



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ



AIK'18

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve
Araştırma Merkezi
(AGMER)

8. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı

Editörler

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

9-10 Nisan 2018

İstanbul

TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

AGMER

AİK'18

8. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

KONGRE KİTABI

Editörler

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

9-10 NİSAN 2018

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

8. Aile işletmeleri kongresi /ed.Uğur Yozgat; Andaç Toksoy – İstanbul:
İstanbul Kültür Üniversitesi, 2019. s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi
Yayın No;254) I. Aile İşletmeleri II. Küçük İşletmeler III. Kongreler

ISBN: 978-605-4763-69-6

Her türlü yayın hakkı İstanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Baskı: G.M. Matbaacılık ve Tic. A.Ş.

100 Yıl Mah. MAS-SİT. 1.Cad. No:88 Bağcılar / İstanbul

Baskı Tarihi: Haziran 2019

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

İKÜ Basın Ekspres Yerleşkesi, Küçükçekmece, 34303, İstanbul

Tel: (0212) 498 46 18

E-Posta: agmer@iku.edu.tr

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

DÜZENLEYEN KURULUŞ

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

Kongre Düzenleme Başkanı

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Kongre Düzenleme Başkan Yardımcısı

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Akademik Kurul

Prof. Dr. Ali Şen, İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Asuman Akdoğan, Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kirel, Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Esin Can Mutlu, Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Kocaeli Üniversitesi

Prof. Dr. Hüsnü Kapu, Kafkas Üniversitesi

Prof. Dr. Işıl Pekdemir, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt, Trakya Üniversitesi

Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen, Balıkesir Üniversitesi

Prof. Dr. Ruziye Cop, Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur Yozgat, İstanbul Kültür Üniversitesi

8. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

Kongre Programı

1. GÜN: 9 Nisan 2018, Pazartesi

09.00-09.30 KAYIT

09.30 - 11.00 Açılış Konuşmaları

Bu oturumda kongrenin amacı anlatılacak olup, gerek dünyada gerekse ülkemizde aile işletmelerinin yaşamış oldukları sorunlar kongre katılımcıları tarafından tartışılacaktır.

Akingüç Oditoryumu

AÇILIŞ SEREMONİSİ VE AÇILIŞ KONUŞMALARI

- İstiklal Marşı - Saygı Duruşu
- Kongre Tanıtım Filmi
- Konuşmalar
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı, AGMER Müdürü
- Vahap KÜÇÜK, LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı
- Prof. Dr. Erhan GÜZEL, İKÜ Rektörü
- Dr. Bahar Akingüç GÜNVER, İKÜ Mütavelli Heyet Başkanı
- David STILLMAN-Jonah STILLMAN, İşte Z Kuşağı Yazarı, Skype Bağlantısı

11.00-11:30 Ödül Töreni

Bu oturumda kuruluşundan itibaren yüz yılı aşmış olan köklü aile işletmelerine AGMER tarafından ödül verilecektir. Aile işletmesini temsilen ödül almaya gelen sahip ve yöneticilerin değerli katılımlarıyla kongremizi hatırlatması için bir anı hatırası verilecektir.

Akingüç Oditoryumu

“UZUN ÖMÜRLÜ-KÖKLÜ İŞLETME ÖDÜL TÖRENİ”

Ülkemizdeki köklü markalara ödül takdimi...

ÖDÜL ALACAK İŞLETMELER

- KaraköyGüllüoğlu(1820)
- Beyaz Fırın(1836)
- Petek Saraciye(1855)
- Hafız Mustafa(1864)
- Vefa Bozacısı(1876)
- Komili (1878)
- Meyer Saat(1878)
- Arkas (1902)
- Koska Helva(1907)
- Koska Helvacısı(1907)
- Splendid Hotel(1908)
- Apikoğlu (1910)
- Ece Ajandası(1910)
- Deriş Hukuk(1912)
- Davut Selim(1914)
- Çift Geyik Karaca (1917)
- Kifidis (1919)
- SultanahmetKöftecisi(1920)
- EyüpSabri Tuncer (1923)
- Elit Çikolata(1924)

11.45-13.30

Oturumlar

Bu oturumda aile işletmelerinin yönetiminde bulunan farklı jenerasyonları, sürdürülebilirlik ile ilgili görüş ve deneyimlerini paylaşacaklardır. Moderatörlüğünü Rüştü Bozkurt'un yapacağı oturumda Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver'de sunumlarıyla katkı sağlayacaktır.

Akingüç Oditoryumu

“AİLE İŞLETMELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK”

Moderatör: **Rüştü BOZKURT** (DünyaGazetesi)

- **Dr. Bahar Akingüç GÜNVER**

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

- **Cüneyt GÜNEŞ**

Çift Geyik Karaca

- **Nadir GÜLLÜ**

Karaköy Güllüoğlu

- **Mehmet TEZÇAKIN**
Sultanahmet Köftçisi 1920
- **Pelin TUNCER**
Eyüp Sabri Tuncer
- **Serra TAŞKENT**
- **Splendid Hotel**
- **Gözde KÜÇÜK ADIYAMAN, Elit Çikolata**

13.30-14.30 YEMEK

14.30-16.00 Oturumlar

Bu oturumda farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kadın yönetici ve liderleri yaşadıkları deneyimleri paylaşacak olup aile işletmelerinde “kadın lider” olmanın getirmiş olduğu zorlukları tecrübeleri bağlamında anlatarak katkı sağlayacaklardır.

Akıngüç Oditoryumu

“AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN LİDERLER”

Moderatör: **Sevda Kayhan YILMAZ (Kayahan Grup Yönetim Kurulu Başkanı, Konya Sanayi Odası Meclis Başkanı)**

- **Sevda Kayhan YILMAZ**
Kayahan Grup Yönetim Kurulu Başkanı, Konya Sanayi Odası Meclis Başkanı
- **Harika KARAKAN**
Doğuş Çay Yönetim Kurulu Üyesi
- **Gökçe GÜL**
Gülsan Holding Yönetim Kurulu Üyesi
- **Rakel MESULAM**
Elektromak Kurumsal İletişim Koordinatörü

14.30-16.00 Paralel Oturum-Akademik Sunumlar

1.Kat Çok Amaçlı Salon

“AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN, Erciyes Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinin Stratejilerinin Strateji Evrelerine Göre İncelenmesi: Yolcu Taşımacılığı Sektörünün Lider İşletmesinde Örnek Olay Analizi”

Yazarlar: İrge Şener, Çankaya Üniversitesi- Didem Rodoplu Şahin, Kocaeli Üniversitesi, Furkan Polat, Kocaeli Üniversitesi

Bildiri Özeti: Dünya genelinde, en yaygın taşımacılık türü olan karayolu taşımacılığı, Türkiye’de de TÜİK (2017) verilerine göre yurtiçinde yolcu ve yük taşımacılığında ilk sırada yer almaktadır. Ülkemizde, kesin istatistiki veriler olmamakla birlikte yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren birçok işletmenin mevcut olduğu bilinmektedir ve bu işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yolcu taşımacılığının lider işletmelerinden birinin kuruluşundan günümüze kadar izlediği stratejilerinin farklı strateji evrelerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Her aile işletmesinin kendine özgü özellikleri mevcuttur, bu nedenle aile işletmelerinin tanımı için yaygın olarak kabul edilen bir tanım bulunmamasına rağmen (Astrachan ve diğerleri, 2002: 45), aile işletmeleri genellikle, işletme yönetiminin aile üyelerinde olması niyetiyle kurucu veya varisi tarafından yönetilen, işletmenin hem sahiplik hem de yönetiminin aile üyelerinde olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Solomon ve diğerleri, 2011). Chua ve diğerlerine (1999) göre, aile işletmelerini diğerlerinden farklılaştıran husus, ailenin işletmenin içinde yer almasıdır; bu durum ise sahiplik yapısının, yönetimin ve yönetimin diğer kuşaklara devrinin, işletmenin hedeflerinin, stratejilerinin ve işletme yapısının, tasarlanması ve uygulanmasını önemli derecede etkilemektedir. Sharma ve diğerleri (1997) ise, aile işletmelerinin tanımında, hedeflerin izlenmesi, bunun için stratejinin belirlenmesi ve bu sürecin kontrolünden oluşan strateji özelliklerini vurgulamaktadır. Ancak, aile işletmelerinin uyguladıkları stratejiler ile ilgili literatürde yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır (Harris ve diğerleri, 1994).

Aile işletmelerinin kuşaklar arasında devri ile oluşan sürdürülebilirlik sorunlarının önüne geçebilmek için stratejik planlama yapılması ve strateji belirlenmesinin önemli olduğu uzun süredir tartışılmaktadır (Ward, 1988); bu durum ayrıca aile işletmesinin büyümesi ve performansının artması için de kritik öneme sahiptir (Upton ve diğerleri, 2001). Donckels ve Frohlich’e (1991) göre, aile işletmelerinin çoğunluğu riskten kaçınmaktadır, stratejik davranışları daha muhafazakar ve istikrarlıdır. Daily ve Dollinger (1993) ise, aile işletmelerinin fırsatçı (prospector) veya analizci (analyzer) değil daha çok savunmacı (defender) stratejik grubunda yer aldığı ileri sürmektedirler. De Massis ve diğerleri (2012) aile işletmelerinin stratejileri ile ilgili olarak literatürde, en fazla üzerinde durulan konuların kurumsal yönetim, ikinci nesile devir ve rekabet avantajı ile ilgili konular olduğunu vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde nesiller arası devir ile birlikte işletme yönetiminin değişmesi sonucunda, izlenen strateji de değişmektedir; ancak bu konu kapsamlı olarak araştırılmamıştır. Aile üyelerinin farklı hedefleri nedeniyle, aile işletmelerinin tek, basit ve sabit bir hedef yerine birden çok, karmaşık ve değişken hedeflerinin olması daha olasıdır (Sharma ve diğerleri, 1997). Bu nedenle, aile işletmeleri genellikle tek bir strateji değil, farklı stratejiler izlemektedir (Ostgaard ve Birley, 1994). Ailenin strateji üzerindeki etkisi üç temel inanç tarafından şekillendirilmektedir; bunlar arasından belki de en güçlü olanı ailenin ve işletmenin amacı ile ilgili olan inançlardır; ikincisi işletmenin bağlılık ya da çatışma kaynağı olarak değerlendirilmesi, üçüncüsü ise liderlik yapısı ile ilgilidir (Ward, 2011). Bu inançlar nedeniyle, farklı stratejik evrelerde aile işletmelerinin stratejilerinin farklı olması beklenmektedir. Kreiser ve diğerleri (2006) aile işletmelerinde; kuruluş ve erken strateji evresi, birincil büyüme evresi ve olgun stratejik evre olmak üzere üç farklı strateji evresinin olduğunu belirtmektedirler. Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında daha farklı öncelikleri bulunması nedeniyle, bu işletmelerin olgunluk dönemlerinde uzun vadeli stratejik tercihler yapıldığı da tartışılmaktadır (Lussier ve Sonfield, 2004).

