli olmaları nedeniyle şirketlerde CEO ların hegemonyasını azaltabilmeleridir. Buna rağmen, Türkiye’de Borsa İstanbul’ a kayıtlı aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı erkek üyelere oranla hala oldukça düşüktür. Bu çalışmanın amacı BİST’e kayıtlı aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki kadın üye oranını tespit etmek ve yönetim kurullarında kadın üye sayısı artışının şirketlere getireceği faydalara dikkat çekmektir.

Anahtar Kelimeler: BİST, aile şirketleri, yönetim kurulu, kadın üye oranı

1. GİRİŞ

Günümüzde kadın üyelerin yönetim kurullarında daha fazla yer alması gerektiğine dair bir baskı vardır. Bunun nedenleri kadın üyelerin, yönetim kurullarına çeşitlilik getirmesi, yönetim kuruluna yeni fikirler ve stratejiler sunabilmeleri ve gücü paylaşmaya meyilli olmaları nedeniyle şirketlerde CEO'ların hegemonyasını azaltabilmeleridir²². Kadın üyeler erkek üyelere göre yönetim kurulu toplantılarına katılmada daha az devamsızlık yaptıkları, entelektüel anlamda bağımsız üye tanımına uymaya daha yatkın oldukları ve bu sebepten dolayı da şirket performansına olumlu etki yaptıkları öne sürülmüştür²³. Ayrıca kadınların yönetim kurulları için bağımsız aday olması sadece erkeklerden oluşan bağımsız yönetim kurulu üye havuzunu da genişletmesi ve gelecek nesiller için diğer kadınların da yönetim kurulu adayları olabilmeleri için rol modeli olmaları beklenmektedir²⁴.

SPK da Seri: IV No:57 sayılı tebliği ile borsada işlem gören şirketlere zorunlu uygulamayı getirmemekle birlikte "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ilkesini getirmiştir.²⁵ Şu halde, kadınlara karşı pozitif ayrımcılığın her alanda teşvik edildiği günümüz iş dünyasında yönetim kurullarında da kadın üye sayısının arttırılmasına yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak, tüm bu çalışmalara rağmen aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki kadın üyeler hakkında yeterli veriye sahip olunmamaktadır. Şu ana kadar BİST' deki aile işletmelerinin yönetim kurullarında görev alan kadın yönetim kurulu ortalama üye sayısı henüz tespit edilmemiştir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı BİST'e kayıtlı aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki kadın üye oranını tespit etmek ve yönetim kurullarında kadın üye sayısı artışının şirketlere getireceği faydalara dikkat çekmektir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KURULLARI

Aile işletmelerinde yönetim kurullarının yapısı ailenin gücüne göre şekillenmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yerleşik yönetim kurulu yapısı, kurumsal yönetim ilkelerince tavsiye edilen ideal yapıdan farklılıklar göstermektedir. Genel olarak işletmeler üzerinde aile sahipliği ve yönetiminin hakim olduğu bu ülkelerde, yönetim kurulları, ailenin işletmeler üzerindeki hakimiyetini devam ettirmek için kullandığı bir araç haline gelmektedir. Bu sebepten ötürü, yönetim kurullarında genellikle aile üyeleri yer almaktadır²⁶. Özellikle bir kaç nesil sonra aile genişledikçe aile işletmelerindeki yönetim

²² Z. Burgess, P. Tharenon, "Women Board Directors", *Journal of Business Ethics*, C:37, No: 1, Berlin, 2002, pp. 39-49.

²³ R.B Adams, D. Ferreira, "Women In The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", *Journal of Financial Economics*, C:94, No:2, Amsterdam, 2009, pp. 291-309.

²⁴ D.A. Matsa, A.R. Miller, "Chipping Away At The Glass Ceiling", *The American Economic Review*, C:101, No:3, Pittsburgh, 2011, PP.635-639.

²⁵ SPK, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", Seri:IV, No:56, 28158 sayılı Resmi Gazete, İstanbul, 30.12.2011, s.21

²⁶ Ö. Y. Öktem, N.S Gökşen, "Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim", "T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2010, pp.257-266. (s.258.)

kurullarında aileden üye sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni aile genişledikçe gerek nesiller arası gerekse aynı nesilden gelen farklı üyelerin işletme ile ilgili farklı istek ve dünya görüşüne sahip olmalarıdır. Dolayısıyla genişlemiş aileye mensup üyelerin her biri kendi çıkarlarını korumak için yönetim kurulunda yer almak ister ve böylece yönetim kurulundaki aile üyesi sayısı artmaktadır. Sonuç olarak, aileden üyelerin sayıca çok olarak bulundukları yönetim kurulları yapı itibarıyla kurumsal yönetim ilkelerince belirtilen ideal yönetim kurulu yapısı ile uyumsuz hale gelmektedir. Bu durumda Türkiye'deki aile işletmelerinin "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ilkesine ne derece uyum sağlayacakları bir soru işaretidir.²⁷

3. YÖNETİM KURULLARINDA KADIN ÜYELER

Son yıllarda yönetim kurullarında kadın üyelerin yer almasının kurumsal yönetime olumlu etki edeceği öngörülmektedir. Dolayısıyla yönetim kurullarında kadınlara yönelik kota uygulamaları bağımsız üyelerde olduğu gibi kadın üyelerin de yönetim kurullarında sayısını arttırmaya yönelik olarak teşvik edilmektedir²⁸. Kadın üyelerin yönetim kurullarında yer alması konusunda özellikle Avrupa ülkelerinin çok hassas davrandığı görülmektedir. Özellikle kadın erkek arasındaki gelir dağılımının diğer ülkelere göre daha iyi olduğu Norveç, İsveç, Danimarka gibi İskandinav ülkelerinde ve bunları izleyen İzlanda ve Finlandiya'daki şirketlerin yönetim kurullarında daha fazla kadın üye yer almaktadır²⁹. Norveç, 2008 yılı sonu itibarıyla halka açık şirketlerin tümünde yönetim kurulu üyelerinin en az % 40'ının kadın üyelerden oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Benzer şekilde İsveç'te de yasalarda henüz bulunmamasına rağmen yönetim kurullarında belli kadın üye kotasını doldurmak hükümet tarafından teşvik edilmektedir³⁰. Pozitif ayrımcılığın açık şeklinin anayasaya aykırı olduğu ABD' de bile Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC-Securities and Exchange Commission), şirketlerin yönetim kurullarında çeşitliliği sağlayacak politikaları geliştirmelerini ve bunları kamuya açıklamalarını zorunlu kılmıştır. 2011 yılı sonunda ABD' nin önde gelen kurumsal yatırımcıları liderliğinde başlatılan kritik çoğunluk kampanyası yönetim kurullarında kadın oranının % 30 u bulmasını hedeflemektedir³¹. Avrupa Birliği ise üye ülkelerdeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranını 2020 yılının sonuna kadar % 40 oranını bulmasını hedeflemektedir³².

²⁷ Y. Bammens, W. Voordeckers, A. Van Gils, " Board of Directors in Family Firms: A Generational Perspective", **Small Business Economy**, C:31, 2008, Berlin, pp. 163-180.

²⁸ C.C. Arslantaş " Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları ", Beta Basım A.Ş., 1.Baskı,İstanbul,2012,s.58.

²⁹ S. Terjesen, R. Sealy, V.Singh, "Female Presence on Corporate Boards: A Multicountry Study of Environmental Context", **Journal of Business Ethics**, C:83, No:55, , 2008, p 55.

³⁰ S. Terjesen, R. Sealy, V.Singh, " Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", **Corporate Governance: An Interneational Review**, C:17, No:3, Oxford, 2009, pp.320-337.

³¹ C.C. Arslantaş " Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları ", Beta Basım A.Ş., 1.Baskı,İstanbul,2012,s.58.

³² A. Sweigart, "Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada", **Northwestern Journal of International Law & Business**, Vol:32, No:4, 2012, pp.81-105.

4. YÖNETİM KURULLARINDA KADIN ÜYELERİN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Cinsiyet çeşitliliği üzerine yapılan düzenlemelerin çoğu kadın yönetim kurulu üyelerinin şirketin kurumsal yönetimini iyi yönde etkileyeceği görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre yönetim kurulları etkinliklerini kadın yönetim kurulu üyelerini bünyelerine katarak daha geniş yetenek havuzu oluşturarak arttırabilmektedirler³³. Yapılan araştırmalara göre yönetim kurullarında kadın üye sayısının fazla olduğu şirketlerin yönetim kurullarında iletişimin daha iyi sağlandığı tespit edilmiştir³⁴. Aynı zamanda kadın yönetim kurulu üyeleri karar alma sürecine katacakları farklı perspektifle de şirket değerine pozitif katkı sağlayabilmektedirler³⁵. Kadın üyeler erkek üyelere göre yönetim kurulu toplantılarına katılmada daha az devamsızlık yapmakta, entelektüel anlamda bağımsız üye tanımına uymaya daha yatkın olmakta ve bu sebepten dolayı da şirket performansına olumlu etki yaptıkları öne sürülmüştür³⁶. Literatürde kadın yönetim kurulu üye oranının fazla olduğu işletmelerin finansal performanslarının da yüksek olduğunu iddia eden makalelere rastlamak mümkündür³⁷. Bunun dışında, kadın üyeler yeni fikirler ve stratejiler sunma kabiliyetleri ve gücü paylaşmaya meyilli olmaları nedeniyle şirketlerde CEO'ların hegemonyasını azaltabilmeleridir³⁸. Ayrıca kadınların yönetim kurulları için bağımsız aday olması sadece erkeklerden oluşan bağımsız yönetim kurulu üye havuzunu da genişletmesi ve gelecek nesiller için diğer kadınların da yönetim kurulu adayı olabilmeleri için rol modeli olmaları beklenmektedir³⁹.

5. BİST'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM KURULLARINDA KADIN ÜYELERİN ORANI VE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Dünya' daki şirketlere baktığımız zaman hala yönetim kurullarındaki kadın üye oranının düşük olduğunu gözlemliyoruz. Aşağıdaki tabloda 2009 yılı itibariyle dünyada yönetim kurullarında kadın üye oranı gösterilmiştir.

³³ R.B.Adams, D.Ferreira, "Women In The Boardroom And Their Impact On Governance And Performance", **Journal of Financial Economics**, 94(2), 2009,pp. 291-309.

³⁴ Cheryl L. Wade, Transforming Discriminatory Corporate Cultures: This is Not Just Women's Work, 65 MD. L. REV. ,2006,pp.346-347

³⁵ K. Campbell, A. Vera-Minguez, "Gender Diversity In The Boardroom And Firm Financial Performance", **Journal of Business Ethics**, 83(3): pp.435-451.

³⁶ R.B Adams, D. Ferreira, " Women In The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", **Journal of Financial Economics**, C:94, No:2, 2009, pp. 291-309.

³⁷ M.Ocak, "Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular", Muhasene ve Finansman Dergisi, C:10, Sayı.1,2013, s.113.

³⁸ Z. Burgess, P. Tharenon, " Women Board Directors", **Journal of Business Ethics**, C:37, No: 1, Berlin, 2002, pp. 39-49.

³⁹ D.A. Matsa, A.R. Miller, " Chipping Away At The Glass Ceiling", **The American Economic Review**, C:101, No:3, Pittsburgh, 2011, PP.635-639.

Tablo: 1

ÜLKE	YÖNETİM KURULUNDA KADIN ÜYE ORANI
Norveç	% 35,9
İsveç	% 23
Finlandiya	% 21
İzlanda	% 14,3
Danimarka	% 12,1
Hollanda	% 10,3
Fransa	% 8,2
Almanya	% 9
İspanya	% 6,6
Avusturya	% 6,7
İtalya	% 3,6
Yunanistan	% 9,5
Portekiz	% 0,4
İngiltere	% 7,8
Türkiye	%9,7
Avrupa Ortalaması	% 9,6
Kanada	%11,3
Amerika Birleşik Devletleri	%11,4
Kuzey Amerika Ortalaması	% 11,35
Çin	%6,6
Hindistan	%4,1

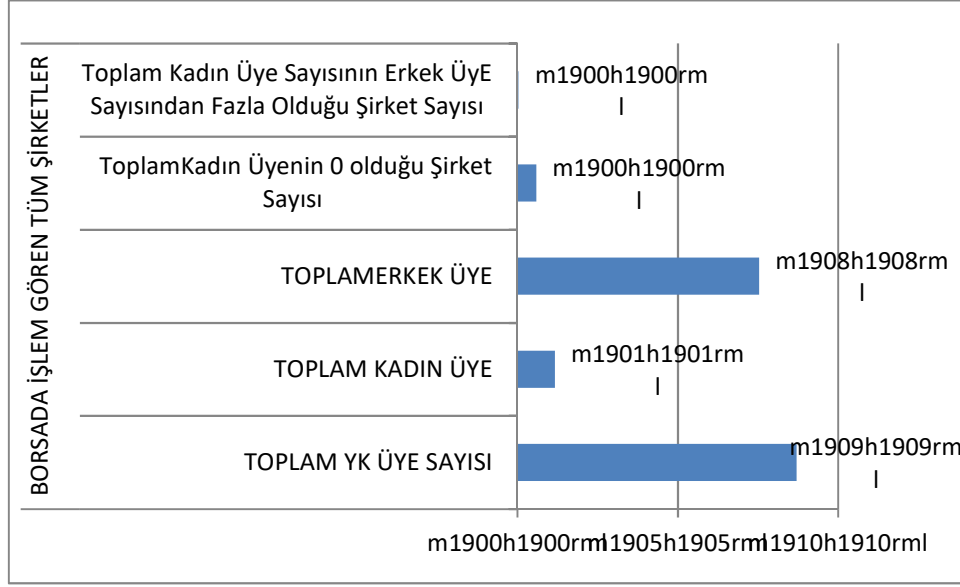
Malezya	%4,2
Endonezya	%4,1
Pakistan	%4,6
Tayland	%8,7
Asya Ortalaması	% 7,8

Kaynak : Women on Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index; Governance Metrics International; Mart, 2009

Yukarıdaki tablo 2009 yılının sonu itibariyle ülkelere göre yönetim kurullarındaki kadın üye oranını göstermektedir. 2009 yılından beri özellikle Avrupa ülkelerinde yönetim kurullarında kadın üye oranında artış gözlemlenmektedir. Örneğin İngiltere’ de 2009 yılında yönetim kurullarındaki kadın üye oranı % 7,8 iken, 2015 yılı sonunda bu oran %12,5’ a yükselmiştir. Kadın üye oranının en yüksek olduğu Norveç’ te ise bu oran 2009 yılı sonunda % 35,9 iken bu oran 2015 yılı sonunda % 44,2’ ye yükselmiştir.