Bu kapsamda, bu araştırmada, merkezi İstanbul’da bulunan karayolu taşımacılığı sektörünün lider kuruluşları arasında yer alan üç nesil boyunca faaliyetlerine devam eden bir aile işletmesinin kuruluşundan itibaren günümüze kadar izlediği stratejilerin değerlendirilmesi amacıyla nitel yöntemler uygulanmış, işletme ortakları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işletme tarafından genellikle farklı taşımacılık alanları ile ilgili çeşitlendirme stratejileri uygulandığı, bu stratejilerin yanı sıra taşımacılık alanından farklı alanlarda da çeşitlendirme stratejileri gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Bildiri Adı: “Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Uluslararası Pazarda Faaliyet Anlayışı”

Yazarlar: Buse Alioğlu, İstanbul Kültür Üniversitesi- Ethem Çağrı İnan, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki aile işletmelerinin uluslararası alanda gösterdiği faaliyetleri incelemektir. Bu doğrultuda yapılan araştırma ülkemizdeki aile işletmelerinin uluslararası alanda faaliyet gösterirken izlediği stratejileri, iç pazarda yarattıkları markalarını uluslararası alanda da tüketiciye kabul ettirme yöntemlerini incelemektedir. Ayrıca araştırmada aile işletmelerinin uluslararası pazara açılmalarında karşılaştıkları sorunlara değinilmiş, aile işletmeleri açısından bu alanda faaliyet göstermenin avantaj ve dezavantaj olarak görülen noktalarına da değinilmiştir. Günümüzde uluslararası pazarda rekabetin oldukça şiddetli olduğu ve uzun vadede ayakta kalabilmek için faaliyet göstermenin kaçınılmaz olduğu bu alanda Türkiye’nin en büyük oyuncularından biri tartışmasız aile işletmeleridir. Dış ticaretin Türkiye açısından gittikçe önem kazanması ve ülkemizdeki işletmelerin %95’inin aile işletmelerinden oluşması bu konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma sonucunda olarak aile işletmelerinin uluslararası alandaki faaliyetleri açısından önemli bulgular elde edilmiş ve farklı sektördeki aile işletmelerinin birbirlerinden farklı olarak kendilerine has stratejilerle uluslararası alandaki ciddi rekabete rağmen önemli başarılar elde ettiği ve markalarını pazara kabul ettirebilme başarısını gösterebildiği tespit edilmiştir. Ayrıca ikinci amaç olarak da bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalara kaynak olmak ve henüz uluslararası pazara açılmamış ve açılmayı hedefleyen aile işletmelerine bilgi sunabilmek açısından bir çalışma olmuştur.

Bildiri Adı: “Havacılık Alanında Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Yaşam Döngülerinin Değerlendirilmesi”

Yazarlar: Didem Rodoplu Şahin, Kocaeli Üniversitesi- İrge Şener, Çankaya Üniversitesi- Aydan Savıcı, Kocaeli Üniversitesi

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri dünya genelinde tüm sektörlerde en yaygın olan işletme türüdür. Aile işletmeleri, ailenin dahil olması, yasal yapı, işletmenin yaşı, büyüklüğü, kapsamı ve sektörü bakımından birbirlerinden farklıdır (Kraus ve diğerleri, 2011), bu nedenle aile işletmelerinin tanımları da farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin tanımlanmasında genellikle esas alınan kriterler, işletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletmenin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, işletmenin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı nesillerinin aktif olarak yönetimde yer almasıdır (Barnes ve Hershon, 1976:106; Shanker ve Astrachan, 1996: 108). Bu kriterler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortakların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Litz, 1995: 71). İşletmelerin yaşam döngüleri, uzun vadeli planlamalarının gerçekleştirilebilmesi için etkili araçlardır (Scott ve Bruce, 1987); her bir aşamadaki hususlar ve sorunlar anlaşıldığında, işletmeler gelecek için hazırlanabileceklerdir. İşletmelerin yaşam döngülerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur, ancak bu çalışmalarda işletmelerin yaşam evrelerinin açıklanmasında birçok farklı aşama tanımlanmıştır. Bu nedenle, Hanks ve diğerleri (1993), işletmelerin yaşam döngüsünde, örgütlerin bağlam ve yapısı ile ilişkili değişkenlerin işletmeler için önemini vurgulamaktadır. Aile işletmeleri de diğer yaşayan organizmalar gibi yaşam döngüsünde değişimlere uğramaktadırlar. Aile işletmelerinin yaşam döngüsü ile ilgili olarak literatürde Gersick ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen model yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modelde, aile işletmeleri, aile, sahiplik ve işletme olmak üzere iç içe geçmiş üç bölümden oluşan karmaşık bir sistem olarak tanımlanmıştır. Gersick ve diğerleri’nin 1997 yılında yapmış olduğu çalışmada, daha önceki model her üç alt-sistemin zaman içinde geçtiği aşamaları kapsayacak şekilde geliştirilmiştir.

Ancak, söz konusu model ampirik olarak sınırlı sayıda test edilmiştir. Aile işletmelerinin yaşam döngüsü ile ilgili geliştirilen bu modelde aile işletmelerinin sahiplik yapısı, kurucu kontrolü, kardeş ortaklığı ve kuzen birlikteliğini kapsamaktadır; işletme ise, başlangıç aşamasından, büyüme ve olgunluk aşamasına doğru gelişmektedir; son olarak aile eksenine ise genç aile, işe giriş, birlikte çalışma ve patronluk dönemine geçiş olmak üzere dört aşamayı kapsamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1999). Bu kapsamda, bu çalışmada havacılık alanında uçuş ve yer hizmetlerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahiplik, aile ve işletme yapılarının Gersick ve diğerleri (1997) tarafından belirlenen model çerçevesinde değerlendirilmesinin yapılması amaçlanmıştır. Bird ve diğerlerine (2002) göre, dünyadaki büyük modern işletmeler genellikle aileler tarafından kontrol edilmektedir. Ülkemizde birçok diğer sektörde olduğu üzere havacılık alanında faaliyet gösteren işletmeler için de benzer bir durum söz konusudur. Bununla birlikte, Benavides-Velasco ve diğerleri (2013), kültürün nesiller arası devir, kurumsal yönetim ve diğer yönetim ile ilgili hususları etkilemesinden dolayı, aile işletmelerinin kültürler arasında farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Bu nedenle, Gersick ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen modelin Türkiye’de ki aile işletmeleri için değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışma kapsamında, ikincil veriler üzerinden aile işletmelerinin yaşam döngülerinin değerlendirmesi yapılarak, bir taraftan uçuş ve yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren işletmeler arasındaki farklılıklara odaklanılmış ve ayrıca işletmelerin büyüklüğü ve yaşlarına göre kıyaslama yapılmıştır.

Bildiri Adı: “Aile işletmelerinde yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi: Kars ili örneği”

Yazarlar: Erdoğan Kaygın, Kafkas Üniversitesi- Serdal Özkes, Kafkas Üniversitesi

Bildiri Özeti: Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomiye büyük oranda katkı sağlayan şirketlerin büyük çoğunluğunu aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu anlamda küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı ve inovasyon sağlama konusunda etkili ve uygulanabilir stratejiler geliştirerek rakipleri karşısında üstünlük yakalayıp kuşaklar boyu sürdürülebilir olmaya çalışmaktalar. Aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve lider bir işletme olmak için nasıl bir yenilik stratejisi izlediklerinin tespiti için Kars ilinde bulunan ve yiyecek, içecek üzerine faaliyetlerini sürdüren 81 aile işletmesine anket tekniği uygulanarak araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin uyguladıkları yenilik stratejileriyle rekabet üstünlükleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Bildiri Adı: “Marka ve Aile İşletmeleri

Yazar: Tuğçe Ezgi Soyaltın, İstanbul Kültür Üniversitesi

16.30-18.00 Oturumlar

Bu oturumda girişimcilik kimlikleriyle deneyimlerini paylaşan değerli katılımcılarımız aile ve aile işletmesinin birbirinden ayrılması gereken kavramlar olduğuna dikkat çekecek olup karşılaştıkları sorunlar çerçevesinde aile işletmelerinin dünü, bugünü ve yarını üzerinde tartışacaklardır.

Akıngüç Oditoryumu

○ “AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLİK VE MARKA YARATMA”

Moderatör: **Jale ÖZGENTÜRK** (Hürriyet Gazetesi Yazarı)

● Zeynep Arca ŞALLIEL

Arcadia Vineyards ve Bakucha Hotel

- **Nora KARAKAŞ**
Central Car Kurucu Ortak Genel Müdürü
- **Ayşe Ağaç DAĞ**
Prefsan Prefabrik Genel Müdürü
- **Hıraç ARSLANYAN**
MahreçSanatevi
- **Cengiz KAYA**
Koçkaya Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- **Mustafa SEZEN**
Formet Çelik Yönetim Kurulu Başkanı

2. GÜN: 10 Nisan 2018, Salı

09.00-10.15 Oturumlar

Akıngüç Oditoryumu

o “AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Müge ÇETİNER, İstanbul Kültür Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Finansmana Yönelik Alternatif Bir Model Önerisi”

Yazarlar: Müge Çetiner, İstanbul Kültür Üniversitesi- Onur Baran Çağlar, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri ekonomilerde her gün daha önemli hale gelmekte ve 2025 yılında aile işletmelerinin Büyük ölçekli şirketler arasında yüzde 40 orana ulaşması beklenmektedir. Türkiye ekonomisi için de çok önemli bir yerde bulunan aile şirketleri; düzenli ve düşük maliyetli finansman kaynaklarına erişmekte yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle, kurumsallaşamama, dolayısı ile aile içi huzursuzluk ve ihtilaflarla karşılaşma riski sonucunda sürdürülebilir başarıyı yakalayamamaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarı ile gelecek nesillere aktarılabilmesi için; teknolojik, endüstriyel gelişim ve dönüşüme ayak uydurmaları, söz konusu yapısal dönüşümleri yapabilmek için de sermaye kaynaklarını iyi planlamaları ve bu kaynakların sürekliliğini sağlamaları şarttır. Bu çalışma; aile işletmelerine, sermaye piyasalarında mevcut olan kurumsal yapı ve gereklilikler içermeyen “kitle fonlama” modelini alternatif ve sürdürülebilir finansman sağlama yöntemi olarak gündeme getirerek tanıtmayı ve bu konuda öneriler getirmeyi hedeflemekte olup altı bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmının ardından aile işletmelerinin tanımı ve temel sorunları üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde aile işletmelerinde alternatif finansman arayışlarına değinilmiştir. Özellikle halka açılmanın fayda ve sıkıntıları irdelenerek temel sorunlar incelenmiştir. Bir sonraki bölümde alternatif finansman kaynakları tanıtılmış, beşinci bölümde Kitle fonlama ile halka

açılma konusu mevzuat, platformlar ve sistemin işleyişi açılarından incelenmiştir. Son bölüm konuyla ilgili önerilerden oluşmaktadır.

Çalışma ile ulaşılmak istenen iki ana hedef; Aile dışında yatırımcıların şirkete girmesi, yönetim ve icra kurallarının oluşturulması ile işletme bölüm ve süreçleri, sürekli kontrol, denetim ve hesap verebilirlik prensipleri ile yönetilecektir. Bu şekilde kurumsallaşan aile şirketleri profesyonelleşerek sürekliliği sağlanacaktır. Küçük tasarruf sahiplerinin doğrudan ekonomiye katkı sağlaması ve işletmelere ortak olarak sermayenin tabana yayılması gerçekleşecektir. Özetle bu bildiri ile, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tasarrufların artmasına yönelik olarak ülkemizde Kasım 2017'de kanunlaşan "Kitleli Fonlama" konusunun detayları incelenecek, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin sermayeye erişiminde alternatif bir finansman modeli olarak tanıtılacaktır.

Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinde Endüstri İlişkileri İMKB (BİST) Şirketlerinde Yapılan Bir Araştırma"

Yazar: Ercan İsmail Ünal, Yeminli Mali Müşavir

Bildiri Özeti: Aile işletmesi aile bireyleri tarafından kurulan ve ailenin mülkiyetinde ve kontrolünde olan işletmeleri ifade etmektedir. Bu işletmeler ticari hayatları boyunca ailelerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasında çatışma ve farklılıkları yönetmek zorunda bulunmaktadır. Aile işletmeleri bütün dünyada benzer özellikler göstermektedir. Hayat süreleri ve sonraki kuşaklarda yaşamaları için yapmaları gerekenler, yapıları, zayıf ve güçlü yönleri çeşitli araştırmalara konu edilmektedir. (Wang;2008, Güney;2008) Yaklaşık 50 yıldan bu yana aile işletmeleri çeşitli yönleriyle bilimsel analize tabi tutulmaktadır. Türkiye'de 20 yıldır araştırmalara konu edildikleri kabul edilmektedir. Ancak araştırma sayısı oldukça yetersiz olup, endüstri ilişkileri bağlamında ele alınan çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Aile Ofisinin Rolü ve Dünyadaki Trendler Kapsamında Aile Ofis Modelinin Türkiye Uygulaması"

Yazar: Engin Kurun, Piri Reis Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışmanın amacı Türkiye'de aile işletmelerinin toplam ekonomideki payının %95 olduğuna ilişkin tespitten hareketle, dünyada ve Türkiye'de aile işletmelerinin konumunun belirlenmesi, bu şirketlerin yapısal özellikleri ve sürdürülebilirliğinin araştırılması, dünyadaki yeni gelişmeler ışığında aile işletmelerinin maruz kaldığı risklerin nasıl yönetildiğinin belirlenmesi, Türkiye'deki aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması hususunda uygulanabilir bir model belirlenmesi, yatırım yönetimi-varlık yönetimi-aile ofisi-finansal planlama hizmetlerinin aile işletmeleri için ne tür faydalar sağlayabileceği konusunun araştırılması ve dijital çağda yeni neslin özelliklerine bağlı olarak çeşitlenen bu tür hizmetlerdeki trendlerin belirlenmesi ve aile işletmelerine çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

10.15-10.30

Ara

10.30-12.00

Oturumlar

Akıngüç Oditoryumu

o "AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ESNAF ve SANATKARLAR"

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ali ŞEN, İstanbul Kültür Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “Esnaf ve Sanatkarların Sorunları: Değer Zinciri Bağlamında Bir İnceleme”

Yazarlar: İsmail Hakkı Eraslan, Düzce Üniversitesi-Murat Bayat, Düzce Üniversitesi

Bildiri Özeti: Neredeyse tüm ekonomilerde istihdamın ana kaynağı olması ve bu özelliği ile bölgesel kalkınmayı hızlandırması işlevlerine de sahip olan esnaf ve sanatkarlar, ekonomik kalkınma sürecinde dikkatlerin her zaman üzerinde yoğunlaştığı bir kesimi oluşturmaktadır. Bilim ve teknoloji dünyasında 1960’lı yıllarda başlayan ve 1980’li yıllara gelindiğinde özellikle bilgisayar ve mikroelektronik alanlarında baş döndürücü boyutlara ulaşan gelişmeler, ekonomik kalkınma modellerindeki tercihlerde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle 1970’li yılların sonlarında yaşanan petrole bağlı ekonomik krizler nedeniyle sanayileşmiş ülkelerde küçük ve orta boy işletmelerin temelini oluşturan esnaf ve sanatkarlar ayrı önem verilmeye başlanmıştır (Bal, 2002: 1).Esnaf ve sanatkarlar ekonomik ve sosyal kalkınmanın dengeli biçimde dağıtılması ve sürdürülmesine sağladığı katkısı ile; istihdamın ve üretimin artırılması, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayan yapısıyla sosyo-ekonomik hayatın vazgeçilmez ekonomik birimleridir. Buna rağmen ülkemizin ekonomik ve toplumsal hayatında da vazgeçilmez öneme sahip olan esnaf ve sanatkarlar, öte yandan, birçok sorun ile de mücadele etmekte ve sürdürülebilir bir kar elde edememektedir.

Küreselleşmenin dünyanın ekonomik dengesini ve ticaret yapısını değiştirdiği gözlenmektedir. Son iki yüzyıllık iktisat tarihinde, Sanayi Devrimi’nden günümüze gelene kadar özellikle 1980’lerden itibaren dünyanın ekonomik düzeninde ve üretim-tüketim ilişkilerinde birçok değişiklik meydana gelmiştir. 20. yüzyılın başlarındaki, üreticilerin ürettikleri tüm ürünleri istediği gibi satabildiği sistem, yerini, tüketicilerin, milyonlarca ürün arasından istediklerini seçtikleri yeni bir yapıya bırakmıştır. Tüketici alışkanlıklarının günümüze kadar değişmesinden en çok etkilenen meslek grubu esnaf ve sanatkar olmaktadır (Baykul, 2009).Özellikle küreselleşme süreci ve büyük işletmelerin rekabetçi baskısı altında ayakta kalmakta zorlanan ve sürdürülebilirlikleri tehlike altında olan bu ekonomik birimlerin sorunlarını sistematik ve bilimsel bir şekilde analiz etmek, sıralamak ve tasnif etmek, sorunların çözümü açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, esnaf ve sanatkarların maruz kaldığı çeşitli sorunlar, çevresel faktörler ile birlikte değer zinciri modeli (*value chain model*) kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda ikincil ve birincil verilerden elde edilen bilgiler analiz edilerek, çözüme yönelik öncelikli müdahale alanları tespit edilmiş ve stratejik öngörüler yapılmıştır.