Yaptığımız çalışmanın bulgularına göre Türkiye’ de BİST’ de işlem gören yönetim kurulu üye sayısı bilgilerine erişebildiğimiz işletme sayısı 531’ dir. BİST’ deki bu 531 işletmenin toplam 3483 yönetim kurulu üyesi vardır. 3483 yönetim kurulu üyesinden 3015 i erkek, 238’ i ise kadın üyelerden oluşmaktadır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı % 13 tür. 531 şirketten ise yalnızca 15 şirkette kadın yönetim kurulu üye sayısı erkek yönetim kurulu üye sayısından fazladır. 238 şirkette ise kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Aşağıdaki grafikte erkek ve kadın yönetim kurulu üyeleri ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

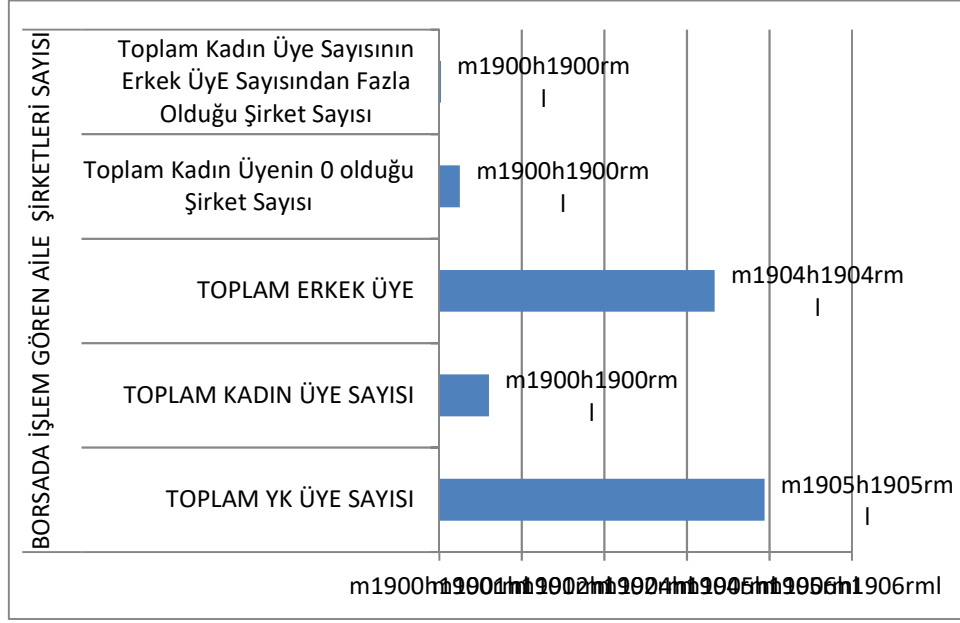
Grafik 1:



BİST’ de işlem gören 531 işletmeden 311’ i ise aile işletmesi özelliklerine sahiptir. Literatürde aile işletmelerinin çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Ancak çalışmamızda bir şirketin hisselerinin % 30’ unun tek bir aileye ait olduğu işletmeleri aile işletmesi olarak alınmıştır⁴⁰. Şu halde BİST’ de 311 aile işletmesi bulunmaktadır. 311 aile işletmesinde toplamda 1971 yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. 1971 yönetim kurulu üyesinden 1670’ i erkek, 301’ i ise kadındır. Yönetim kurulunda kadın üye oranı % 15 tir. Yalnızca 10 aile işletmesinde yönetim kurulundaki kadın üye sayısı erkek üye sayısından daha fazladır. 126 aile şirketinde ise kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Aşağıdaki grafikte aile şirketlerindeki kadın üye oranı detaylı biçimde gösterilmiştir.

⁴⁰ İ.Demirağ, M. Serter, “ Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, **Corporate Governance**, C:11, No:1, 2003, s.43

Grafik 2 :



Yukarıdaki grafiklerden de anlaşıldığı gibi Türkiye’ de 2015 sonu itibariyle BİST’ deki şirketlerin yönetim kurulundaki kadın üye sayısı % 13’ iken BİST’ deki aile işletmelerindeki kadın yönetim kurulu üyelerinin oranı % 15’tir. Bu bağlamda aile işletmelerindeki kadın yönetim kurulu üyelerinin oranı genel kadın yönetim kurulu üye ortalamasından % 2 daha fazladır. Ülke bazında baktığımızda ise 2009 yılından itibaren kadın yönetim kurulu üye oranında %3,3 lük bir artış gözlemlenmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünya yönetim kurullarında kadın üye sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar olmasına rağmen, hala Dünya genelinde kadınların yönetim kurullarında yeteri kadar yer almadığı tespit edilmiştir. Kadınların yönetim kurullarında oran olarak en yüksek olduğu ülkeler İskandinav ülkeleridir. Bu ülkelerde yönetim kurullarında kadın kotası uygulanarak, kadın üye sayısı 2009 yılından itibaren ciddi artışlar göstermiştir. SPK da Seri: IV No:57 sayılı tebliği ile borsada işlem gören şirketlere zorunlu uygulamayı getirmemekle birlikte “Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur” ilkesini getirmiştir. Ancak Türkiye’ de yönetim kurullarında kadın kotası uygulaması zorunlu değildir. Bu bağlamda, 2015 yılı sonu itibari ile %13 lük kadın yönetim kurulu ortalaması Hollanda, Almanya, İngiltere, İspanya gibi kadın yönetim kurulu oranı %10 ile %14 arasında değişen grupta yer almaktadır. Bu durum aslında Türkiye’ nin Avrupa’ da orta sıralarda yer aldığına işaret etmektedir. Aile işletmeleri ise %15 kadın yönetim kurulu oranı ile daha da iyi bir konumda yer almaktadır.

Ancak, tüm bu sonuçlara rağmen gelecekte Türkiye’de gerek aile işletmeleri gerekse diğer işletmelerdeki kadın yönetim kurulu üyesi oranının artması gerekmektedir. Özellikle

aile şirketleri yönetim kurullarında kadın üye sayısını arttırarak geniş yetenek havuzu oluşturmak, yeni fikirler ve stratejiler bulmak, bağımsız yönetim kurulu üye havuzunu genişletmek ve hatta finansal performanslarını arttırmak ve kurumsallaşmak gibi birçok fayda sağlayacaktır. Türkiye’ de kadın yönetim kurulu oranının artışı ancak SPK’ nın şirketlerde kadın kotası konusunda daha ciddi yaptırımlarının uygulanması ile gerçekleşebilir.

KAYNAKLAR

- Adams R.B, Ferreira D. “ Women In The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, Journal of Financial Economics, C:94, No:2, 2009, pp. 291-309.
- Arslantaş, C.C. “Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları”, Beta Basım A.Ş, 1.Baskı,İstanbul,2012,s.58
- Bammens Y. Voordeckers W., Van Gils A., “ Board of Directors in Family Firms: A Generational Perspective”, Small Business Economy, C:31, 2008, Berlin, pp. 163-180.
- Burgess Z, Tharenon P., “ Women Board Directors”, Journal of Business Ethics, C:37, No: 1, Berlin, 2002, pp. 39-49.
- Campbell K, Vera-Minguez A., “Gender Diversity In The Boardroom And Firm Financial Performance”, Journal of Business Ethics, 83(3): pp.435-451.
- Cheryl L. W., Transforming Discriminatory Corporate Cultures: This is Not Just Women’s Work, 65 MD. L. REV. ,2006,pp.346-347
- Demirağ İ., Serter M., “ Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, Corporate Governance, C:11, No:1, 2003, s.43
- Matsa D.A., Miller A.R, “ Chipping Away At The Glass Ceiling”, The American Economic Review, C:101, No:3, Pittsburgh, 2011, PP.635-639.
- Ocak M., “Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, C:10, Sayı.1,2013, s.113.
- Öktem Ö.Y, Gökşen N.S, “ Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim”, “ , T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2010, pp.257-266. (s.258.)
- Sweigart A., “Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada”, Northwestern Journal of International Law & Business”, Vol:32, No:4, 2012, pp.81-105.
- Terjesen S., Sealy R., V.Singh, “Female Presence on Corporate Boards: A Multicountry Study of Environmental Context”, Journal of Business Ethics, C:83, No:55, , 2008, p 55.
- Terjesen S., Sealy, V.Singh R., “ Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, Corporate Governance: An International Review, C:17, No:3, Oxford, 2009, pp.320-337.

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYA VERİLEN ÖNEM: SİİRT İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Safa ACAR

Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksek Okulu

safaacar@siirt.edu.tr - (0484) 411 42 42 / 4013

Öğr. Gör. Gökhan YİĞİT

Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksek Okulu

yigitgokhan@siirt.edu.tr - (0484) 411 42 42 / 4012

Öğr. Gör. Oğuzhan ÇAM

Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksek Okulu

oguzhancam@siirt.edu.tr - (0484) 411 42 42 / 4013

ÖZET

Araştırmanın amacı, Güneydoğu Anadolu bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemin ölçülmesidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma kavramını tanımamaları, önem vermemeleri ve uygulamamaları uzun ömürlü olamamalarına bir sebep olarak gösterilebilir. Araştırmada literatür taraması yöntemiyle aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramları incelenmiştir. Daha sonra uygulama kısmında kullanılacak veriler Siirt ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinden toplanmıştır. Bu araştırma kapsamında farklı sektörlerde ve farklı büyüklükte faaliyet gösteren aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşmaya ilişkin düşüncelerinin ortaya konması ve kurumsallaşma kavramına verdikleri önemin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Siirt

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olmakta ve diğer işletmelerden farklı dinamikler çerçevesinde hayatlarını devam ettirebilmektedirler. Çünkü aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak duygusal boyut işin içine girmekte ve iş ilişkileri ile aile ilişkileri çoğu zaman birbirleri içine girmektedir (Öner ve Turhan, 2010; 120). Aile işletmeleri, Türkiye'deki bütün işletmeler arasında ortalama %95'lere varan oranlarla varlıklarını sürdürmektedirler (Alacaklıoğlu, 2009; 10). Forbes'in milyarlar listesinde % 40 'tan fazlası aile şirketi sahiplerinden ve Dünyanın en zengin ilk 10'unun 7'si aile şirketi sahiplerinden oluşmaktadır (www.pwc.com.tr/tr/aillesirketleri). İşletmeler girişimci bir kişinin yeni fikri, bir miktar tasarrufu ve o işe olan inancı ile kurulmakta, bazıları nesilden nesile uzun süre varlığını sürdürmekte, bazıları da uzun süre yaşayamadan silinip gitmektedir. Aileler tarafından kurulmuş ve bu özelliğini kaybetmeden yüzyılı aşkın süredir başarıyla ayakta kalmış birçok aile işletmesi vardır. Dünya'dan bir kaç örnek vermek gerekirse, Bosch, Prada, Miele, De Beers, ülkemizden ise Hacı Bekir, Kurukahveci Mehmet Efendi, Koska, Komili, Konyalı gibi işletmeler ilk akla gelenlerdir. Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu ailelerce yönetilmektedir (İşeri ve Çağlar, 2004: 140).

Koçel'e göre (2010; 60); "aile işletmeleri, sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmelerdir" diye ifade edilmektedir.

Çalışmanın amacı aile işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemin ölçülmeye çalışılmasıdır. Bu çerçevede Siirt İlinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önemi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Verdikleri Önem

Aile işletmeleri, birbirine kan bağı, evlilik ya da evlat edinme yoluyla bağlı olan bir ailenin bir ya da birden fazla üyesi tarafından yönetilen şirketlerdir (Olson vd, 2003). Aile işletmeleri, aile ilişkileri ile işin, aile yönetimi ile işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapı sergilediğinden, ailevi sorunlar ile işletmede yaşanan sorunlar karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum, sorunların büyümesine ve çözümün karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin kurumsallaşmasını öngören, diğer tarafta işletmenin kurumsallaşmasını öngören görüşler sunulmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2010; 89-90). Kurumsallaşma denince genellikle zannedildiği gibi bürokrasi veya bürokratik işlemler anlaşılmamalıdır. Kurumsallaşma; işletme içinde sistemin oluşturulması için meydana getirilen ve uygulanan kurallar bütünü anlamına gelir (Fındıkçı, 2011; 81). Pazarcık'a göre; "kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir" (Pazarcık, 2004; 36). Türkiye'de de aile işletmeleri ve

kurumsallaşmalarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar Kiracı ve Alkara (2009) tarafından yayınlanan bir makalede toplu olarak sunulmuştur.

3. ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı aile işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemin ortaya konulmasıdır. Aile işletmeleri girişimci bir kişinin şirketi kurmasıyla başlar ve çoğunlukla en fazla 5-7 yıl içinde doruk noktaya ulaşp gerileme durumuna döner. Çoğunlukla kurulan 100 aile işletmesinden 70 tanesi bu aşamaya gelemeden tasfiye olmaktadır (Fındıkçı, 2011; 22). Geriye kalan 30 aile işletmesi ise tepe noktasına ulaştıktan sonra yeni bir enerji kaynağı bulamadıklarında tasfiye sürecine hızlı bir şekilde girmektedir. Burada aile işletmelerinin en büyük sıkıntılarından biri aile ile iş kavramlarının birbirini içine girmesidir. Bu iki kavram tam olarak ayırt edilememektedir. Burada çözüm olarak kurumsallaşma karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma; işletme içerisinde sistemin oluşturulması için oluşturulan kurallar bütünü anlamına gelir (Fındıkçı, 2011; 81). Kurumsallaşma bu çerçevede uzun ömürlü olmak isteyen aile işletmelerinin kurtuluş reçetesi durumundadır. Kurumsallaşma sayesinde aile işletmelerinde hızlı bir gelişme olabilmesi için işletme içerisinde yönetici seviyesinde olan aile fertlerinin de kurumsallaşmaya önem vermeleri gerekmektedir. Buradan hareketle Siirt ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verdikleri önemi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları Siirt il genelinde yerleşik toplam 95 aile şirketi üzerinde uygulanmak istenmiş olup bunlardan 66'sına ulaşılabilmektedir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak istatistiki analizler yapılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Soru Seti

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette kullanılan soru seti Acar (2014), Taşhan (2010), Yaşa (2006) ve Bilgin'in (2007) kullanmış oldukları ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Anket soruları toplam iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm aile işletmelerinin genel bilgilerinin yer aldığı (kuruluş yılı, hukuki statüsü, büyüklüğü, bağlı olduğu sektör gibi) sorulardan oluşmaktadır. İkinci ve son bölüm ise toplam 49 ifade ile işletmenin kurumsallaşma düzeyinin araştırıldığı bölümdür. Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı kurumsallaşma ile ilgili sorulara güvenilirlik analizi uygulandığında Cronbach Alfa değerleri $\alpha = 0,910$ olarak bulunmuştur. Kullanılan soru setinin toplam güvenilirliği Cronbach $\alpha = 0,887$ olarak hesaplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Siirt ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Siirt ilinde bulunan sivil toplum kuruluşlarından elde edilen verilere göre 2016 yılı itibarıyla toplam 95 aile işletmesi faaliyette bulunduğu öğrenilmiştir. Araştırma bu evren üzerinden rastgele örneklem seçimi ile seçilen %95 güvenirlilikte 66⁴¹ aile işletmesi üzerinde yürütülmüştür. Anketlerde yüz yüze görüşme tekniği uygulanmış ve veriler 01.02.2016 ile 25.03.2016 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın konu açısından kapsamını aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önemin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını ise Siirt ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri teşkil etmektedir. Belirtilen kapsamda Siirt'te farklı sektörlerde faaliyette bulunan aile işletmelerinin birinci ve ikinci kuşak sahipleri ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın bazı varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Buna göre *araştırmanın kısıtları* şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırmanın sadece Siirt ili ile sınırlandırılması,
- Araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılması, mülakat, gözlem, odak grup görüşmesi gibi nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmemesi,
- Araştırmada ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.
- *Araştırmanın varsayımları* ise şunlardır:
- Araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,
- Anketteki soruların doğru anlaşıldığı ve katılımcıların soruları samimi bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.

H₀: *Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmemektedir.*

H₁: *Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmektedir.*

⁴¹ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

4. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında toplam 66 adet anket formundan elde edilen verilere, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak çalışmanın amacı ve hipotezi doğrultusunda analizler uygulanmıştır. Anket soruları analiz edilmeden önce oluşturulan soru setinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin testler yapılmıştır. Yapılan analizler ve sonuçları sırası ile aşağıda açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1’e göre ankete 59’u erkek (% 89,4), 7’u kadın (% 10,6) olmak üzere toplam 66 kişi katılmıştır. Ankete katılanların; yaş durumlarına göre ilk sırada 31–40 (% 54,5) yaş arası katılımcıların bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli olanların % 93,9 ile ilk sırada oldukları görülmektedir. Eğitim durumları açısından, ankete katılanlar arasında en yüksek oran % 36,4 ile lise mezunlarına aittir. Katılımcıların şirketteki pozisyonuna bakıldığında % 75,8’inin şirketin sahibi konumunda olduğu görülmektedir. Ankete katılan aile işletmelerinin yaşlarına bakıldığında % 36,4 oranıyla 2001-2010 yılları arasında kurulan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. 2011’den sonra kurulan işletmelerin oranı ise %21,2’dir. Araştırmaya katılan işletmelerinin bağlı oldukları sektörler incelendiğinde; birinci sırayı %28,8 ile gıda sektörü almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklükleri açısından bakıldığında ise, katılımcı işletmelerin %72,7’sinin küçük işletme olduğu tespit edilmiştir. Anket verilerine göre aile işletmelerinin %78,8’i ilk kuşak tarafından yönetilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

N= 66		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	7	10,6
	Erkek	59	89,4
Medeni Durum	Evli	62	93,9
	Bekâr	2	3,0
Yaş	21-30	1	1,5
	31-40	36	54,5
	41-50	12	18,2
	51-60	11	16,7
	60 yaş ve üzeri	6	9,1
Eğitim	İlkokul	11	16,7
	Ortaokul	17	25,8
	Lise	24	36,4
	Ön lisans	13	19,7
	Lisans	1	1,5
Şirketteki pozisyonu	Sahibi	50	75,8
	Yönetici	16	24,2

Şirketin yaşı	1980 ve öncesi	9	13,6
	1981-1990	11	16,7
	1991-2000	8	12,1
	2001-2010	24	36,4
	2011 ve sonrası	14	21,2
Şirketin Sektörü	İnşaat	13	19,7
	Gıda	19	28,8
	Tarım	15	22,7
	Diğer	19	28,8
Şirkette Çalışan Sayısı	0-9 arası	48	72,7
	10-49 arası	18	27,3
Şirket Kaçın Nesille Yönetiliyor	1. nesil	52	78,8
	2. nesil	14	21,2

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Bulgular

Güvenilirlik analizinde her bir değişkenin Cronbach alfa katsayılarına bakılmış ve bu değerler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach Alfa Katsayısı (α)</i>
<i>Kurumsallaşma</i>	49	.910
<i>Toplam</i>	74	.887

Elde edilen alfa değerleri; literatürde dikkate alınması istenen Bagozzi ve Yi (1988) tarafından belirtilen en küçük alfa değerinin (0,6) ve Nunally (1978) tarafından belirtilen alfa eşik değerinin (0,7) üzerinde olduğu için kabul edilmiştir. Sonuç olarak; değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayıları, uluslararası literatürde belirtilen ve genel kabul gören değerlerin üzerinde çıkmıştır.

4.3. Analiz Sonucunda Elde edilen Bulgular

İfade No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
K.01	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	3,6970	1,15
K.02	Kurumsallaşma sistemin kurulması demektir.	4,0455	1,03

K.03	Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmektedir.	3,8030	1,10
K.04	Şirketin bir organizasyon şeması vardır.	2,4242	1,24
K.05	Şirketin bir iş akış şeması vardır.	2,5909	1,18
K.06	İşin kim tarafından yapılacağı bellidir.	3,9394	1,05
K.07	İşin ne zaman yapılacağı bellidir.	3,9394	1,11
K.08	İşin nasıl yapılacağı bellidir.	3,9091	1,12
K.09	İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir.	3,7424	1,23
K.10	Departmanlar arası bilgi akış formları yazılıdır.	3,4394	1,22
K.11	Şirkette her çalışanın iş tanımı bellidir.	3,5758	1,08
K.12	Şirketin organizasyon el kitabı vardır.	3,0455	1,26
K.13	Aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetki verilmektedir.	3,3030	1,30
K.14	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir.	3,2424	1,27
K.15	Kurum içinde "biz" duygusu hakimdir.	3,5909	1,23
K.16	Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	3,6818	1,19
K.17	Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	3,7121	1,16
K.18	Nihai kararları işletme sahibi karar vermektedir.	4,0758	1,06
K.19	İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir aile anayasasına sahiptir	3,1515	1,34
K.20	Şirketin halefi daha önceden belirlenmiştir.	3,1212	1,35
K.21	Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	2,8333	1,27
K.22	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.	2,5758	1,43
K.23	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır.	3,6212	1,12
K.24	Aile bireyleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya başlamaktadırlar.	2,9545	1,32
K.25	Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	2,9394	1,39

K.26	Şirkette aile konseyi vardır.	2,8939	1,29
K.27	Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için belli kriterler uygulanmaktadır.	2,9697	1,19
K.28	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadır.	3,3182	1,24
K.29	Aileye ait bir işletmede çalışmaktan bireyler mutludurlar.	3,7273	1,07
K.30	Aile üyesi olan ve olmayanlar şirket içi eğitimlere beraber katılmaktadırlar.	3,5152	1,14
K.31	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	2,8636	1,31
K.32	Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.	3,3485	1,18
K.33	Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi/yapılan işi tanımaktadırlar	3,2121	1,27
K.34	Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulmaktadırlar.	3,5606	1,24
K.35	İşletmede çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadırlar.	3,3030	1,28
K.36	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	2,9242	1,30
K.37	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar.	3,0606	1,26
K.38	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık yapılan toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	3,5000	1,13
K.39	Aile üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	3,1364	1,16
K.40	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine müdahale etmektedir.	2,6212	1,30
K.41	Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir.	3,0758	1,35
K.42	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişlerinde bulunurlar.	3,6212	1,17
K.43	Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını-problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	3,6515	1,12
K.44	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar.	3,3636	1,30
K.45	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	3,6212	1,12

K.46	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	3,5758	1,01
K.47	İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dahil edilmektedir.	3,6970	1,02
K.48	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır	3,5303	1,13
K.49	İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	3,8182	0,99

Kurumsallaşmaya ait olan verilerin ortalamalarının toplam değeri **3,40538** standart sapma toplamları ise **1,19** şeklinde çıkmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında kurumsallaşma kavramının işletmeler tarafından tanındığı ve çoğu şirketin kurumsallaşma sürecinde olmak istediği anlaşılmaktadır. Bunun yanında bazı uygulama eksikleri kurumsallaşmanın önünde engel oluşturmakta ve bu engeller ortadan kaldırılsa başarılı bir kurumsallaşma sürecinin işlerlik kazanacağı görülmektedir.

Analizler sonucu en yüksek ortalama değere sahip olan 18. ifade **(4,0758)** yani “Nihai kararları işletme sahibi karar vermektedir.” ifadesi aile işletmelerinde hala profesyonel bir yönetim kurulu yapısının olmadığını ve bu çerçevede nihai karar alma mekanizmasının yine yöneticinin elinde olduğunu göstermektedir.

İkinci en yüksek değer olan 2. ifade **(4,0455)** yani “Kurumsallaşma sistemin kurulması demektir.” ifadesi bize kurumsallaşmanın şirketler tarafından tam bir şekilde anlaşıldığını göstermektedir.

Üçüncü en yüksek değere sahip olan ifadeler aynı değerde olup **(3,9394)** 6. ve 7. ifadeler olan “İşin kim tarafından yapılacağı bellidir.” ve “İşin ne zaman yapılacağı bellidir.” İfadeleri kurumsallaşmanın temellerinden biri olan iş bölümü ve uzmanlaşma kavramlarının uygulamada yer bulduğunu göstermektedir.

Anketin sonuçlarına göre en düşük değere sahip olan ifade ise 22. ifade **(2,5758)** olan “Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.” İfadesidir. Bu sonuç bize şirketlerde çalışmayan aile üyesi eşlerinin şirkete müdahale etmedikleri ve bu sayede iş ve aile kavramının bir nebze de olsa ayrılabilmesini göstermektedir.

Bu rakamlar ankete katılan katılımcıların kurumsallaşmaya önem verdiklerini göstermektedir. Ancak tüm kurumsallaşma şartlarını sağlayamadıkları görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerini uygulama istekleri olsa bile işletme içerisinde kurumsallaşma tam olarak uygulanamamaktadır.

Bu sonuçlara bakılarak **H₁** hipotezi kabul, **H₀** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

No	Hipotez	Anlamlılık (p)	K/R*
H ₀	Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmemektedir.	0,005	R
H ₁	Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmektedir.	0,005	K

* K: Kabul, R: Ret

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile aile işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önem tespit edilmek istenmiştir. Siirt ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramına önem verilmektedir. fakat uygulama safhasında eksikliklerle tespit edilmiştir.
- Katılımcı işletmelerde çalışan aile üyelerinin görevlerinin yazılı bir şekilde belirlenmemiş olması kurumsallaşmaya engel teşkil etmektedir.
- Kurumsallaşmanın sistemli bir çalışma düzeni olduğu düşünülürse aile işletmeleri rekabet piyasasında rakiplerinin önüne geçmek için kurumsallaşmaya önem vermeliler ve kurumsallaşma sayesinde işletme içerisinde başarılı bir sistem kurmalıdırlar.
- Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcı olan aile işletmeleri kurumsallaşma kavramını bilmekteler ve işletmelerinde uygulamayı istemektedirler. Fakat kurumsallaşmanın işletmede uygulanabilmesi için işletmenin sisteminin kurumsallaşmaya uyumlu hale gelmesi gerektiğinden çoğu işletmede kurumsallaşma uygulamaları tam anlamıyla uygulanamamakta ve işletmeye artı değer katmamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla uyumludur.

Şengün (2011)'e göre, aile işletmeleri; aile ve iş ilişkilerinin birbirleri ile karıştırılması sonucu kurumsallaşmanın uygulanmasına engel teşkil etmektedir. Bu durumda şirketlerin kurumsallaşmayı tanıdıklarını ve önem verdiklerini fakat uygulamada sıkıntılarla karşılaştığını göstermektedir.

Doğu (2011)'e göre; Aile şirketlerinin kurumsallaşma sistemini oluşturabilmeleri için vizyon yetersizliği, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, profesyonelliğin olmayışı ve koordinasyon eksikliği gibi engellerin aşılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumsallaşmanın önemine yönelik daha fazla araştırma yapmak faydalı olacaktır. Çalışmanın uygulandığı alanda ve çevrede daha çok araştırma yapmaya ihtiyaç vardır. kurumsallaşmaya verilen önemin artırılması için gerek akademik çalışmalar gerekse medya ve meslek odalarının yapmış oldukları tanıtıcı bilgilendirmeler şirketlerin kurumsallaşmaya daha fazla önem vermesini sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, S. (2014) "Kurumsallaşmada Aile İşletmelerinin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Alacaklıoğlu, H. (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988), On The Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, s.74-94.
- Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Doğu, B. (2011), "İnşaat Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci", Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Fındıkçı, İ. (2011), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa yayınları, 4. Basım, İstanbul.
- <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf> "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim", Mehmet Karakurt - PwC Şirket Ortağı, Aile Şirketi Hizmetleri Denetim Lideri. (erişim tarihi: 09/04/2016)
- İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004); "1998-2002 Döneminde IMKB Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Kiracı, M. ve Alkara İ. (2009), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1), s. 167-197.
- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta yayıncılık, 12. Baskı, İstanbul.
- Nunally, J.C. (1978), Psychometric Theory. Mcgraw-Hill, 2nd Edition, New York.
- Olson P. D. ve Digerleri, (2003), "The _mpact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability", Journal Of Business Venturing , Volume 18, ,www.kou.edu.tr. ,(01.08.2008), s.640.
- Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet efendi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları İstanbul.

- Pazarcık, O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Şengün, H.İ. (2011), "Aile Şirketlerinde kurumsallaşma ve Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Malatya.
- Taşhan, A. (2010), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki; Orta Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma", Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yaşa, E. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yelkikalan, N. ve Aydın E. (2010), "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi" Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), s.81-120.

AİLE İŞLETMELERİNİN KURAMSAL ANALİZİ: YENİ PERSPEKTİFLER

Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

sbenligi@anadolu.edu.tr - (222) 335 0580 / 3259

Öğr. Gör. Gülçin POLAT

Pamukkale Üniversitesi, Honaz MYO

gpolat@pau.edu.tr - (0258) 811 50 71

ÖZET

Özgün yapıları, özellikleri ve yaygınlıklarıyla dikkat çeken aile işletmeleri hakkında pek çok bilimsel araştırma yapılmaktadır. Araştırmacılar aile işletmelerini anlamak, açıklamak ve gelecekle ilgili tahminler yapmak için çeşitli kuramsal perspektiften yararlanırlar. Bu çalışmada yaptığımız literatür taramasına dayanarak sistem yaklaşımı, vekâlet kuramı, kaynak temelli yaklaşım, temsil kuramı, kurumsal kuram ve paydaş kuramı perspektifinden aile işletmelerinin nasıl anlamlandırılabilirliği ve açıklanabilirliği incelenecektir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı yönleri açıklanırken ve genellikle aile işletmelerini açıklamaya çalışan diğer kuramları desteklerken sistem yaklaşımından yararlanılmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak sahip oldukları kaynak ve rekabet avantajlarını incelerken kaynak temelli yaklaşım, ailenin olumsuz etkilerini ve vekâlet maliyetlerini incelerken vekâlet kuramı, aile işletmelerinde liderlik ve yönetim yapılarını incelerken kurumsal kuram, temsil kuramı, vekâlet kuramı ve kaynak temelli yaklaşım temel alınmaktadır. Türkiye’de ise aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalarda kuramsal çerçeve olarak ağırlıklı olarak kurumsal kuramın, kısmen de vekâlet kuramının kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu bildirinin amacı Türkiye’de aile işletmeleri alanında çalışan araştırmacıların dikkatini farklı kuramlara çekmek ve aile işletmeleri çalışmalarının kuramsal yönünün geliştirilmesine duyulan ihtiyaç hakkında farkındalık yaratmaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, sistem yaklaşımı, vekâlet kuramı, kaynak temelli yaklaşım, temsil kuramı, kurumsal kuram, paydaş kuramı

Giriş

Aile işletmeleri; aile, işletme ve çevre arasındaki etkileşimden dolayı kendine has yapılarla ve özelliklere sahiptir. Dünya üzerinde en yaygın ve özgün örgütsel form olarak kabul edilir. Son 25-30 yılda akademisyenlerin, çeşitli kuruluşların, yayın organlarının vb. dikkatleri bu özgün örgütsel formlar üzerinde yoğunlaşmış, yapılan araştırmaların ve yayınların sayısında hızlı bir artış meydana gelmiştir. Buna dayanarak aile işletmelerinin ve işletmeciliğinin bir çalışma alanı olarak kurumsallaşma yolunda emin adımlarla ilerlemekte olduğu söylenebilir. Ancak bu çalışmaların bilimsel bir çerçeveye oturtulabilmesi için kuramsal bir perspektife sahip olması gerekir. Bilindiği gibi kuramlar belirli bir konuyu anlamak açıklamak ve gelecekle ilgili tahminler yapmak için kullanılan analitik araçlardır. Araştırmacılar da aile işletmelerini anlamak, açıklamak ve gelecekle ilgili tahminler yapmak için çeşitli kuramsal perspektiften yararlanırlar. Ancak örgüt kuramı alanında aile işletmelerinin genellikle göz ardı edildiği söylenebilir.

Aile işletmeleri alanında çalışan araştırmacılar aile işletmelerinin karar ve eylemlerini, örgüt yapılarını, stratejilerini, kaynakları etkili biçimde kullanıp kullanmadıklarını, performanslarını vb. anlayabilmek ve açıklayabilmek için farklı örgüt kuramlarından faydalanmışlardır (Chua vd., 2003a: 332). Bu kuramlar aracılığıyla araştırmacılar aile işletmelerinin kaynak kullanımları, davranışları ve kararları açısından diğer işletmelerden farklı olup olmadıklarını; farklı olmaları durumunda, sözkonusu farklılığın kapsamını, boyutunu ve neden meydana geldiğini, aile işletmelerinin örgütsel amaçlarına ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyen bir rekabet avantajı elde etmelerine ya da dezavantajlı bir konumda olmalarına neden olup olmadığını açıklamaya çalışmıştır (Chrisman vd. 2003b: 444).

Bu amaçla araştırmacıların sıklıkla kullandıkları kuramsal perspektifler arasında vekâlet kuramı ve kaynak temelli yaklaşım sayılabilir (Chrisman vd. 2004; Habbershon vd. 2003, Chua vd., 2003a; Sirmon ve Hit, 2003; Anderson ve Reeb 2003; Sharma vd. 1997). Bununla birlikte son yıllarda temsil kuramı (Zahra, 2003; Corbetta ve Salvato, 2004; Eddleston ve Kellermanns, 2007; Zahra vd, 2008; Eddleston vd., 2008; Kim ve Gao, 2013) ve kurumsal kuramın da (Leaptrott 2005; Schulze ve Gedajlovic, 2010; Chrisman vd, 2011: 1108; Fang vd., 2012) aile işletmelerini anlama ve açıklama çabalarına katkı verebileceği ileri sürülmektedir. İlave olarak sistem yaklaşımı, vekilharç kuramı ve paydaş kuramı da bu çabalara ışık tutacak kuramsal perspektiflerdir. Bu çalışmada yaptığımız literatür taramasına dayanarak sistem yaklaşımı, vekalet kuramı, kaynak temelli yaklaşım, temsil kuramı, kurumsal kuram ve paydaş kuramı perspektifinden aile işletmelerinin nasıl anlamlandırılabilir ve açıklanabileceği incelenecektir. Amacımız Türkiye’de aile işletmeleri alanında çalışan araştırmacıların dikkatini farklı kuramlara çekmek ve aile işletmeleri çalışmalarının kuramsal yönünün geliştirilmesine duyulan ihtiyaç hakkında farkındalık yaratmaktır.

Sistem Yaklaşımı Perspektifinden Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin 1960’larda popülerlik kazanan sistem yaklaşımı kapsamında incelenmesi sonucunda aile işletmelerinde aile ve işletme olmak üzere iki temel sistem

olduğu ileri sürülmüş, zamanla aile işletmelerinin incelenmesinde diğer alt sistemlerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1982'de Harvard İşletme Okulundan Renato Tagiuri ve John Davis işletme sisteminde yönetimi sahiplikten ayırarak üç daire modelini geliştirmişlerdir (Barrett, 2014: 168). Üç daire modeli bir aile işletmesini aile, işletme ve sahipler olmak üzere birbiriyle etkileşimli üç bileşenden oluşan bir sistem olarak tasvir etmiş ve modelin aile işletmelerinin karmaşıklığını temsil ettiği yaygın olarak kabul edilmiştir (Chua vd., 2003a: 332).

Sistem yaklaşımı bir yandan her ikisinin de karşılıklı davranış ve kararları büyük önem taşıyan aile ve işletme arasındaki ilişkilere, öte yandan kişilerle aile işletmesi gibi kategorik olarak birbirinden farklı ama birbirine bağımlı iki sistem arasındaki ilişkilere vurgu yapmayı sağlaması açısından aile işletmeleri çalışmalarına uygun bir yaklaşım olarak kabul edilmekte, bilimsel ve pratik bir perspektif sağlayabileceği düşünülmektedir (Frank vd. 2010: 123). Sistem yaklaşımı aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı yönlerini açıklamada sıklıkla kullanılmış (Chrisman vd. 2003: 444) ve genellikle aile işletmelerini açıklamaya çalışan kuramlara destek olmuştur. Örneğin Habbershon vd. (2003) aile etkisinin olumlu yanlarını araştırırken kaynak temelli görüş ve sistem yaklaşımını birleştirmiştir. Aile işletmelerinde yönetim konularını inceleyen çalışmalar aile işletmelerinin yönetimini sistem yaklaşımı çerçevesinde aile, işletme ve mülkiyet sistemlerinin etkileşimli yönetimi olarak ele almışlardır.

Vekâlet Kuramı Perspektifinden Aile İşletmeleri

Vekâlet kuramının aile işletmeleri araştırmalarında en çok faydalanan kuram olduğu görülmektedir (Chrisman vd. 2010). Aile işletmelerinin yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda bu kuram tek başına veya diğer kuramlarla birlikte kullanılmaktadır. Aile işletmelerini vekalet kuramı perspektifinden inceleyenler aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerinin yanı sıra, hem aile dışı yöneticiler ile sahip aile arasındaki ilişkilerin, hem aile üyeleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkardığı vekalet maliyetlerine ve bu ilişkilerin performans üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Chrisman vd., 2005; Chua vd., 2003a: 335). Vekâlet kuramı, aile işletmelerindeki vekâlet problemlerini ve vekâlet maliyetlerini (Morck ve Young, 2003; Schulze vd. 2001), aile işletmelerinde vekâlet maliyetlerini azaltacak etkili yönetim yapılarını (Pindado ve Requejo, 2015), özel ve halka açık aile işletmeleri ile özel ve halka açık aile işletmesi olmayan işletmelerin karşılaştırmalı vekâlet maliyetlerini, üstünlüklerini ve performans farklılıklarını (Carney vd. 2013), aile dışından yöneticilerin aile ile ilişkilerini (Blumentritt vd, 2006); aile dışı yöneticilerin işletme performansına etkilerini (Chua vd. 2009; Minichilli vd. 2010) açıklamada kullanılmıştır.

Vekâlet kuramı, teorik olarak asilin temsilcisi olarak hareket eden bir vekil ile bir vekile iş devreden asil arasındaki çıkar çatışmalarıyla ilgilenir. Bu kuramın temel varsayımı vekil ile asil arasında çıkar farklılaşması, fırsatçı davranış ve asimetrik bilgi farklılıkları olduğudur. Vekâlet kuramı geleneksel olarak işletmenin sahibi ile yöneticisinin aynı kişi olduğunda vekâlet maliyeti olmayacağını varsayar (Jensen ve Meckling, 1976). Dolayısıyla aile işletmelerini vekâlet kuramı perspektifinde inceleyen ilk çalışmalar aile işletmelerinde ailenin hem sahip hem de yönetici olması nedeniyle, sahipler ile yöneticiler arasındaki

çatışmalarının hiç ya da minimum düzeyde olduğunu varsaymıştır (Lubatkin vd., 2005; Schulze vd., 2001).

Aile işletmelerinde vekâlet kuramı zamanla vekâlet maliyetlerini önemsizleştiren klasik bir argümandan aile üyesi yöneticilerin vekâlet maliyetlerini vurgulayan daha güncel bir argümana doğru evrilmiştir. Aile işletmelerinde özgeciliğe dayanan karşılıklı fedakâr ilişkilerin aile üyesi yöneticilerin sadakatını ve bağlılığını güçlendireceği ve vekâlet problemlerini hafifleteceği düşünülürken, bu fedakâr ilişkilerin her zaman karşılıklı veya orantılı (Kim ve Gao, 2013: 266) olmamasının ve aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarının aile üyelerinin özgeciliğini, etken işbirliğini ve bilgi alışverişini azaltabileceği (Songini, 2006:273) kabul edilmektedir. Aile işletmelerinde asimetrik özgeciliğin düşük nitelikli ve fırsatçı aile üyesi yöneticilerin istihdamı (Kim ve Gao, 2013: 266), kaytarma, hazıra konma ve işletme kaynaklarının sömürülmesi gibi vekâlet maliyetlerine yol açabileceği düşünülmektedir (Chua vd. 2009: 357-358).

Vekâlet kuramı genel olarak işletmelerde kurumsal yönetim gibi etkili yönetim sistemlerinin performansa ve vekâlet maliyetlerine olan etkileriyle ilgilenmiş; vekâlet sorunlarının giderilmesinde genel mekanizmaların yanı sıra aile işletmelerine özgü mekanizmalar üzerinde durmuştur (Songini ve Gnan, 2015). Bu bağlamda kurumsal yönetimin vekâlet problemlerine ve performansa etkisi (Salvato ve Moores, 2010), aile katılımının (Massis vd. 2015; Anderson ve Reeb, 2003) ve aile kontrolünün finansal performans üzerindeki etkisi (Pindado ve Rejuejo, 2015; Miller ve Le Breton-Miller 2006), aile katılımının işletme performansına etkisinde kurumsal yönetim uygulamalarının aracı etkisini (Zattoni vd. 2015), aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısı (Üsdiken ve Öktem, 2008) ve yönetim kurulu yapısının aile işletmesinin performansına etkisi (Anderson ve Reeb, 2004; Bammens vd., 2011) gibi konular öne çıkmaktadır.