Bildiri Adı: “Esnaf ve Sanatkar İşletmelerinde (Mikro İşletmeler) Yatay Teknoloji Transferine Yatkınlık”

Yazarlar: Özlem Ballı Erkan, Süleyman Demirel Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bilişim teknolojileri işletmedeki tüm farklı bileşenleri birbirine bağlamakta, üretim metotlarından müşteri beklentileri ve dağıtım kanallarına kadar iş yapış süreçlerinin her aşamasını kapsamaktadır. İşletmeler bilişim teknolojilerini kullandıkça, üretim, yönetim, satış, pazarlama gibi birçok süreçte rakiplerine fark atarak öne çıkmakta ve büyüme sağlamaktadırlar. Bu kazanımlarla işletmeler piyasada karşılaştıkları tehditleri fırsata çevirebilmekte, işletme performansını iyileştirip hedeflerine ulaşabilmekte ve en önemlisi de rekabet gücünü artırebilmektedirler.Ankara ilindeki KOBİ’ler ve bilişim teknolojileri araçları ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında son 5 yıl içerisinde yayınlanmış araştırma sayısının azlığı dikkat çekmiştir. Microsoft, Telekom, bankalar gibi sektörde öncü kuruluşların, yaptıkları saha araştırmalarının sonuçlarını güncelken kamuoyuyla paylaşmadıkları gözlenmiştir. Bunun üzerine KOBİ’lerin bilişim altyapısını, teknoloji kullanım seviyelerini belirleme konusundaki bilgi boşluğunu doldurmak amacıyla mikro ölçekli KOBİ’lerin yatay teknoloji transferindeki düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların ulusal strateji ve eylem planlarında KOBİ’lere yönelik hedefler ve eylemler

belirlenirken kamu kurumları ve özel sektör işletmelerine yol göstermesi, ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlaması amaçlanmıştır. Araştırma nicel araştırma yönteminde genel tarama modelinde yapılmıştır. Seçilen evren heterojendir ve örneklem kolaylı (hazır) örnekleme metoduyla belirlenmiştir. Araştırmanın evreni mikro ölçekli KOBİ'lerdir. KOBİ'lerin bilişim araçlarına olan ihtiyaçlarının farkında oldukları ve ihtiyaçlarını giderme çabasında oldukları gözlenmiştir. Kurumsal yönetim yazılımı (erp, muhasebe vs.) ve faaliyet gösterdikleri sanayi koluna ilişkin yazılım talepleri, KOBİ'lerin üretimi otomasyon kullanarak yapma ve kurumsallaşma isteklerini ortaya koymaktadır. Yazılım taleplerinin hemen hemen hepsi kurumsal yönetim süreci yazılımları ve üretimi yapılan iş için gerekli olan yazılımlardır. Geriye kalan küçük dilimdeki yazılım talepleri ise alınan bilgisayarlar için gerekli işletim sistemi ve ofis yazılımlarıdır.

Bildiri Adı: "Esnaf ve Sanatkarların Gelişimi ve Sürdürülebilirliği: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim"

Yazar: İsmail Bakan, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Bildiri Özeti: Ticaretin ilk dönemlerinden bu yana iş hayatı içerisinde etkili bir rol oynayan esnaf ve sanatkârlar; günümüzde de, değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel taşları olarak kabul edilmektedir. En genel tanımıyla esnaf veya sanatkar; kısıtlı bir sermaye ile daha çok beden gücüne dayanarak iş yapan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Esnaf ve sanatkâr işletmeleri ise mikro KOBİ niteliğinde olup genellikle tek kişi tarafından kurulan ve çalışan sayısı ortalama 4 kişiyi geçmeyen bağımsız girişimler olarak ifade edilmektedir. Ancak günümüzde esnaf ve sanatkarlar sosyo-ekonomik hayatta son derece önemli rolleri yerine getirmesine rağmen birçok sorun ile de mücadele etmekte ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda sorunların başında insan kaynakları gelmektedir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları ve eğitim konusu esnaf ve sanatkarların maruz kaldıkları sorunların başında gelmektedir. Bu çalışma esnaf ve sanatkarlara yönelik insan kaynakları sorununa yönelik çözüm önerileri getirmek amacı ile hazırlanmıştır. İkincil ve birincil veri toplama teknikleri ile elde edilen veriler ışığında, esnaf ve sanatkar işletmelerinin bu yöndeki sorunlarına çözüm önerileri getirilmiştir.

Bildiri Adı: "Esnaf ve Sanatkarların Finansal Kaynak Sorunları: İslami Mikrofinans Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme"

Yazarlar: H. Şaduman Okumuş, Gedik Üniversitesi- İ. Hakkı Eraslan, Düzce Üniversitesi

Bildiri Özeti: İslami mikrofinans uygulamaları ise, gerçekleştirdikleri finansal işlemlerin İslam hukukuna uygunluğu konusunda hassasiyet gösteren kişiler için bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. İslami mikrofinans, bir kredi olmaktan ziyade, murabaha ile ticari bir alış-veriş, mudarabe ve müşareke ile özsermaye finansmanını, karz ve vedia ile tasarruf, zekat ve sadaka ile para transfer sistemlerini ve tekafül ile sigortacılığı içermektedir. Bu bağlamda İslami mikrofinans uygulamaları, grup modeline dayalı geleneksel mikrofinans yapısının İslami kriterlere uygun olarak adapte edilmesi ile birkaç İslam ülkesinde başlamış, sonrasında tüm dünyaya yayılmıştır. Günümüzde küresel çapta faaliyet gösteren 400 civarında İslami mikrofinans kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlar gerek mikro girişimcilerin desteklenmesi, gerekse esnaf ve sanatkarların finansal kaynak ihtiyaçlarının giderilmesinde son derece etkin rol oynamaktadır. Yapılan strateji ve politika geliştirme çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, esnaf ve sanatkarların en önemli sorunlarından birisi finansal kaynak temini ve kullanımı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile esnaf ve sanatkarlar küçük bir finansal erişim için birçok bürokratik engele takılmakta ve teminat sorunu vs. yaşamaktadır. Neticede esnaf ve sanatkarların büyük bir kısmı finansal kaynaklara erişimde çeşitli zorluklarla

karşılaşmaktadır. Bu bağlamda esnaf ve sanatkarların kolay, finans maliyeti düşük ve/veya olmayan finansal kaynaklara erişimi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada esnaf ve sanatkarların en büyük sorunlarından birisi olarak değerlendirilen finansal kaynak temininin çözümüne yönelik İslami mikrofinans modelinin uygulanabilirliği incelenmiştir. Bu bağlamda sorunun çözümüne yönelik çeşitli uygulamalar analiz edilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

Bildiri Adı: “Esnaf ve Sanatkarların Gelişimi ve Sürdürülebilirliği Üzerinde Devlet Desteklerinin Etkisinin İncelenmesi: Düzce İli Örneği”

Yazar: Abdussamet Ataseven, Düzce Üniversitesi

Bildiri Özeti: Esnaf ve sanatkârlar sınırlı finansal yapıları olan, küçük ölçekli, yerel işletmelerdir. Yetersiz sermayelerle kurulan bu işletmeler yasadıkları finansal güçlükleri aşabilmek için çeşitli destekler kullanmaktadırlar. Genellikle kredi desteğine başvuran esnaf ve sanatkârlar çoğu zaman bu kredileri yüksek maliyetler ve kısa vadelerde kullanmak zorunda kalırlar. Bu duruma bir de ödeme güclüğü eklenince yasadıkları finansal zorluklar asılması güç bir hal almaktadır. Günümüzde birçok ülke esnaf ve sanatkârları içinde buldukları bu durumdan çıkarabilmek için destek programları geliştirmektedir.

Ülkemizde de, Küçük Ölçekli İşletmelerin ekonomi, istihdam ve istikrardaki büyük etkisi görülmüş, bu konuda bazı yasal ve kurumsal düzenlemelere gidilmiştir. Sosyo-ekonomik açıdan bu denli ekonomik birimler oluşunun fark edilişi, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de Küçük Ölçekli İşletmelere yönelik olarak çok sayıda teşvik ve destek politikaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu çalışma ile devlet desteklerinin esnaf ve Sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın teorik kısımlarının oluşturulması için, literatür tarama tekniği ile esnaf ve sanatkâr kavramına ilişkin Türkçe ve İngilizce kaynaklar taranmış, devlet desteği sağlayan kurum ve destek türlerine yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümüne ait veriler, Düzce ilindeki devlet desteklerinden yararlanan esnaf ve sanatkârlarla mülakat ve site visiting yapılması sonucu ile elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, sağlanan devlet desteklerinin Esnaf ve sanatkârların gelişim ve sürdürülebilirlik için yol gösterici olması beklenmektedir.

Bildiri Adı: “Esnaf ve Sanatkarların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Edebilmelerinden Ahilik ve Önemi”

Yazarlar: Ahmet Kala, Düzce Üniversitesi- İ. Hakkı Eraslan, Düzce Üniversitesi

Bildiri Özeti: Meslek gruplarının sanayi-ticaret birlikleri halinde sanayi ve ticaret sitelerinde örgütlenmesini, böylece sanayiye dayalı sanayi-tarım ve ticaret sektörleri üretiminin yeniden organizasyonunu öngören kümelenme modelinin ilk teorisyeni ve uygulamacısı Ahi Evren'dir. Ahi Evren 1200-1220 yılları arasında Selçuklu Anadolu'sunda kümelenme modeli teorisini ve uygulamasını birlikte geliştirerek sanayi birliklerine dayalı sanayi devrimini başlatmıştır. Teorik olarak, tarım, ticaret ve sanayide, üç sektörde üretimin ilişkili olarak yeniden organizasyonunun başarılması ve bu başarının sürdürülebilmesi, mevcut ekonomide yapı dönüşümüne neden olarak iktisadi devrimle sonuçlanmaktadır (Kala, 2012). Meslek gruplarının sanayi-ticaret birlikleri halinde sanayi ve ticaret sitelerinde örgütlenmesini, böylece sanayiye dayalı sanayi-tarım ve ticaret sektörleri üretiminin yeniden organizasyonunu öngören kümelenme modelinin ilk teorisyeni ve uygulamacısı Ahi Evren'dir. Ahi Evren 1200-1220 yılları arasında Selçuklu Anadolu'sunda kümelenme modeli teorisini ve uygulamasını birlikte geliştirerek sanayi birliklerine dayalı sanayi devrimini başlatmıştır. Teorik olarak, tarım, ticaret ve sanayide, üç sektörde üretimin ilişkili olarak yeniden organizasyonunun başarılması ve bu başarının sürdürülebilmesi, mevcut ekonomide yapı dönüşümüne neden olarak iktisadi devrimle sonuçlanmaktadır (Kala, 2012). Günümüzde esnaf ve sanatkarların birlikte hareket etmeleri, işbirliği- güçbirliği halinde hareket edebilme

yetenekleri oldukça zayıflamıştır. Ahilik sisteminin uygulanması ve hayata geçirilmesi ile esnaf ve sanatkarların sürdürülebilirliğinin sağlanması beklenmektedir. Bu çalışmada Ahilik ve esnaf ve sanatkarlar açısından önemi ve sistemin uygulanabilirliği güncel örneklerle tartışılmıştır.