Halka açık aile işletmelerinin incelendiği araştırmalar hâkim hissedarlar ile azınlık hissedarlar arasındaki asil-asil vekâlet problemlerine dikkat çekmektedir (Mazzi, 2011; Memili ve Misra, 2015: 195). Halka açık aile işletmelerinde asil-asil vekâlet problemleri azınlık hissedarların zenginliğinin sömürülmesi ve ailenin işletme üzerindeki kontrolünün sağlamlaştırılması olarak ortaya çıkmaktadır (Memili ve Misra, 2015: 197). Bununla birlikte aile işletmelerinde çoğunluğu oluşturan aile üyesi blok hissedarlar arasındaki amaç ve çıkar farklılıklarının çatışmalara yol açabileceği, bu çatışmaları çözmeye yönelik olarak geliştirilen yönetim mekanizmaların da ilave vekâlet maliyetlerine yol açacağı ifade edilmekte; bu sorunların aile bağlarının uzun ömürlülüğü, aile servetinin devamlılığı ve azalışı ile ilgili tartışmaları derinleştireceği ifade edilmektedir (Zellweger ve Kammerlander 2015: 1282).

Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifinden Aile İşletmeleri

Vekâlet kuramını takiben en sık kullanılan kuramsal perspektiflerden biri kaynak temelli yaklaşımdır (Pindado ve Requejo, 2015: 283). Kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerinin sahip oldukları avantajları ve performansını değerlendirmek için kullanılan popüler yaklaşımlardan biridir (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003). Bu yaklaşım aile işletmelerine özgü, rekabet avantajı yaratabilecek nitelikte olan ve aynı

zamanda bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran yeteneklere ve kaynaklara odaklanır. Aile işletmelerini bu perspektiften ele alanlar, aile işletmelerinin sahip oldukları farklı kaynak konfigürasyonlarının aile işletmeleri arasındaki davranış ve performans farklılıklarını açıklayabileceğini savunmuşlardır (Chrisman vd. 2010: 18).

Aile işletmesinin sahip olduğu, aile ile işletme sistemleri arasındaki etkileşimden ortaya çıkan kaynaklar ve yetenekler kümesi Habbershon ve Williams tarafından "familiness" olarak tanımlanmıştır (Habbershon vd., 2003: 452). Pearson vd. (2008), aile işletmesinin kaynaklarını yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlara ayırmış ve boyutlararası etkileşimin aile işletmesine özgü yetenekleri oluşturduğunu ileri sürmüştür (Frank vd, 2010: 128). Kaynak temelli yaklaşım aile işletmelerinin görünen ve görünmeyen kaynakların belirli kombinasyonları sayesinde rekabet avantajına erişip, bunu sürdürdüğünü iddia etmektedir (Moore, 2009). Aile işletmelerinin sahip oldukları üç tür sermaye (varlık) aile işletmelerinin performansı ile ilgili bulunmuştur: 1) İnsan sermayesi, 2) Sosyal sermaye ve 3) Fiziksel/finansal sermaye (Dyer, 2006: 260). Eddleston vd. (2008) aile ilişkilerinin rekabet avantajı kaynağı olabileceğine dair bazı kanıtlar sunmuştur. Aile işletmeleri sahip olduğu para, insan, entelektüel ve kültürel sermayeyi karar alma ve yönetim süreçlerinde kullanarak işletmeye farklı şekillerde kaynak sağlayabilir (Sirmon ve Hitt, 2003).

Bu kuram aile işletmelerinin ekonomideki eşsiz rolünün anlaşılmasını sağlamanın yanı sıra aile-işletme etkileşiminden kaynaklanan ayırt edici kaynakların ve yeteneklerin tanımlanması sonucunda aile işletmelerinde devir sorununa açıklık kazandırabilecektir (Chua vd., 2003a: 332). Kaynak temelli yaklaşımın aile işletmelerinin bu yetenekleri nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini, bunları yeni liderlere ve yapılara nasıl aktarabileceğini ve değişen koşullar altında bu yetenekleri nasıl yenileyebileceğini anlamamıza yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Chrisman vd. 2003: 7). Kaynak temelli yaklaşım aile işletmelerinin performansını ve sahip oldukları avantajları değerlendirmek için bir çerçeve sağlamakta, işletme düzeyinde tüm kendine özgü niteliklerin ve yeteneklerin analize dâhil edilmesine olanak tanımaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 3). Bu yaklaşım çerçevesinde ailenin, işletmenin performansını aile amaçları, aile ilişkileri, ailenin sahip olduğu kaynaklar ve varlıkları ile etkilediği ileri sürülmektedir (Dyer, 2006).

Kaynak temelli yaklaşım ilave olarak strateji araştırmacıları için bir işletme türü olarak aile ile bütünleşmiş işletme örgütünün özgün yönlerini daha fazla araştırmak için bir fırsat sunmakta; aile işletmeleri araştırmacıları içinse strateji alanında çalışmalarını geliştirme olanağı sağlamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 3). Aile işletmeleri araştırmacıları hem vekâlet kuramının hem de kaynak temelli yaklaşımın aile işletmelerinin davranışlarını yönlendiren amaçları daha gerçekçi bir şekilde değerlendirmeyi sağlayabileceğini savunmuşlardır (Chrisman vd, 2010: 13-14). Söz konusu iki kuram da ailenin sahipliğinin ve yönetime katılımının performansa olan etkilerini açıklamada kullanılmışlardır (Anderson ve Reeb, 2003).

Temsil Kuramı Perspektifinden Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin kuramsal analizinde vekâlet kuramından sonra sıklıkla kullanılan diğer bir kuramın temsil kuramı (stewardship theory) olduğu ifade edilmektedir (Pindado ve Requejo, 2015: 283). Bu kuram, aile ilişkilerinin psikodinamik etkilerinin aile işletmesinin performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır (Eddlestone ve Kellermans, 2007: 560). Aile işletmelerindeki aile üyesi yöneticilerin davranışlarını açıklamada vekâlet kuramının argümanlarının geniş ölçüde kabul edilmesine rağmen, çelişkili ampirik bulgular aile işletmesi alanında çalışanları alternatif teorik perspektifleri düşünmeye yönlendirmiştir. Alternatif perspektiflerden temsil kuramı, aile işletmelerinde aile üyesi yöneticilerin kişisel çıkarlarını örgütün çıkarları ile uyumlu hale getireceği varsayımıyla vekâlet problemlerinin olmayacağına inanmaktadır.

Temsil kuramı, örgütlerde yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda fırsatçı amaçlar gütmek yerine örgütün iyiliğine ve misyonuna hizmet ettiğini varsayar (Davis vd., 2010: 1093). Bu kurama göre insanlar örgütsel başarıdan fayda sağlayan kolektif ve kendini gerçekleştiren kişilerdir. Güven, toplulukçuluk ve uzun vadeli bakış açısı gibi değerler işletmenin hizmetkârı durumunda olan yöneticilerin örgüt ve paydaşlarına fayda sağlayacak özgeci davranışlarına yol açabilir (Davis vd., 1997: 38). Temsil kuramı örgüt üyelerini kolektivist, örgüt yanlısı ve güvenilir olarak tasvir ettiği için aileyi bir kaynak olarak incelemeye uygun bir perspektif sağlamaktadır. Aile üyeleri kendi örgütlerinin hizmetkârı olduklarında, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye ve işletme performansını en üst düzeye çıkarmaya güdülenmektedirler. Temsil kuramının vurguladığı hizmetkârlık felsefesinin ortaya çıkardığı katılım ortamı psikolojik sahiplik duygusu yaratarak aileyi işletmenin çıkarına en çok yarayacak şekilde davranmaya yönlendirmektedir (Eddlestone ve Kellermans, 2007: 549).

Temsil kuramı aile işletmelerinde kültürü ve ilişkileri yöneticilerin davranışlarını açıklamak için kullanmıştır. Araştırmalar temsil kuramının varsayımına uygun davranışta bulunan yöneticilerin aile işletmelerinde üstün performansı sağladığını göstermiştir (Davis, 2010: 1093). Temsil kuramının varsayımlarına uygun hizmetkâr yönelimli davranışlar aile işletmelerinde rekabet avantajının önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Davis vd., 2010: 1094). Temsil kuramı aile işletmelerinde hizmetkârlık kültürünün yaratılması (Eddlestone vd. 2008; Corbetta ve Salvato, 2004) ve bu temelde davranışların geliştirilmesi (Gnan vd. 2015: 358-359), hizmetkârlık kültürünün aile işletmesine katkısı ve performansa etkisi (Corbetta ve Salvato, 2004; Eddlestone ve Kellermans 2007; Mazzi, 2011; Miller ve Le Breton-Miller, 2006), bu işletmelerin hizmetkârlık kültürü açısından aile işletmesi olmayan işletmelerden farkları (Miller vd. 2008), aile işletmelerinde çalışanların liderlere yönelik hizmetkârlık algısını etkileyen faktörler (Davis vd., 2010) gibi konuları açıklamak için kullanılmıştır.

Kurumsal Kuram Perspektifinden Aile İşletmeleri

Ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarında oldukça eski köklere sahip olan kurumsal kuram, genel olarak, örgütsel düzenlemelerin şekillenmesinde sosyal ve kültürel çevrenin üzerinde durarak yerleşik kural, değer ve normların etkisine dikkat çekmektedir.

Örgüt analizinde kurumsalcılık Selznick'in çalışmaları üzerine inşa edilmiş, 1970 lerde yeni bir bakış açısı kazanmasıyla kurumsal kurama dair ilk görüşler eski kurumsalcılık olarak adlandırılmıştır (Selznick, 1957). Eski kurumsal kuram farklı örgüt türlerinin, süreçlerin, stratejilerin, görüntülerin ve yeterliliklerin sosyal etkileşim kalıplarından ve uyum kalıplarından nasıl geliştiğini açıklamaya çalışır (Selznick, 1996: 271) ve kurumsallaşmayı yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, onun değerle yüklenmesi süreci olarak tanımlar (Selznick, 1957: 16-17). Değerle bezenen örgüt ayırt edici bir karakter kazanır ve kurumlaşır. Örgütlerin kurumlaşması zaman içinde gerçekleşen, örgütün tarihini, içinde bulunan insanları ve temsil ettiği grupları, kendi yarattıkları kazanılmış hakları, çevresine adapte olma şeklini yansıtan bir süreçtir (Selznick, 1957: 16)

1970lerde kurumsal kuram örgüt yapı ve davranışlarına önemli bir açıklama getiren kuram olarak canlandırılmış ve yenilenmiştir. Yeni kurumsal kuram bir örgütün uygun ve yeterli bir tavırla ortak bir şekilde değer verilen amaçlara yönelik davranışta bulunarak meşruiyeti ve sosyal kabulü sağladığında kaynaklara erişim ve diğer örgütlerle kaynak alışverişi yapma gibi olanaklara erişip yaşam şanslarını artırdıklarını ortaya koymuştur (Meyer ve Rowan, 1977: 352). Örgütler sosyal uyumu ve meşruiyeti sağlayabilmek için kurumsal çevredeki aktörlerin kabul görmüş beklentilerine uygun davranırlar. Örgütlerin kurumsal çevrenin talep ve beklentilerine uygun davranma eğilimi örgüt yapılarının ve davranışlarının zamanla birbirine benzemesine yol açar. Aynı kurumsal çevrede aynı baskılara maruz kalan işletmelerin davranışları zamanla eş biçimli hale gelir (Fang vd. 2012: 16).

Kurumsal kuram endüstrideki diğer işletmeler, dernekler ve devlet kurumları gibi aile işletmesi dışında kalan fakat işletmeye kurumsal baskı yapan diğer pek çok varlığı da incelemeye aldığı için geniş bir perspektif sağlamaktadır. Kurumsal kuram aile işletmelerinde bir araya gelen aile ve işletme kurumlarını anlamak için önemli bir perspektif sağlamakla birlikte aile ve işletme yapısı arasındaki farklılık ve benzerliklere dair açıklamalar sunmaktadır (Leaptrott, 2005: 215). Ayrıca aile işletmelerinin davranış ve niteliklerinin diğerlerinden farklı olduğuna ve ekonomik sistemlerdeki aile işletmelerinin kendi içlerinde de önemli farklar bulunabileceğine dair de kanıtlar bulunmaktadır (Chrisman vd, 2011: 1108).

Kurumsal kuram aile işletmelerine de uyarlanabilecek üç tahminde bulunmaktadır. İlk olarak, aile işletmesi gibi örgütsel türlerin yaygınlığı pazar yapısına uygun olarak kurumsal normlar tarafından başlatılmakta ve sınırlandırılmaktadır (Fang vd., 2012: 16). Böylece gelişmekte olan bir ekonomide, aile yönetimi ve aile normları işletmenin varlığını sürdürmesini sağladığı için aile işletmeleri hâkim örgütsel form olabileceği ileri sürülmektedir (Fang vd., 2012: 18). İkinci olarak, bir kurumsal çevredeki örgütlerin davranışları, örneğin profesyonel normların veya aile normlarının uygulanması, zaman içinde eş biçimli olma eğilimindedir. Son olarak, piyasa yapısı olumlu koşulları ve işletme performansını etkileyebilecek önemli kaynakları belirleyerek örgütsel gelişimi daha çok etkileyebilir (Fang vd., 2012: 16).

Kurumsal kuram kapsamında bir örgüt türü olarak aile işletmelerinin kurumsallaşması, bu işletmelerin tanınmış bir kurumsal yaşam alanı (örgütsel alan) oluşturan, benzer etkilere maruz kalan özel bir iş örgütü formu haline gelmelerini ifade

etmektedir (Melin ve Nordqvist, 2007: 321). Aile işletmeleri üzerine araştırma yapan merkezlerin ve araştırmacıların sayısının artması, yönetim alandaki ana akım dergilerde aile işletmelerine özel sayıların çıkarılması, alandaki uzmanlığa dayalı olarak bahsedilen profesörlük unvanları, master ve doktora programları, yönetici eğitim programları, eğitim seminerleri, danışmanlık hizmetleri, aile işletmelerinin çıkarlarını savunan ve organize olmasını sağlayan sivil toplum kuruluşları, lobi grupları ve profesyonel örgütlerin varlığı aile işletmelerinin kurumsallaşmasına katkıda bulunmuştur (Melin ve Nordqvist, 2007).

Aile işletmeleri araştırmalarında kurumsal koşulların aile işletmelerinin yönetim yapısına, stratejilerine, davranışlarına ve performansına etkileri (Essen vd. 2015; Wright vd. 2015) önem kazanmaya başlamıştır. Aile işletmelerini kurumsal kuram açısından ele alanlar kurumsal koşulların performans üzerindeki etkilerini (Gedajlovic vd., 2012), aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen ulusal ve uluslar arası baskıları (Selekler-Gökşen ve Yildirim Oktem, 2009), kurumsal koşulların aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin öncüllerini ve sonuçlarını nasıl etkilediği (Fang vd. 2012) gibi konuları incelemektedir. Türkiye'deki araştırmacılar kurumsal kuramı aile işletmelerinin kişilerden bağımsız, süreklilik taşıyan, kendine has kültürü ve kimliği olan bir yapı kazanmasını ve profesyonel yönetime geçişini açıklamada kullanmakta, söz konusu değişim ise kurumsallaşma olarak adlandırılmaktadır.

Paydaş Kuramı Perspektifinden Aile İşletmeleri

Örgüt analizinde paydaş yaklaşımı işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen ve bundan etkilenen grupları veya bireyleri paydaş olarak tanımlar ve örgüt ile paydaşları tarafından temsil edilen sosyal çevresi arasındaki ilişkilere odaklanır (Freeman 1984: 46). Paydaş kuramı, işletmeyi farklı menfaatleri/ilgileri olan pek çok paydaşın amaçlarına ulaşmasına aracılık eden örgütsel bir varlık olarak ele alır ve yöneticilerin işletmenin faaliyetlerini etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilen bireylerin ve grupların meşru çıkarlarını göz önünde bulundurması gerektiğini iddia eder. Bu bağlamda önem kazanan paydaş yönetimi paydaşların çıkarlarını dengelemeye ve güven, bağlılık ve sosyal normlar aracılığıyla katma değer yaratmaya odaklanmaktadır (Cabrera-Sua'ez vd., 2011: 34).

Paydaş kuramı ailenin ekonomik olmayan amaçlarına dair tutarlı ve tamamlayıcı varsayımlar sağlar. Bu perspektiften aile işletmeleri güçlü ve eşsiz bir paydaş grubu olarak ailenin varlığından dolayı ekonomik olmayan amaçlara da sahiptir ve bu amaçlar işletmelerin davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Chrisman, 2012: 270). Dolayısıyla aile ve işletme gibi temel kurumların kesiştiği aile işletmelerinde yöneticilerin, birbiriyle rekabet içindeki paydaş taleplerine öncelik verdiği oranda paydaşların önceliğiyle ilgili algısının daha farklı ve karmaşık olacağı iddia edilmektedir (Mitchell vd. 2011: 235). Paydaş kuramı aile işletmelerinde aile etkisinin işletmenin paydaşları ile olan ilişkisini ve paydaşların algısını (Hauswald ve Hack, 2013) ve paydaş memnuniyetini (Chrisman vd., 2005; Gartner vd. 2012; Zellweger ve Nason, 2008) nasıl etkilediğini incelemek, paydaşlar açısından işletme performansını değerlendirmek ve aynı zamanda performans sonuçları arasındaki farkları ve ilişkileri değerlendirmek için bir çerçeve sağlar (Zellweger ve Nason, 2008).

Paydaş kuramı aile işletmelerinin sosyal ilişkiler ağı sayesinde sosyal sermayelerinden nasıl faydalanacağına açıklık getirirken (Cabrera-Sua'ez, 2011: 35), aile işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından diğer işletmelerden farklılıkları ve hangi koşullar altında daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirdiğini de (Binhgam vd. 2012: 566) incelemektedir.

Sonuç

Aile işletmeleri alanında araştırma yapanlar, aile işletmelerini anlamaya ve açıklamaya yönelik çalışmalarda farklı örgüt kuramlarından faydalanmaktadır. Bu alanda batı literatüründe aile işletmelerinin diğer işletmelerden nasıl farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın işletme ve işletmenin performansı üzerindeki etkileri incelenirken en çok kullanılan kuramsal perspektifler vekâlet kuramı, temsil kuramı, kurumsal kuram, sistem ve kaynak temelli yaklaşımdır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı yönleri açıklanırken ve genellikle aile işletmelerini açıklamaya çalışan diğer kuramları desteklerken sistem yaklaşımından yararlanılmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak sahip oldukları kaynak ve rekabet avantajlarını incelerken kaynak temelli yaklaşım, ailenin olumsuz etkilerini ve vekâlet maliyetlerini incelerken vekâlet kuramı, aile işletmelerinde liderlik ve yönetim yapılarını incelerken kurumsal kuram, temsil kuramı, vekâlet kuramı ve kaynak temelli yaklaşım temel alınmaktadır. Türkiye'de ise aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalarda kuramsal çerçeve olarak ağırlıklı olarak kurumsal kuramın, kısmen de vekâlet kuramının kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin özelliklerini, davranışlarını ve performans farklılıklarını, yönetim ihtiyaçlarını açıklamada tek bir kuramın yeterli olmadığı, farklı kuramların bir arada kullanıldığı ve alanda kuramsal gelişime ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bununla birlikte aile işletmeleri literatürü incelendiğinde alanındaki çalışmaların oldukça dağınık olduğu, çok farklı konuların ele alınmış olduğu ve hâkim bir kuramın bulunmadığı görülmektedir. Doğru ve yanılmaz bir kuram üretmek için mevcut örgüt kuramlarının aile işletmelerinin gerçeklikleriyle uyuşup uyuşmadığının test edilmesi gerekliliği ortadadır. Bu testler mevcut örgüt kuramlarının eksik yönlerini ortaya çıkaracak, kuramlara eklentiler ve katkılar yapılmasını sağlayacak, alandaki kuramsal gelişimi hızlandıracaktır (Lindow, 2012: 25).

Uluslararası alanda aile işletmelerinin kuramsal gelişimine yönelik çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Türkiye'de aile işletmelerinin incelendiği çalışmalarda kuramsal açıklamalara daha çok yer verilmesi hem yerli literatürün gelişmesi, hem de uluslar arası literatüre ve alandaki kuramsal gelişime katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Anderson, R. C., ve Reeb, D. M. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500". *Journal of Finance*, 58, 1301-1328
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004), "Board composition: balancing family influence in S&P 500 Firms", *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. and Van Gils, A. (2011), "Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 13: 134-152.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barrett, Mary, (2014), Theories to define and understand family firms. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 168-170). Wollongong, Australia: THEORI
- Bingham, John B. ,W. Gibb Dyer Jr., Isaac Smith, Gregory L. Adams (2011), "A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms", *Journal of Business Ethics*, 99, 565-585
- Blumentritt, Timothy and Keyt, Andrew and Astrachan, Joseph H.(2007), "Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals", *Family Business Review*, Vol. 20, Issue 4, pp. 321-335, December 2007.
- Cabrera-Suárez, M. Katiuska, M. De la Cruz Déniz-Déniz, Josefa D. Martín-Santana (2011), "Familianness and market orientation: A stakeholder approach", *Volume 2, Issue 1, March 2011, Pages 34-42*
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R. and Heugens, P. P.M.A.R. (2013), "What Do We Know About Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39: 513-544.
- Chrisman, J. J., Memili, E. and Misra, K. (2014), "Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1103-1127.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. and Barnett, T. (2012), "Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 267-293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Steier, L.P. (2011), "Resilience in family firms: An introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1107-1119.
- Chrisman, J.J., Kellermanns, F.W., Chan, K.C., and Liano, K.(2010), "Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles", *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., ve Sharma, P. (2005), "Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F., & Chang, E. (2007), "Are family managers agents or stewards? Anexploratory study in privately held family firms", *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038

- Chua, Jess H. James J. Chrisman, Erich B. Bergie (2009), "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 355-372
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Steier, L. P. (2003a), "Extending the theoretical horizons of family business research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 331-338.
- Chrisman, James. J., Chua, Jess. H., Steier, Lyold. P. (2003b), "An Introduction to Theories Of Family Business", *Journal Of Business Venturing*, 18, s. 441-448
- Chrisman, J.J, Chua, J.H. ve Litz, R.A. (2004), "Comparing the Agency Cost of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 4, 335-354.
- Corbetta Guido ve Carlo Salvato, (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: Conceptual Issues and Exploratory Evidence,(2004) *Entrepreneurship Theory and Practice* Volume 28, Issue 4,
- Davis, James H., Allen, Mathew R. H. David Hayes, H. David (2010), "Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, November,
- Davis, James H. F. David Schoorman and Lex Donaldson (1997), "Toward a Stewardship Theory of Management", *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 20-47
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991), "Stewardship theory or agency theory", *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Dyer, W. G. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, 19: 253-273.
- Eddleston, KA FW Kellermanns, R Sarathy (2008), "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance", *Journal of Management Studies* 45 (1), 26-50
- Eddleston, Kimberly A. ve Franz W. Kellermanns (2007), "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective", *Journal of Business Venturing* 22 (2007) 545-565
- van Essen, M., Strike, V. M., Carney, M., and Sapp, S. (2015), "The Resilient Family Firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects", *Corporate Governance: An International Review*, 23, 167-183.
- Fang, Hanqing; Memili, Esra; Chrisman, James J.; Welsh, Dianne H. B. (2012), "Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives", *Small Business Institute@Journal* - Vol. 8, No. 2, 12-34.
- Frank, Hermann, Manfred Lueger, Lavinia Nosé ve Daniela Suchyc (2010), "The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, 1, 119-130.
- Freeman, C. E. (1984). *Strategic management: A stake-holder approach*. Boston, MA: Pitman Gärtner, Bernhard, Birgit Feldbauer-Durstmüller ve Christine Duller (2012), "Stakeholder Goals In Family Businesses: Evidence From Upper Austria", *International Business & Economics Research Journal*, Volume 11, 1203-1210.

- Gedajlovic, Eric and Carney, Michael and Chrisman, James J. and Kellermanns, Franz Willi (2012), "The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, 1010-1037.
- Gnan, L., Montemerlo, D. and Huse, M. (2015), "Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms", *Journal of Small Business Management*, 53: 355–381.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, iss. 4, 451- 465.
- Habbershon, T.G. & Williams, M. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.
- Hauswald, Hannes ve Andreas Hack (2013), "Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence", *Family Business Review* XX(X) 1 –18.
- Jensen, Michael C. and Meckling, William H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, issue 4, 305-360.
- Kim Y. ve F.Y. Gao (2013), "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese familyfirms", *Journal of Business Research*, 66, 265–274.
- Leaptrott, J. (2005), "An institutional theory view of the family business", *Family BusinessReview*, 18(3), 215–228.
- Lindow, Corinna M. (2012), "A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance", *Springer Science ve Business Media*, 28 May 2012, 270
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y. and Dino, R. N. (2005), "The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 313–330.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. and Cassia, L. (2015), "The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence", *Journal of Small Business Management*, 53: 924–948.
- Mazzi, C. (2011), "Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges", *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166–181.
- Melin, L. ve M. Nordqvist ,(2007), "The Reflexive Dynamics Of Institutionalization: The Case of TheFamily Business", *Strategic Organization*, Vol.5, No.3, 321-333.
- Meyer, John W., and Brian Rowan (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83:340-63.
- Memili, E.; Misra, K. (2015), "Corporate Governance Provisions, Family Involvement, and Firm Performance in Publicly Traded Family Firms", *International Journal of Financial Studies*, 3, 194–229.
- Miller, Danny, Isabelle Le Breton-Miller ve Barry Scholnick (2008), "Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses", *Journal of Management Studies*, 45:1, 51-78.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, 19, 1, 73–87.

- Minichilli, Alessandro, Guido Corbetta and Ian C. MacMillan (2010), "Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance", *Journal of Management Studies*, 47, 205-222.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, James J. Chrisman, and Laura J. Spence (2011), "Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms", *Business Ethics Quarterly*, 21:2, 235-255.
- Moore, K. (2009), "Paradigms and theory building in the domain of business families", *Family Business Review*, 22, 167-180.
- Morck Randall ve Bernard Yeung (2003), "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 367-382
- Pearson, Allison W. and Carr, Jon C. and Shaw, John C. (2008), "Toward a Theory of Familianness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, Issue 6, pp. 949-969.
- Pindado, J. and Requejo, I. (2015), "Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research", *International Journal of Management Reviews*, 17: 279-311.
- Schulze, W. S. and Gedajlovic, E. R. (2010), "Whither Family Business?", *Journal of Management Studies*, 47: 191-204.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., ve Buchholtz, A.K. (2001), "Agency relationships in family firms: Theory and evidence", *Organization Science*, 12, 99-116.
- Selekler-Gökşen, N. and Yildirim-Öktem, Ö. (2009). "Countervailing institutional works: Corporate governance in Turkish Family Business Groups", *Journal of Management and Governance*, 13 (3), 193-213.
- Selznick, Philip (1996), "Institutionalism "Old" and "New" ", *Administrative Science Quarterly* Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, 270-277.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research ve future challenges", *Family Business Review*, 10, 1-35.
- Sirmon, D.G., ve Hitt, M.A. (2003), "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory ve Practice*, 27(4), 339-358.
- Songini, Lucrezia and Gnan, Luca (2015), "Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, 53: 748-779.
- Songini, L. (2006), The professionalization of family firms: Theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 269-297). Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Üsdiken, B. and Yildirim-Öktem, Ö. (2008), "Changes in the institutional environment and "non-executive" and "independent" members of the board of directors of firms affiliated to large family business groups", *TODAIE's Review of Public Administration*, 2 (1), 51-83.
- Wright, Mike and Chrisman, James J. and Chua, Jess H. and Steier, Lloyd (2014), "Family Enterprise and Context", *Family Business Special Issue*, Vol. 38, Issue 6, pp. 1247-1260, 2014.

- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. and Craig, J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1035–1054.
- Zahra, S. A. (2003), 'Ownership involvement and international expansion: an empirical test of the stewardship theory among family firms'. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.
- Zattoni, Alessandro, Gnan Luca ve Morten Huse (2015), "Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks", *Journal of Management* Vol. 41 No. 4, 1214–1243.
- Zellweger, Thomas M. ve Robert S. Nason. (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance", *Family Business Review*, 21/3, 203-216.
- Zellweger, T. and Kammerlander, N. (2015), "Family, Wealth, and Governance: An Agency Account", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39: 1281–1303.

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMAYA VE ÖRGÜTSEL BİLGİ KULLANIMINA ETKİLERİNİN DİĞER İŞLETMELERLE KIYASLANMASI

Yrd. Doç. Dr. Tuna USLU

İstanbul Gedik Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İş ve İşçi Sağlığı Programı

tunauslu@gmail.com

ÖZET

Geleneksel işletmelerde ve özellikle aile şirketlerinde yönetim becerilerinin ve çalışanlara yönelik kurumsal uygulamaların zayıf olduğu görülmektedir. Bu durum aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde de önemli bir engel oluşturmaktadır, çünkü kurumsallaşma aynı zamanda örgütsel bellek yaratmanın öncüllerindedir ve örgütsel belleği olmayan bir işletmenin devamlılığı da söz konusu değildir. Dünyadaki ve çevremizdeki kavram, yönetmelik, uygulama ve süreçlerin birbirine yaklaşması ve bir çatı altında birleşmeye doğru yönelmesi nedeniyle, bu tip geleneksel yapılar da son dönemde bir değişim sürecine girmiştir. Bu nedenle iç müşteri hizmetleri, insan kaynakları uygulamaları, iş ve işçi sağlığı ve örgütsel iletişim etkinliği gibi stratejik ve operasyonel olarak iş görenlere yönelik uygulamalar günümüzde tüm işletmelerin stratejik planlarına dâhil olmuştur. Araştırmada öncelikle aile işletmelerini diğer kurumlardan farklılaştıran özellikler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırmamızın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin, insan kaynakları ve iş güvencesi uygulamalarının, örgütsel bir bellek oluşturup oluşturmadığı ve bilgi kullanımına nasıl yansıdığını saptamaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan envanter kolayda örneklem yoluyla aile şirketleri çalışanlarına ve kıyaslama amacıyla farklı işletmelere dağıtılmış, toplanarak istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

.Anahtar Kelimeler: insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı, örgütsel iletişim, kurumsal yönetim, örgütsel bilgi

1.Giriş

Aile işletmelerinin dünya ekonomisi içinde %80'in üzerinde bir payı vardır, ancak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yaşanan sıkıntılar (Alaybeyoğlu, 2003) önemli ölçüde şirketlerin kurumsallaşamamasından da kaynaklanmaktadır (Mustakallio, Autio ve Zahra, 2002). İşletmenin vizyon, misyon ve hedefleriyle işleyişi hakkında yazılı kuralların yer aldığı bir tüzüğün varlığı ve çalışanlar tarafından algılanan bir kurumsal kimliğin oluşması, aile şirketlerinde ortakları ve üyeleri aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir tutkaldır (Özkaya ve Şengül, 2006). İnsana yatırım yapmama, hem çalışan hem de kişisel gelişimi önemsememe, aile üyeleri arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk, liderliğin zayıf olması gibi problemler profesyonel çalışanların şirket sahipleri hakkında yaptıkları eleştiriler arasında yer almaktadır (Fındıkçı, 2004). Bu noktada aile işletmelerinde insan kaynaklarının, iş ve işçi sağlığının önemi daha da kritik bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının, iş ve işçi sağlığı çalışmalarının çalışanlar tarafından kurumsallaşmanın algılanması üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Özellikle insan kaynaklarının kurumsallaşma aracılığıyla çalışanların güçlenmiş hissetmeleri üzerinde de etkili olduğu görülmektedir, yani kurumsal uygulama ve dışsal güdüleyicilerin kurumsal etkileri kadar çalışanlar üzerinde de etkili olduğu anlaşılmaktadır (Uslu, 2012a). Aile işletmelerinde profesyonel insan kaynakları uygulamalarının diğer işletmelere göre daha geri planda olduğu, ancak geleneksel aile ortamına dair geleneksel ilişkilerden kaynaklanan güdüleyicilerin ise aile şirketlerinde güçlü olduğu görülmektedir (Uslu, 2012a). Kurumsallaşma üzerinde genel olarak iç müşteri hizmetlerinin, insan kaynaklarının verdiği güvenin ve ayrıca ücretin cazip olan bir işte kurumun bu altyapısının olumlu etkisi vardır. İşteki ücretin güdüleyici olması, iç müşteri hizmetlerinin ve insan kaynakları güvencesinin kurumsallaşma algısı üzerindeki bu doğrudan etkisini de artırmaktadır (Uslu, 2012a). Ücret düzeyi önemli bir motivatör olarak insan kaynaklarının kurumsallaşma düzeyinin algılanmasını da güçlendiren bir etki yapmaktadır.

Yapılan bir araştırmada Marmara Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerin başında olduğu firmalara göre kurumsal yönetim, liderlik ve yönlendirme konusunda daha zayıf olduğu tespit edilmiştir (Uslu, 2012b). Profesyonel yönetimin olduğu ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen işletmelerde kurumsal yönetim, bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve örgütsel iletişim anlamlı ve olumlu bir şekilde farklılaşırken, aynı etki aile işletmelerinde görülmemektedir. Toplam kalite yönetiminin bir hedef değil, sürekli ve dinamik bir süreç olduğunu kavramak aynı zamanda profesyonel yöneticiliğin bir uzantısı olması nedeniyle geleneksel işletmeler için bu yaklaşımı anlamak zaman almaktadır, ancak bu dönemde devreye sokulan kalite yönetim süreçleri ve standartları, kullanılan bilgi iletişim ve yönetim araçları bu süreçte yol almayı kolaylaştırmaktadır.

Aile işletmelerinde, örgütsel iletişimi doğrudan kalite iyileştirme sağlarken, kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi dolaylı olarak iletişimin etkinliğini artırmaktadır (Uslu, 2012b). Aile kurumlarında çalışanlar arasında ve ast-üst etkileşimini artırmak için kalite standartlarını artırmak temel şart olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteyi de iyileştirmek öncelikle kurumsal bir liderlik ve yönlendirme yaklaşımını benimsemek, daha sonrasında da bilgi iletişim uygulamalarını ve yönetimini geliştirmekle mümkün görünmektedir. Profesyoneller tarafından yönetilen firmalarda da kalite iyileştirme kurumsal yönetim ile

örgütsel iletişim etkinliği arasında tam olarak aracılık yapmakta, bilgi yönetimi de örgüt içindeki etkileşimi doğrudan etkilemektedir. Kurucu ortakların işlettiği şirketlerde ise, aile işletmelerine benzer şekilde kalite iyileştirme doğrudan örgütsel iletişim üzerinde etkiliyken, kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi dolaylı olarak etki etmektedir. Özellikle aile üyelerinin ve kurucu ortakların yönettiği kurumlarda örgüt içindeki iletişim etkinliğini sağlayabilmek için kalite iyileştirmenin kritik ve doğrudan önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi ise, bu katkının öncelleri olarak bu olumlu etkiyi desteklemektedirler. Ancak kurumsal yönetimin özellikle aile işletmelerinde profesyonel yönetimin olduğu şirketlere göre daha zayıf olması bu öncelin katkısını da düşürmektedir. Bu nedenle özellikle sürece ve yönetim felsefesine yönelik çalışmalar yapılarak, kurumsal kalite yönetimin sürekli bir iyileştirme sağlama görevini aile işletmelerinde çalışanların iletişimlerini artıracak şekilde değerlendirmek ve yapılandırmak, bu sayede işletmelerdeki örgütsel belleği de geliştirmek gerekmektedir.

2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Yönetimi

Aile işletmelerinde diğer şirketlere göre kurumsallaşamamaktan ve aile ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun bulunmaktadır (Yıldırım, 2007). Türk aile şirketleri de varlıklarını koruyabilmeleri, örgütlerini gelecek kuşaklara taşıyabilmeleri ve küresel ölçekte yer bulabilmeleri için kurumsallaşmaya önem vermek zorundadırlar (Gülen, 2005). Aile işletmelerinde bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve akreditasyonun örgütsel çıktılarının yanında doğrudan çalışanlara olumlu etkileri bulunmaktadır. Standardizasyon ve akreditasyon gibi kurumsallaşma araçları sayesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve aile üyesi olmayan diğer çalışanlar arasındaki iletişimin artması da beklenmektedir. Diğer taraftan, örgütsel iletişim araçlarının çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişim etkinliğini artırmak gibi önemli görevleri vardır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya örgütsel iletişimin yönetilmesiyle beraber, hem örgütsel hem de bireysel performansın artırılması da amaçlanmaktadır.

Kurumsallaşma bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak tanım, kural, prosedür ve süreç aracılığıyla sistematik bir yapı içinde kendine özgü iletişim ve yönetim kültürü kazanma süreci olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004). Ancak bu süreç öncelikle amaçlara uygun bir örgüt altyapısı tasarlanmasını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini gerektirmektedir (Kırım, 2003). Küçük işletmeler kaynak, imkân ve teşvik bakımından kısıtlara sahiptir ve geleneksel bir yönetim anlayışı sürdürmektedirler. Aile üyelerinin ve yöneticileri bilgi, yetenek, zaman ve finansman eksikliği doğrudan işletmelerin sıkıntılarına yansımaktadır. Bu durum öncelikle kurumsal bir yönetim anlayışı kazanılmadığı takdirde de çok zor aşılabilecek bir engeldir (Quazi and Padibjo, 1997). Ancak Toplam Kalite Yönetim felsefesi aynı zamanda, küçük işletmelerin esneklik ve yeniliğe hızlı ayak uydurma avantajı nedeniyle de karşımıza bir fırsat olarak çıkmaktadır (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 2003). Bu yaklaşımın küçük işletmelere en temel katkısı aile şirketlerin gelen geleneksel ve patron odaklı yapıyı da zaman içinde kökten değiştirme yetisidir. Elbette bu süreç üst yönetimin maddi ve manevi katılımıyla doğru orantılı olarak işleyecektir (Kavrakoğlu ve Balkır, 1999).

Bu araştırmamızdaki amaç, kurumsal yönetimin ve örgüte dair yapısal güçlendiricilerin işletmelerdeki bilgi kullanımına etkilerini ve bu etkilerin aile şirketleri ile

diğer işletmeler arasında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan envanter kolayda örneklem yoluyla aile şirketi ve kontrol amacıyla farklı firma çalışanlarına dağıtılmış, toplanarak istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde işletmelerdeki bilgi yönetiminin öncelleri incelendiğinde, yapısal uygulamaların etkileri görülmektedir. Fakat aile işletmelerindeki stratejik insan kaynaklarının ve örgütsel iletişimin etkilerini karşılaştıran sonuçlar açısından literatürde eksiklik söz konusudur, bu araçların örgütsel bilgi kullanımı ile ilgili literatürde ve Türkiye’de yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Araştırmada öncelikle aile işletmelerini diğer kurumlardan farklılaştıran özellikler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

H1. Aile işletmeleri ile diğer firmalar arasında, iş ve işçi sağlığı, kurumsal yönetim, stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim ve bilgi kullanımı açısından fark bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Hipotezleri

Aile işletmelerindeki stratejik insan kaynakları ve çalışanları motive edici iç müşteri hizmetlerinin çalışanları bireysel etkileme şekillerini betimleyen ve diğer işletmelerle karşılaştıran sonuçlar açısından literatürde eksiklik söz konusudur, bu araçların örgütsel bilgi kullanımına etkileri ile ilgili literatürde ve Türkiye’de yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Araştırmamızın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin, insan kaynakları ve iş güvencesi uygulamalarının, örgütsel bir bellek oluşturup oluşturmadığı ve bilgi kullanımına nasıl yansıdığını saptamaktır.

Varsayımımıza göre örgütteki bilgi kullanımı yönetimin kurumsallaşma düzeyi ve yapısal uygulamalar sayesinde artmaktadır. Dolayısıyla,

H2. İşletmelerde stratejik insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı, örgütsel iletişim, kurumsal yönetim ve bilgi kullanımı arasında yüksek dereceli pozitif ilişki vardır.

H3. Aile işletmelerinde stratejik insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı, örgütsel iletişim ve kurumsal yönetim bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.

H4. Kurumlarda stratejik insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı, örgütsel iletişim ve kurumsal yönetim bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.

H5. Aile işletmelerinde stratejik insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı ve örgütsel iletişim kurumsal yönetimi pozitif etkilemektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

2013 ve 2014 yılı içinde Marmara Bölgesi’ndeki aile işletmelerinden toplam 153 anket ve kurumlardaki yapısal faktörleri kıyaslamak amacıyla, aile şirketi olmayan firmalarda çalışan 106 katılımcıdan veri toplanmıştır. Envanter oluşturulurken “Kurumsal Yönetim” (Uslu, 2012b), “İnsan Kaynakları” ve “İş ve İşçi Güvenliği” (Uslu, 2012a) ölçekleri kullanılmıştır. “Yukarıya ve Aşağıya Doğru Örgütsel İletişim”i ölçmek için oluşturulan anket ifadeleri ise Postmes ve diğerlerinin (2001) geliştirdikleri ölçekten alınmıştır. “Bilgi

Kullanımı" için literatürdeki (Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai ve Cooparat, 2010) bilgi yönetimi boyutları da gözden geçirilerek "bilgiyi depolama" ve "bilgiyi paylaşma" ifadelerinden yola çıkılarak bir ölçek geliştirilmiştir. Yanıtlar 1 ile 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve ara değişken regresyon analizleri SPSS 18 ile yapılmıştır.