12.00–13.00 YEMEK

13.00-14.15 Paralel Oturumlar

4. Kat Çok Amaçlı Salon

“AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT- İstanbul Kültür Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Yönetmel İklim”

Yazarlar: Ali Şen, İstanbul Kültür Üniversitesi- Nazan Çağlar, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Aile işletmelerinde kritik sorunların başında aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olması gelmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin oluşturduğu yönetmel iklim üzerinde incelemeler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle risk karşısındaki tutumların aile işletmesinin ömrü üzerinde çok belirleyici bir rolü olduğu ön plana çıkmış ve bu yöndeki algıların bir işletmenin ömrüne etki eden parametreler üzerinde nasıl şekillendiği ele alınmıştır.

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Y Kuşağının Rolü”

Yazar: Hilal Özkaynak İnce, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri dünya ekonomisinde önemli bir konuma sahiptir ve birçok ülkede ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Teknoloji çağı olarak tanımladığımız 21. Yüzyılda değişen dünya ile birlikte aile işletmelerinin yapısal özellikleri de değişmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları nedeniyle şirketler kendi içlerinde yeni bir düzen oluşturmak durumunda kalırlar. Bu tarz şirketler geleneksel yönetim yapısından çıkarak profesyonel yönetim yapısına geçemediği sürece şirket olarak gelecek kuşaklara aktarılması mümkün olamayacaktır. Günümüzdeki aile işletmelerinin profesyonel yapı kazanması için kurumsallaşma sürecine girmesi kaçınılmazdır. İşletmenin kurumsallaşma sürecinde Kurumsallaşmaya ilişkin öncelikli unsurlar, formelleşme/biçimselleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılıktır. Kurumsallaşmayı gerçekleştirecek olan bu unsurlar Y kuşağının sorgulayan, özgün fikirlere sahip, yenilikçi, girişimci, farkındalıkları yüksek, yaratıcı, önceliklerini bilen yapıları ile harmanlanarak kurumsallık yolunda olumlu ilerlemeler sağlanabilir. Y kuşağının şirketin kurumsallaşma sürecinde yaratacağı katkıların yanında özgürlüklerine düşkün, sabırsız, sadakat duygusu az, emir komuta zincirinden hoşlanmayan, otoritede sevmeyen olumsuz birtakım özelliklerinin bulunması sebebiyle kurumsallaşma sürecindeki şirketler bu kuşaktaki bireylerle çalışmada sıkıntılarla karşılaşabileceklerdir. Y kuşağı çalışanları kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını hissettiklerinde iş değiştirme konusunda cesur davrandıklarından, şirketlerdeki iş gücü devir oranını arttırmaktadırlar. Bu nedenle şirketlerin günümüze kadar ki süreçte genel elde tutma politikalarının yanında yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Bu çalışmanın amacı, kuşak farklılıkları incelenerek kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketlerinde Y kuşağının rolünü belirlemek ve diğer kuşaklardan farklı olarak

işletme yapısında kurumsallaşma sürecine olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmaktır. Bu araştırmanın hazırlanma aşamasında konu ile ilgili literatürde yer alan yerli ve yabancı araştırmaların taraması yapılmış, konu ile ilgili bilimsel araştırma yapan farklı araştırmacıların görüşleri incelenmiştir.

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunları: Kars İli Örneği”

Yazarlar: Neşe Salik, Kafkas Üniversitesi- Ethem Topçuoğlu, Kafkas Üniversitesi- Erdoğın Kaygın, Kafkas Üniversitesi

Bildiri Özeti: Aile işletmesi; işletmenin sahibi, çalışanları veya karar verici kişileri arasında belli bir akrabalık bağının bulunduğu işletmelerdir. Ülkemizde bulunan işletmelerin büyük çoğunluğu, aile işletmesi olmakla beraber ömürleri kurucuları ile sınırlı kalmakta ve devamlılık arz etmemektedir. Bunun nedeni yönetimin ve işletme ilkelerinin kurucunun tekelinde olması ve ölümüyle kurumsal bir yapının oluşmaması sonucu işletmenin de hayatının son bulmasıdır. Araştırmanın amacı, Kars İli örneği üzerinden işletmelerin ömürlerinin uzatılması ekonomik hayatına devam edebilmesi açısından aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunlarının neler olduğunun tespiti ve kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktır. Bu kapsamda Kars Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 3 ve daha fazla sayıda çalışanı bulunan 85 işletmeden 20 tanesi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

Bildiri Adı: “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Edirne İli Çalışması”

Yazarlar: Özlem Yalçın-tepe, Trakya Üniversitesi-Emine Serap Kurt, Trakya Üniversitesi,

Bildiri Özeti: Günümüzde, küresel ve ulusal rekabet ortamı içerisinde yer alan şirketlerin büyük bir kısmını oluşturan aile şirketlerinde, aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları vb. sorunlar nedeniyle, bu şirketlerin yaşam sürelerinin çoğunlukla kurucunun ömrü ile sınırlı kalması, aile şirketlerinin sahip ve hissedarları açısından olduğu kadar bu şirketlerden menfaat sağlayan tüm çıkar grupları ve ülke ekonomileri açısından da yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Bu şirketlerin sürekliliğinin sağlanmasında ise en önemli ve vazgeçilmez unsur kurumsallaşmadır. En genel anlamda kurumsallaşma “şirket faaliyetlerinin kişilerden bağımsız bir şekilde yerine getirilmesi ve böylelikle aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını sağlamak” şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma kavramı ile birlikte, aile şirketlerinin devamlılığı ve değişime ayak uydurabilmesi yolunda atılan önemli adımın; adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk temel ilkelerini esas alan başarılı kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaları ile desteklenmesi, şirketin menfaat sahiplerinin beklentilerine uygun ve dengeli bir şekilde yönetilmesine ve buna yönelik amaçların belirlenmesine olanak tanıyarak, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucunda yatırımcıların şirkete olan güveni artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir ve dolayısıyla şirketin finansal performansı artmaktadır. Bu nedenle söz konusu iki kavram halka açık olmayan şirketlerde de uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir. Çalışmanın amacı; Edirne'deki on büyük aile şirketinin kurumsallaşma uygulamalarına verdikleri önemin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu uygulamaları tamamlayıcı nitelikte olan ve kurumsal yapıya anlam kazandıran kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili olarak, Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemelere uygunluğunun ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin kurallarına karşı algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular ışında çalışmadaki aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincinin oluşturulup bu şirketlerin sürekliliğinin artırılarak bölgesel gelişime katkı sağlanması araştırmamızın diğer bir amacıdır. Araştırma kapsamında Edirne il ve ilçelerinde faaliyet gösteren, mülkiyet sahipliği ailede bulunan ve 2014 yılında en yüksek kurum kazancına sahip olan diğer bir ifadeyle en fazla kurumlar vergisi ödeyen, halka açık olmayan şirketler ele alınmıştır. Bu şirketleri belirlemek amacıyla Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı'nın internet sitesinden (edirnevdb.gov.tr) ulaşılan ve 100

şirketin yer aldığı *2014 Vergilendirme Dönemi Kurumlar Vergisi Rekortmenleri* listesinden yararlanılmıştır. Bu listede yer alan şirketlere ulaşılmaya çalışılmış, ankete katılımlarına yönelik yapılan talebe olumlu geri dönüşte bulunan ilk büyük on şirket üzerinde araştırma yapılmıştır. Söz konusu bu on aile şirketinin yöneticilerine, çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların yer aldığı, yarı yapılandırılmış bir anket çalışması yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde uygulanmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının birbirini tamamlayan iki kavram olması nedeniyle, anket sorularında ele alınan düzenlemelerden birindeki eksiklik diğerini de olumsuz etkileyecektir. Söz konusu şirketler, bu düzenlemelerin tamamına eksiksiz bir şekilde uyum sağlayamamaktadırlar. Başka bir deyişle çalışma kapsamında incelenen şirketlerin, SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik algısı zayıf olmakla birlikte, bu şirketler TTK'nın konu ile ilgili düzenlemelerine de yeteri kadar uymamaktadırlar. Ele alınan şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincine uygun bir şekilde hareket etmesi, şirketlerde kurumsal bir yapının oluşmasına neden olacaktır ve bu kurumsal yapının yönetilmesine gereken özenin gösterilmesi, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Böylece söz konusu şirketler buldukları bölgeye yatırım yapacaktır. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı Edirne bölgesi de kendi kaynakları ile büyümeye başlayacaktır. Bu durum bölgesel kalkınma için önemli bir çözüm önerisi olarak görülebilir.

Bildiri Adı: "Sadece Büyük İşletmeler mi Kurumsallaşmalıdır? Kurumsallaşma ve İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki"

Yazarlar: Fatma Ayanoglu, Marmara Üniversitesi- Arzuhan Cengiz, Bosphorus Gaz İK Direktörü

Bildiri Özeti: Kurumsallaşma özetle işlerin standartlara bağlanması olarak ifade edilmektedir. Her işin uzmanına devredilerek, yetki ve sorumluluk denklığının sağlanması işletme içi kontrolü etkinleştirmekte aynı zamanda yöneticinin kararlar alırken işin detaylarında boğulmamasını sağlamaktadır. İşletmelerin kuruldukları andan itibaren kurumsal bir yapıya bürünmeleri ve işleri en başından bu şekilde sürece dahil etmeleri gerekmektedir. Ancak kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalar işletmelerin belli bir büyüklüğe (ölçek, çalışan sayısı vb.) geldikten sonra kurumsallaşmanın gerektirdiği çalışmaları yapmaya başladıklarını göstermektedir. Özellikle aile anayasasının oluşturulması, işlerin profesyonellere devri gibi konular işletme belli bir büyüklükte iken birer sorun olarak ele alınmakta ve işletme yaşam eğrisi döngüsünde belli bir olgunluğa erişince bu tür faaliyetler ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, uygulamada ve iş dünyasında sürdürülebilirlik ve markalaşmanın altında yatan en önemli faktörlerden biri olan kurumsallaşma ile ilgili çalışmaların sadece belli büyüklüğe sahip işletmelerde değil yeni kurulmuş olan ve ölçek olarak küçük orta düzeydeki işletmelerde de aynı şekilde yapılması gerektiğini ortaya koymaktır. Araştırma yöntemi, kurumsallaşma konusunda belli kriterleri gerçekleştirmiş (aile anayasası, profesyonelleşme, iletişim vb. gibi) küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim kurulu başkanları ile yüzyüze derinlemesine görüşmeler yapılacaktır. Aynı zamanda burdan çıkan sonuçlar daha büyük ölçekli işletmelerdeki kurumsallaşma süreçleri ile karşılaştırılacaktır. Araştırma sonucunda, kurumsallaşma sürecinin hangi ölçekte olursa olsun tüm işletmelerde aynı önemle ele alınması gerektiğini ve kurumsallaşmanın tüm boyutlarının her işletme için geçerli ve etkin olduğunu ortaya koyması beklenmektedir.

13.00-14.15 Paralel Oturumlar

Bu oturumda üniversitemizin farklı bölümlerini bitirmiş olan mezunlarımızın aile işletmelerinde çalışırken yaşadıkları zorlukları ve kazanımları paylaşacaklardır. Ayrıca girişimcilik konusuna da değinecek olan mezunlarımız üniversitemiz öğrencilerini de deneyimlerini anlatacaklardır.

Akıngüç Oditoryumu

Moderatör: **Dilek ÖLMEZ, (İKÜ Öğretim Üyesi)**

“AİLE İŞLETMESİ SAHİP VE YÖNETİCİLERİ KÜLTÜRLÜ MEZUNLAR PANELİ”

- **Ahmet ÇOKYAŞAR**
- **Atakan TETİK**
- **Ömer Faruk ERDEM**
- **Selman SARAÇ**
- **Mehmet AKGÖZ**

14.30-15.45 Paralel Oturumlar

Akıngüç Oditoryumu

o “AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, İstanbul Kültür Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde, Aile – İşletme İlişkileri, Sorunları ve Çatışmalarında Yönetim Danışmanlığı Yöntemi Olarak “Sistemik Yaklaşımla -Aile- Organizasyon Dizimi”

Yazar: **Dilek Porsuk, Gelişim Danışmanı**

Bildiri Özeti: Türkiye’de sisteme kayıtlı işletmelerin %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ülke ekonomisinde bu kadar kritik role sahip olan aile şirketlerinin sayıları da başarıları da azımsanmayacak kadar fazla, ne yazık ki bu işletmelerin ömürleri çok kısa. Her 10 aile işletmesinden ancak 3’ü ikinci nesle ulaşabilmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri, ailenin kendisidir. Yönetimin kuşaklar arası aktarımının başarılı olarak gerçekleştirilememesi, kardeşler arası çatışma, kardeş-yeğen-kuzen çatışması, aileler arası kavgalar, kıskançlık, miras kavgaları, aile ilişkileri ve iş ilişkilerinin sınırlarının çizilememesi gibi belli başlı sorunlar, aile şirketlerinin dağılma sebepleri arasındadır. Bildirinin amacı; her türlü işletme ve kuruluşa uygulanabilen bir işletme ve yönetim danışmanlığı tekniği olarak “sistemik yaklaşım ile aile -organizasyon dizimleri” yöntemini tanıtmak ve yönteminin aile işletmelerinin dağılmasına sebep olan aile içi çatışmaların, işletmeye etkisinin azaltılmasında iyi bir görüntüleme aracı olarak kullanılabileceği hususuna dikkat çekmektir. Dr.Gunthard Weber organizasyon dizimi çalışmalarını ilk defa Daimler Chrysler, IBM, BMW gibi işletmelere yönelik uygulamış olup, Avrupa’da yönteme gösterilen ilginin artmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı ile aile – organizasyon dizimi yöntemi kullanılarak; birçok alandaki danışmanların bile çözmekte zorluk çektiği görünmeyen aile dinamikleri ve bağlar ortaya çıkarılarak, işletmenin sistemine

olumlu katkıların olacağı ve işletme yönetiminin sonraki nesillere daha başarılı bir şekilde aktarılacağı düşünülmektedir.

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi: İstanbul’da Çorap Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”

Yazarlar: Ümit Özüren, İstanbul Kültür Üniversitesi- Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi- Jale Tunçel, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışmada amaçlanan çorap sektöründeki aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının işgörenler üzerindeki Örgütsel Muhalefet davranışları gösterme eğilimine olan etkisini araştırmaktır. Literatürde olumlu bir takım etkileri olduğuna dair çalışmalara rastlanılmasına rağmen, çoğunlukla nepotizm uygulamaları işgörenlerin işletmeye olan güven ve iş motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemekte ve eşitlik ve adalet algılarının bozulmalarına neden olmaktadır. Nepotizm uygulamalarının işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı gösterme eğilimleri üzerinde tetikleyici bir etmen olarak değerlendirilmesi mümkün görülmektedir. Bu kapsamda, işgörenlerin nepotizm algılarının Örgütsel Muhalefet davranışları üzerindeki olası etkisini saptamak amacıyla İstanbul’daki aile işletmesi niteliğindeki çorap sektörü işgörenleri üzerinde yapılan araştırma sonucu toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

Bildiri Adı: “Empirical Assesment of Perceived Familiness and Organizational Identification Relationship in FamilyFirms”

Yazar: Ömer Yazıcı, Jackson State University

Bildiri Özeti: Family businesses are important for many countries due to their significant contributions to the economy. Yet management and organizational behavior studies are newly deepening in the family business field. While the majority of available research in this area focus on family members and their impact on the company’s decision-making processes, nonfamily members of family businesses and their contributions to the company left lightly studied.

Bildiri Adı: “Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma”

Yazarlar: Cangül Yılmaz, Bahçeşehir Üniversitesi-Hatice Necla Keleş, Bahçeşehir Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışma bir aile işletmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aileden olmayan çalışanlar tarafından etik algılarının incelenmesi amacını taşımaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak kolayda örneklem yoluyla seçilen bir aile işletmesinde aileden olmayan çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin etik algıları demografik farklılıklarına göre incelenmiştir. İstanbul ilinde perakendecilik sektöründe 1974 yılından beri faaliyet gösteren aile işletmesinde aileden olmayan çalışanların insan kaynakları uygulamalarından seçme ve yerleştirme ile ücret yönetiminde etik algılarında farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

“AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLİK”

Oturum Başkanı: Dr. Öğretim Üyesi Nazan ÇAĞLAR, İstanbul Kültür Üniversitesi

Akademik Sunumlar:

Bildiri Adı: “İkinci (ve sonraki) Nesilere Geçiş”

Yazar: Alper Ekmekçi, İstanbul Kültür Üniversitesi

Bildiri Özeti: Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin sürdürülebilir başarıya sahip olması gerekmektedir. Milli gelirin büyük kısmını üreten aile şirketlerinin, yapılan araştırmalara göre yok olma sebepleri arasında birinci sırayı nesiller arası geçişte yaşanan başarısızlıklar almaktadır. Öncelikle delegasyon ve sonrasında yetki devri gibi stratejik konularda planlama yapılmaması, var ise aile anayasasında yer verilmemesi veya devir ile ilgili özel kurallar belirlenmemesi kuşaklar arası devirden kaynaklanan uyuşmazlıklara ve dolayısıyla başarısızlıklara yol açmaktadır. Literatür bölümünde, hem Türkiye hem de küresel ekonomide aile şirketlerinin rolü, devir süreçleri ve yetki devrinde yaşanan temel eksiklikler ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem tekniği kullanılarak bilişim sektöründe 28 yıldır faaliyet gösteren bir aile şirketine gerçekleşen ikinci nesle geçiş sorunları tespit edilerek değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise, yetki devrinin zamanlaması ve planlaması konusunda her iki dengeyi sağlayacak şartlar ortaya konulacaktır.

Bildiri Adı: “Cinsiyetin Yenilikçi Girişimcilik Üzerine Etkisi ve Fırsat Eşitsizliği: Çok Düzeyli Analiz”

Yazarlar: Mehmet Nasih Tağ, Mersin Üniversitesi-Duygu Hıdıroğlu, Mersin Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışma cinsiyetin yenilikçi girişimciliğe olumsuz etkisi olduğunu ve bu etkinin nedenlerinden birinin olan kadın ve erkekler arasındaki fırsat eşitsizliği olduğunu savunmaktadır. Çalışmamızda, bu eşitsizliği ortadan kaldırmada etkili olduğu düşünülen özgüven, başarısızlık korkusunun olmaması, girişimcilik tecrübesi, girişim fırsatı algısı, tanıdık girişimci, eğitim düzeyi, yaş gibi bireysel faktörler ile finansal destek imkanları, kadın girişimcilere verilen destek, ticari altyapıya ulaşım imkanları ve girişimciliğe sağlanan devlet desteği gibi ülkesel faktörler çeşitli hipotezlerle test edilmiştir. Çalışmamızda, belirlenen hipotezlerin test edilmesi için 87 ülkenin verilerini kapsayan GEM—Global Entrepreneurship Monitor veri tabanından yararlanılmış ve lojistik karışık etkiler yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmanın bulguları, cinsiyetin yenilikçi girişimcilikle olumsuz ilişkisinde etkili mikro ve makro düzey faktörlerin etkisini ve bu faktörlerin cinsiyet farkından doğan fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmadaki etkinliğini ölçmektedir. Ulaşılan bulgular neticesinde, kadın ile erkek arasında fırsat eşitliğini sağlamada etkili olduğu düşünülen bireysel etmenlerin kadın girişimcilik üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, toplumsal düzeyde sağlanan destekler, finansal destekler ve danışmanlık destekleri gibi çevresel etmenlerin de kadın erkek fırsat eşitliğini sağlamada etkili olduğu ve bu durumun kadın girişimcilik üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamız, son zamanlarda popüler hale gelen kadın girişimciliği araştırmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmış ve ekonomilerin kalkınmasında oldukça etkili olan kadınların girişimcilik faaliyetlerine katılımlarını arttırmaya yönelik önemli bulgular sunmuştur. Bu bulgularla, kadın girişimcilerin yenilikçi girişimci olma olasılığını arttırmak için, ilgili sektörde deneyim kazanmaları, iş becerilerini geliştirmeleri ve ülkesel düzeyde ise çeşitli finansal ve ticari devlet desteklerini kullanarak çaba göstermeleri gerektiği gözlenmiştir.