5. Bulgular

Katılımcıların %59'u olan 153 kişi bir aile şirketinde çalışırken, geri kalan 106 kişi ise aile işletmesi olmayan farklı kurumlarda görev yapmaktadır. Bu 259 katılımcının %54'ü kadın, %46'sı erkek ve ortalama yaşı 41'dir. %12'si lise, %56'sı üniversite, geri kalan %32'si yüksek lisans/doktora mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 18,5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 8 senedir bu işletmede çalışmaktadır.

Ölçeklere SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel (açıklayıcı) faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile test edilmiştir. Eldeki veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği testi uygulanmış 0,926 değeri elde edilmiştir. Bu değer 0,50'nin üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra temel bileşenler analizi ile varimax döndürme yöntemi kullanılarak betimsel faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde "Bilgi Kullanımı" değişkeninin "bilgi akışı" ve "bilgi kaydı" olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Boyutların içsel tutarlılıkları hesaplanmış, tutarlılık değerleri 0,80 değerinin üzerinde ve yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bilgi kullanımı iki faktör, toplam sekiz ifadeden oluşmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Bilgi Kullanımı Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

BİLGİ KULLANIMI	Boyut Açıklayıcılığı (%)	Madd e Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
Faktör 1: Örgütsel Bilgi Akışı	41,243		89,5
İhtiyaç halinde iş prosedür ve akışları güncellenir.		,802	
İş, kurum ve çevreyle ilgili bilgileri, yöneticiler astlarına ve çalışanlar da üstlerine karşılıklı olarak aktarır.		,769	
Kurumum, tüm çalışan ve yöneticiler ile kurum dışında olup kurum hakkında veriye ihtiyacı olanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak yöntemleri planlayıp uygular.		,757	
Kurumumda çalışanlarla işle ilgili bilmeleri gerekli olan bilgiler paylaşılır.		,747	
Kurumda çeşitli bilgi ve iletişim kanalları (tele-konferans, elektronik haberleşme, otomasyon sistemi, Notes, SAP, Oracle vb.) kullanılır.		,650	

Faktör 2: Örgütsel Bilgi Kaydı

31,163

82,5

Kurumda tüm çalışanların ve yönetimin sorumlulukları, yetkileri ve işleyişi yazılı olarak belgelenir.

,716

Çalışanlar işten ayrılrsa bile kritik bilgiler ve iş yapma biçimi kurumda muhafaza edilir.

,693

Kurumum gerçekleştirilen her iş, hizmet veya ürün için bir kayıt açar, bu kaydı uygun şekilde saklar.

,643

Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi

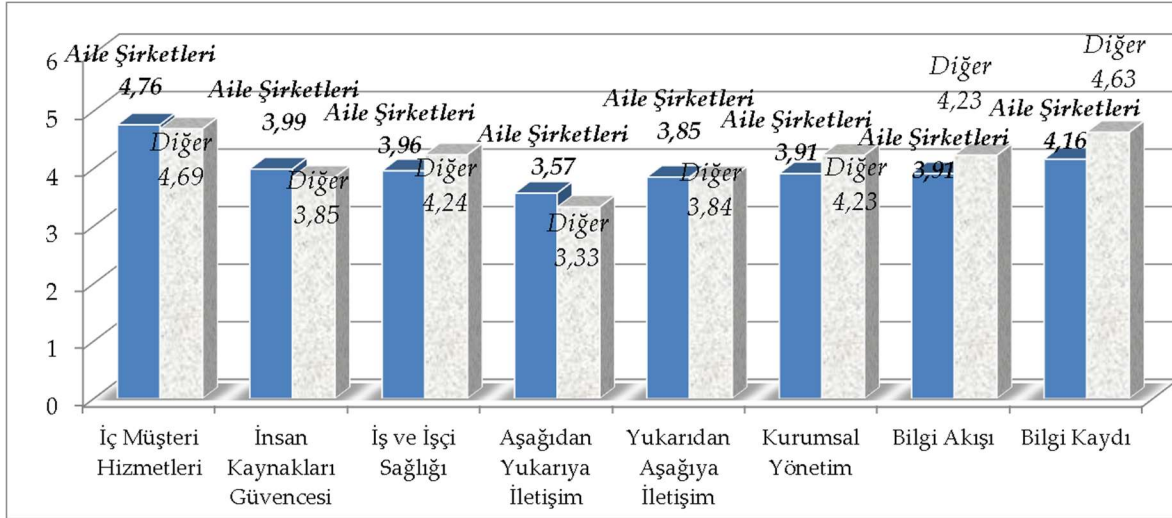
72,406

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,926

Bartlett Manidarlık Değeri: ,000

Yaklaşık Ki-Kare
Değeri: 1534,662

Aile şirketleri ile diğer kurumları karşılaştırmaya yönelik yapılan fark analizlerinde, iç müşteri hizmetleri ($t=,444$ $p=.657$), insan kaynakları güvencesi ($t=,796$ $p=.427$), iş ve işçi sağlığı ($t=-1,434$ $p=.153$), aşağıdan yukarıya iletişim ($t=1,386$ $p=.167$), yukarıdan aşağıya iletişim ($t=,026$ $p=.979$) ve kurumsal yönetim ($t=-,669$ $p=.504$) açısından anlamlı fark olmadığı, diğer taraftan bilgi kullanımının alt boyutları olan bilgi akışı ($t=-2,028$ $p=.044$) ve bilgi kaydı ($t=-2,860$ $p=.005$) açısından anlamlı fark olduğu görülmüş, birinci hipotez kısmi olarak destek bulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2: Aile Şirketleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklar

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 3'de gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre ikinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 3: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. İç Müşteri Hizmetleri	4,7319	1,26							
2. İnsan Kaynakları Güvencesi	3,9347	1,34	,545*						
3. İş ve İşçi Güvenliği	4,0717	1,44	,650*	,780*					
4. Aşağıdan Yukarıya İletişim	3,8440	1,31	,384*	,649*	,637*				
5. Yukarıdan Aşağıya İletişim	3,4769	1,35	,292*	,691*	,636*	,808*			
6. Kurumsal Yönetim	4,0424	1,19	,547*	,800*	,869*	,764*	,739*		
7. Örgütsel Bilgi Akışı	4,0451	1,19	,546*	,736*	,817*	,735*	,703*	,901*	
8. Örgütsel Bilgi Kaydı	4,3579	1,28	,533*	,653*	,775*	,617*	,542*	,791*	,822*

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=253

Hem aile şirketleri hem de diğer işletmelerde özellikle kurumsal yönetim örgütsel bilgi kullanımını artırmaktadır, üçüncü ve dördüncü hipotezler kısmi olarak desteklenmiştir. Aile işletmelerinde iş ve işçi sağlığı da örgütsel bilgi kullanımı üzerinde anlamlı ve pozitif bir katkıya sahiptir (Tablo 4).

Tablo 4: Aile İşletmelerinde Örgütsel Bilgi Kullanımını Etkileyen Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Model	R2	Düz. R2	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	St. Hata	T
				(Sabit)	,227	,211	1,074
				İç Müşteri Hizmetleri	,080	,054	1,473
				İnsan Kaynakları Güvencesi	-,035	,081	-,425
1	,861	,852	97,895***	Aşağıdan Yukarıya İletişim	-,072	,088	-,819
				Yukarıdan Aşağıya İletişim	,013	,080	,166
				İş ve İşçi Güvenliği	,234	,073	3,195**
				Kurumsal Yönetim	,710	,093	7,621***

Bağımlı değişken: Örgütsel Bilgi Kullanımı

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Diğer işletmelerde ise, yukarıdan aşağıya iletişim örgütsel bilgi kullanımı üzerinde anlamlı ve kurumsal yönetime yakın pozitif bir katkıya sahiptir (Tablo 5).

Tablo 5: Diğer işletmelerde Örgütsel Bilgi Kullanımını Etkileyen Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Model	R2	Düz. R2	F	Bağımsız Değişkenler		Beta	St. Hata	T
				(Sabit)		1,162	,274	4,238***
				İç Müşteri Hizmetleri		-,005	,067	-,081
				İnsan Güvencesi	Kaynakları	-,044	,086	-,513
2	,783	,764	40,896***	Aşağıdan İletişim	Yukarıya	,031	,098	,319
				Yukarıdan İletişim	Aşağıya	,246	,089	2,757**
				İş ve İşçi Güvenliği		,129	,118	1,093
				Kurumsal Yönetim		,472	,161	2,926**

Bağımlı değişken: Örgütsel Bilgi Kullanımı

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasına en fazla katkı sağlayan faktörler sırasıyla iş ve işçi sağlığı uygulamaları, yukarıdan aşağıya ve sonrasında aşağıdan yukarıya iletişim, arkasından da insan kaynakları uygulamalarının sağladığı güvence gelmektedir (Tablo 5), beşinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 6: Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetimi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Model	R2	Düz. R2	F	Bağımsız Değişkenler		Beta	St. Hata	T
3	,847	,843	209,254***	(Sabit)		,529	,144	3,678***
				İç Müşteri Hizmetleri		-,004	,037	-,112
				İnsan Kaynakları	Güvencesi	,159	,049	3,248**
				Aşağıdan İletişim	Yukarıya	,111	,055	2,023*
				Yukarıdan İletişim	Aşağıya	,189	,049	3,868***
				İş ve İşçi Güvenliği		,442	,046	9,660***

Bağımlı değişken: Kurumsal Yönetim

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

6. Sonuç ve Tartışma

Marmara Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin kurumsal yönetim, iş sağlığı ve özellikle örgütsel bilginin kullanımı konusunda profesyonel yöneticilerin başında olduğu firmalara göre daha zayıf olduğu görülmektedir. Bu tespit Türkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğindeki sorunlara da ışık tutmaktadır. Aile işletmelerinde örgütsel bilginin korunması, depolanması ve paylaşılması konusunda altyapının diğer kurumlara göre daha yetersiz olduğu görülmektedir, yani örgütteki bilgi akışı ve kaydı sağlanamamaktadır, bu nedenle de aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve örgütsel belleğinin gelişmesi kısıtlı kalmaktadır.

Bu süreçte stratejik insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı çalışmalarının çalışanlar tarafından kurumsallaşmanın algılanması üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Önceki araştırmalarda özellikle insan kaynaklarının kurumsallaşma aracılığıyla çalışanların güçlenmiş hissetmeleri üzerinde de etkili olduğu görülmektedir, yani kurumsal uygulama ve dışsal güdüleyicilerin kurumsal etkileri kadar çalışanlar üzerinde de etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerin kurumsallaşmasında çalışanların korunmasının ve güçlendirilmesinin çok önemli etkileri bulunmaktadır. Tespitlere göre, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlayan en güçlü etken ise iş ve işçi sağlığı uygulamalarıdır. Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinin ISO 9001 ve OHSAS 18001 gibi kalite yönetim sistemlerini kullanmaya başlamasının, örgütsel belleğin yaratılmasında bir

iskelet oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Bunu takiben stratejik insan kaynakları ve örgütsel iletişimin etkinliği de kurumsal yönetime katkı sağlayan önemli faktörlerdir.

Diğer şletmelerde ise örgütsel bilgi kullanımı üzerinde, aynı düzeylerde yukarıdan aşağıya iletişimin etkinliği ve kurumsal yönetim en önemli katkıya sahipken, bulgulardan anlaşıldığı üzere aile şirketlerinde diğer şletmelerdekinden çok daha yüksek katkıyı kurumsal yönetim sağlamaktadır. Bu etkiyi iş ve işçi sağlığı uygulamaları izlemektedir. Bu nedenle literatürde de vurgulandığı gibi, aile şletmelerinin yaşamı kurumsal yönetim ve aile anayasalarından geçmektedir, çünkü bu sayede aile şirketleri örgütsel belleklerini dökümanite edebilmekte, bilginin akışını ve kaydını sağlayabilmektedirler.

KAYNAKLAR

- Alaybeyoğlu, N. (2003), **Aile şletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alkış, H. ve V. Temizkan (2010), “şletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği”, **Ekonomik Yaklaşım**, Cilt: 21, Sayı: 76, ss. 73-92.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (2003). **EFQM Modeli-Küçük ve Orta Büyüklükteki şletmeler**, İstanbul: Kalder
- Fındıkçı, İ. (2004), “Aile şirketleri Kurumsallaşma Telaşında”, **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile şletmeleri Kongre Kitabı**, s. 681.
- Gedik, T., Akyüz, K.C. ve C. Batu (2009), "Orman Endüstri şletmelerinde Yönetici ř Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, 9(1), ss. 1-11
- Gülen, D. (2005), “Aile şletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, şubat 2005.
- Karpuzoğlu, E. (2004), **Aile şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma**, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile şletmeleri Kongre Kitabı, s. 45
- Kavrakoğlu, İ. ve M. Balkır (1999), **ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail**, İstanbul: Kalder Yayınları
- Kırım, A. (2003), **Aile şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Mustakallio, M., Autio, E. ve S.A. Zahra (2002), “Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making”, **Family Business Review**, 15 (3), 205-222.
- Özkaya, M.O. ve C.M. şengül (2006), “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açışı”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.21, Sayı:1, ss. 109-126.

- Postmes, Tanis ve Witt (2001). "Communication and commitment in organizations: A social identity approach", **Group Processes Intergroup Relations**, 4 (3), ss. 227-246.
- Quazi, H.A. ve S. R. Padibjo (1997), "A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification, A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", **International Journal of Quality and Reliability Management**, MCB University Press, 15(5), ss. 489-508.
- Uslu, T. (2011), "Turizm Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Meslek ve Kalite Standartlarının Çalışanlara Etkileri Üzerine Nicel ve Nitel Bir Çalışma", **12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sidas Medya, ISBN: 978-605-87976-8-0, ss. 441-445.
- Uslu, T. (2012a), "Aile Şirketlerinde Güdüleyici Faktörlerin Rolü İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi Ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri: Kocaeli İli Örneği", **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, ISBN: 978-605-4233-79-3, ss. 271-287.
- Uslu, T. (2012b), "Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite Ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel İletişime Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma", **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, ISBN: 978-605-4233-79-3, ss. 259-269
- Yıldırım, A.F. (2007), "Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2007, Isparta, s. 118.