Bildiri Adı: “Girişimcilerin Büyüme Eğilimleri: Bireysel ve Kurumsal Faktörlerin Etkisi”

Yazarlar: Mehmet Nasih Tağ, Mersin Üniversitesi, Tülin Köroğlu, Mersin Üniversitesi

Bildiri Özeti: Bu çalışmanın amacı, faaliyete yeni başlayan girişimcilerin büyüme eğilimlerini etkileyen bireysel ve ülke düzeyinde kurumsal faktörlerin etkisini incelemektir. Bu etkiyi incelemek amacıyla öncelikle girişimi başlatan girişimcinin davranışlarını etkileyen bireysel faktörler ve girişimin büyüme eğilimini etkileyen ülke düzeyinde kurumsal faktörlerin teorik çerçevesi ortaya konmaktadır. Bu teorik çerçeveye göre, birey düzeyinde, özgüven, başarısızlık korkusu ve girişimcilik tecrübesi arttıkça girişimcinin büyüme eğilimi de artmaktadır. Bireysel faktörler dışında, ülke düzeyinde, mülkiyet haklarına sağlanan koruma, girişimlere sağlanan devlet destekleri, bürokratik süreçlerin etkinliği ve vergilendire politikalarının girişimcinin büyüme eğilimi ile ilişkisi analiz edilmektedir. Bu ilişkileri test etmek amacıyla, Global Entrepreneurship Monitor tarafından yaklaşık 90 ülkeden 2005 ile 2013 yılları arasında birey ve ülke düzeyinde toplanan verilerden yararlanılmaktadır. Çok düzeyli (karışık-etkiler) analiz tekniğine dayalı bulgular, incelenen bireysel faktörlerin girişimcilerin büyüme eğilimlerini oldukça etkilediğini, ancak ülke düzeyinde incelenen kurumsal faktörlerden sadece bürokratik süreçlerin etkinliğinin marjinal düzeyde etkili olduğu görülmektedir.

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Türkiye Örnekleri

Yazar: Andaç Toksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

17-18 Nisan 2004 tarihinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yapılan ve geleneksel hale gelen 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nin bu yıl sekizincisini düzenlemiş bulunmaktayız. AGMER (Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi), Aile İşletmeleri olarak ele alınması ve incelenmesi gerekliliğinden yola çıkılarak, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7. maddesi d(2) bendi uyarınca İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı olarak, 17 Mayıs 2004 tarih ve 25465 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelik ile kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır.

Kuruluşundan bu yana 8 kongre yapan merkez faaliyetleri arasında Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren aile işletmelerinin yaşadıkları sorunlar, bu sorunların nedenlerini psikolojik, sosyolojik, kültürel, ekonomik, teknolojik ve işletmecilik açılarından araştırmak, aile işletmeleri ile ilgili örnek olayları yayınlamak ve yaşanan sorunlara çözüm olabilecek önerilerde bulunmak, geliştirilen çözümleri ilgili yönetici-sahip ve işletmelerle toplantı, seminer ve panellerle paylaşılmasını sağlamaktır. 2 yılda bir yapılan kongremize ait çalışmaların kalıcı olabilmesi ve aile işletmeleri alanında çalışanlar için kaynak kitap niteliği taşıması hedeflenerek kongre kitaplarımızı araştırmacıların faydalanacağı bir hale getirdik. Bildirileriyle çeşitli üniversitelerden katılan, araştırmalarını bizlerle paylaşan değerli akademisyen ve araştırmacılarımıza teşekkür ederim.

Kongremizin Akademik Kurulunda bulunmayı kabul eden ve bu süreçte fikirleriyle bize katkıda bulunan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca kongre hazırlık sürecinde üniversitemiz Kurumsal İletişim Birimi'ne göstermiş oldukları gayretten dolayı çok teşekkür ederim.

Bu yıl yapmış olduğumuz kongremizin ana teması "Dünya'daki Yeni Gelişmeler Işığında Aile İşletmeleri" olmuştur. Kongremizde açılış konuşmalarını gerçekleştiren LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Vahap Küçük'e kongremizi onurlandırdığı ve deneyimlerini paylaştığı için çok teşekkür ederim.

Kongremizin arzu ettiğimiz tarzda gerçekleşmesi için bizleri yüreklendiren ve desteğini esirgemeyen, önerileriyle biz yol gösteren İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Erhan Güzel'e şükranlarımı arz ederim.

Üniversitemizde böyle bir merkezin faaliyette bulunmasını destekleyen Akingüç Ailesine teşekkürlerimi sunarım. Kongre hazırlıkları sürecinde henüz fikir aşamasından itibaren bize maddi ve manevi desteği veren, aile işletmeleri konusundaki çalışmaları ve deneyimleriyle bizlere yol gösteren İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver'e en samimi teşekkürlerimi sunarım.

2020 yılında düzenleyeceğimiz 9. Aile İşletmeleri Kongre'sinde buluşmak dileğiyle.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

AGMER Müdürü

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük'ün kongrede yapmış olduğu sunum aşağıda yer almaktadır.



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



LC Waikiki'nin Dönüm Noktaları



Misyon-Vizyon



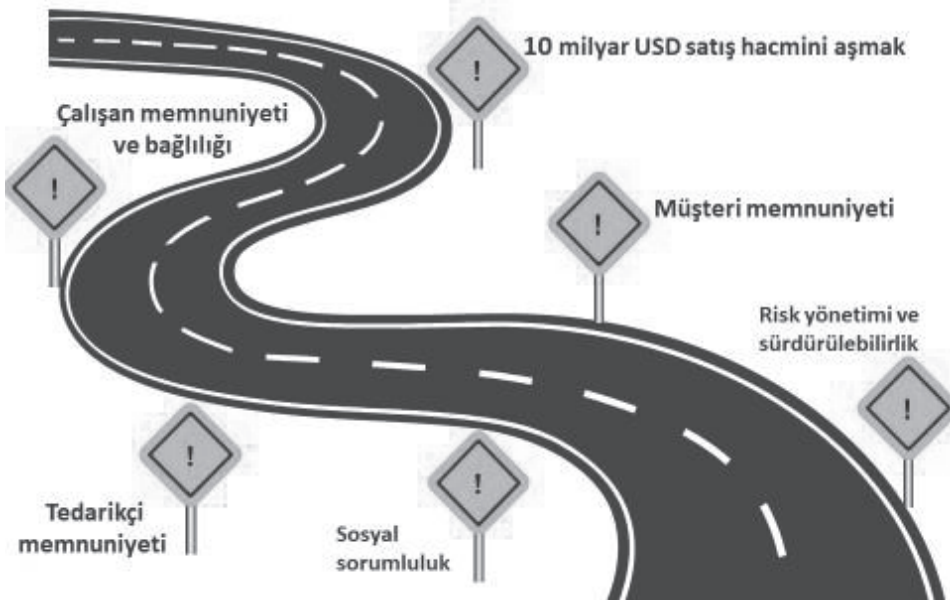
Misyon-Vizyon



iyi giyinmek herkesin hakkı



KPI'larımız (Kurumsal Amaçlarımız)



Değerlerimiz



Erdemli Tutum ve Davranış



İş Birliği ve Birlikte Başarma



Sürekli Gelişerek Zorluklara Meydan Okuma



Planlı ve Sistemli Çalışma



Müşteri Odaklılık ve Paydaş Duyarlılığı

Misyon-Vizyon

Erdem ve Değerler

- Adil olmak
- Özü sözü bir olmak
- Farklılıklara saygı duymak
- Alçak gönüllü olmak
- Yardımsever olmak
- Tevazu içinde olmak
- Güven oluşturmak
- İş birliği ve uyum içinde çalışmak



Misyon-Vizyon

Mesleki Bilgi, Beceri ve Liderlik Yetkinlikleri

- Sürekli öğrenme ve gelişme
- Müşteri odaklı olma
- Hiçbir şeyin imkânsız olmadığına inanma
- Hizmet eden yöneticiler olma
- İradeli ve sabırlı olma
- İşe, yetkinliği ve eğilimi uygun personel seçme
- Veriye ve analize dayalı kararlar verme
- Yasal mevzuata uygun davranma



Sürdürülebilirlik

- ✓ Sağlam Bir Kurum Kültürü
- ✓ Ortak Amaç Birliği
- ✓ Değişimi Doğru Yönetmek
- ✓ Etkin Liderlik
- ✓ Odaklanma
- ✓ Zamanında Değişim
- ✓ İnsana, Teknolojiye Yatırım



Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER

- Hızlı karar alabilme
- Bilgi ve deneyim birikimi
- Aile birliğinden doğan «biz» bilinci
- Kültür ve ahlaki değerlerin uyumu
- İşletmeye bağlılık
- Finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma
- Allenin mesai gözetmemesi

ZAYIF YÖNLER

- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk
- Aile örf, adet ve geleneklerine göre yetki ve sorumluluk verilmesi, ailenin en büyüğünün konusunda yetkin olmamasına rağmen lider pozisyonunda olması
- Öngörü, planlama, bütçeleme ve nakit yönetimi yetersizliği
- Değişen koşullara rağmen yenilikçi olmama
- Patronluk ve yöneticiliğin birbiri ile karıştırılması, patron şirketi yönetim algısı



Aile Şirketleri

«Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.»

Peter Drucker



Teşekkürler...

LC waikiki
iyi giyinmek herkesin hakkı

Vahap Küçük

Lc Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Başkanım, Değerli Konuklar, Değerli Çalışma Arkadaşlarım, Sevgili Öğrenciler

Ülkemizde aile işletmeleri üzerine çalışmalar yapma amacıyla 2004 yılında kurulmuş olan ilk araştırma ve uygulama merkezi İKÜ Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma ve Uygulama Merkezi, (AGMER) in düzenlediği “ **Dünyadaki Yeni Gelişmeler Işığında Aile İşletmeleri**” konulu 8. Aile İşletmeleri Kongresi için birlikteyiz.

Türkiye’de Aile İşletmeleri’nin sürdürülebilirliği için atılması gereken uzun vadeli adımların, sürekli dalgalanan ve stabil olmayan ekonomik konjoktürler sebebiyle Aile İşletmeleri sahipleri tarafından çoğu zaman ertelendiği görülmüştür. Aile İşletmesi sahiplerinin kısa dönemli ekonomik kaygıları ve bunların çözümlerine odaklanmaları nedeniyle uzun dönemli planlar gerektiren, işletmenin ve ailenin kurumsallaşması, aile anayasası ve sonraki nesillere yönetim devri gibi Aile İşletmelerinin Dünyadaki Yeni Gelişmeler Işığında sürdürülebilirliği için gerekenler görmezden gelinmemelidir.

Bu bağlamda ülkemizde, özellikle 1980’li yıllar sonrasında kurulmuş olan ve çoğunluğu temsil eden Aile İşletmeleri, 2000’li yıllar itibariyle sonraki kuşaklarla çalışmaya başlamış ve ardından yönetim devri sürecine girmiştir.

AGMER, ülke ekonomimizin birçok verisinde önemli yer tutan Aile İşletmeleri konusunda, 2004 yılından beri akademik olarak çalışmaya başlamış ve aynı zamanda Aile İşletmelerinin çeşitli alanlardaki uygulama süreçlerini incelemiştir ve sonuçları yayınlamıştır.

AGMER, Aile İşletmeleri alanında gerçekleştirdiği bu tür katkılarına devam edecektir. Bunun yanında, Türkiye’nin tüm bölgelerine ulaşmayı hedefleyerek Aile İşletmelerinin sorunları üzerine farkındalık yaratmayı hedeflemektedir. Bu farkındalık sürecini başlatarak Türk Aile İşletmelerinin bölünmesini, parçalanmasını ve yok olmasını engellemeyi ve sürdürülebilir bir ekonominin sürdürülebilir Aile İşletmelerinden geldiğini ülkenin her bölgesinde vurgulamayı kendine amaç edinmiştir.

Bu “Farkındalık Süreci” ile beraber AGMER, Türk Aile İşletmelerinin sorunlarına çözüm ortağı olmayı ve bu sorunların çözümlerinde akademik yaklaşımının yanında profesyonel yaklaşımının da gerekli olduğunu düşünerek özel sektör ile işbirliğini daha da yoğunlaştırmayı hedeflemektedir. Değerli konuklar, bu Kongrenin yapılmasını düşünen, düzenleyen ve katkı sağlayan çalışma arkadaşlarımı kutluyorum, değerli panelistlere, konuşmacılara katkıları nedeniyle teşekkür ediyorum, “**Uzun Ömürlü- Köklü İşletme**” ödülü alan işletmelerin temsilcilerini kutluyor hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Prof. Dr. Erhan Güzel

İKÜ Rektörü

8. Aile İşletmeleri Kongresinin değerli konukları,

Hoş geldiniz...

Aile İşletmelerinin ülkelerin kalkınmasında ve dönüşümünde lokomotif bir güç olduğu bu konuda yapılan her araştırmada altı çizilen bir gerçek. Kökleri, toplumun çekirdek organizasyonu diyebileceğimiz “aileye” dayanan işletmeler, ülkenin sosyo-kültürel yapısına ilişkin de önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkıyor.

Bugün burada her birimiz farklı sektörlerde hizmet veriyor olsak da nihai hedefimiz sürdürülebilirlik. Birinci kuşağın inanç, emek ve tutkusuyla kurulan markamızın ülkemiz için, insan kaynağımız için, ürün ya da hizmetlerimizle dokunduğumuz paydaşlarımız için, nesiller boyu varlığını sürdürmesini sağlamak hepimizin hedefi. Bu noktada, ürün ve hizmet alanı farketmeksizin aile işletmeleri olarak birbirimize destek olmak bir ihtiyaçtır.

İstanbul Kültür Üniversitesi olarak Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizi 14 yıl önce bu ihtiyaca cevap vermek üzere kurduk. 8’incisinde bulduğumuz Kongremizi ise Aile İşletmelerini buluşturan bir deneyim ve iletişim platformu olarak tasarladık. Aile işletmelerinin gelişimi ve sağlıklı varlığının devam için önerileriniz, eleştirileriniz, deneyimleriniz ve paylaşımlarınızla katkılarınız bizim için çok önemli. Bu vesileyle Kongremizin ardından fikirlerinize, görüşlerinize belki de 2 yıl sonraki kongremizi şekillendirecek konu, konuşmacı önerilerinize her zaman açık olduğumuzu belirtmek isterim.

Değerli Konuklarımız,

Geleneksel Kongremiz bu yıl “Dünyadaki Yeni Gelişmeler Işığında Aile İşletmeleri” konusuna odaklandı.

Bir Aile İşletmesinin 3’üncü Kuşak Üyesiyim. Sahada 28’inci yılım. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği üzerine çalıştığım, 2002 yılında yayınlanan doktora tezimin üzerinden ise 16 yıl geçti. O dönem Türk Aile İşletmelerinin ve hissedar yöneticinin profilini, aile işletmelerinde gelecek kuşak yöneticilerin özelliklerini belirlemeyi odaklanan bir konu seçmiştim. Türkiye’deki işletmelerin gelecek kuşak yöneticilerinin önemli özelliklerini belirlemek ana amaçlarımdan biriydi. O günden bugüne aile işletmelerine ilişkin ulusal ve uluslararası düzeyde pek çok kongreye katıldım. Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik, gelecek kuşağın yetişmesi, varlık eğitimi gibi konularda bildiriler sundum, dinleyici oldum.

8’nci Kongrenin temasını ilk öğrendiğimde tezimi yeniden gözden geçirdim. Bugün aynı eğitimi alıp yine aile işletmeleri üzerine bir tez hazırlasam; “Dünyadaki yeni gelişmeler ışığında aile işletmeleri” konusuna odaklansam neyi seçerdim diye düşündüm. Bu noktada sanırım, kuşak farkları ve dijital dünyada aile işletmeleri ana tamam olabilirdi.

16 yıl önce tezimi çalışıp bir yandan aile işletmemizde farklı kademelerde görevime hazırlanırken, gelecek öngörülerimizin içinde teknoloji de bir başlıktı. Ancak bugünün koşulları tahmin edilebilir sınırları aştı. Hayal ettiğimizden çok ötede bir yerdeyiz. Cihazların doğasındaki dönüşümü, teknolojinin liderliğe etkileri ve yönetsel kademelerdeki

kullanımını, bilgi-iletişim teknolojilerinin yönetimi devralacak nesillerin profili ve iş anlayışı üzerindeki etkileri inanılmaz boyutta. Bu değişimlerin, işletmeyi devralacak ve geleceğe taşıyacak nesillerin zihnine nasıl yansıtacağı, ne tür avantajlar ve açmazlar sunduğu ise çok yönlü ele alınması gereken bir başka konu olarak karşımızda. Nesil, aile işletmelerinin ve sürdürülebilirliğin çekirdeğini oluşturan bir kavram. Dünyadaki gelişmeleri ele aldığımızda “Nesil” den ve teknolojiden bağımsız düşünmek artık mümkün değil. Şimdiye karşımızda yepyeni bir nesil var: Z Kuşağı. 1995-2012 yıllarında doğanları kapsıyor. En küçüğü altı en büyüğü 23 yaşında. Z Kuşağı olarak adlandırılan bu nesil dünyayı dönüştürecek 76 milyonluk bir işgücü olarak tanımlanıyor. Profillerini tanımlayan en önemli sıfatlardan biri dijital. Diğer bir deyişle, dijital ve fiziksel dünya arasında bir fark görmeyen ve bunu içselleştirmiş bir kuşak. Dünyadaki yeni gelişmelerle şekillenen ve dünyanın geleceğini şekillendirecek bu kuşağın karakteristiği işletmelerin de doğasında belirleyici olacak. Bu başlık hakkında çok daha zengin açıklamalar var. Bugün, bu konuyu Aile İşletmeleri Kongresinde, “Gelecek Kuşak işyerini nasıl dönüştürüyor?” sorusuna yanıt arayan “*İşte Z Kuşağı*” kitabının yazarları David Stillman ve Joah Stillman’dan da dinleyeceğiz.

Aile İşletmelerinin Değerli Üyeleri...

Son olarak 8. Aile İşletmeleri Kongresini katılımlarıyla onurlandıran değerli aile işletmesi yöneticilerine ve temsilcilerine, bildiri ve sunumlarıyla aile işletmeleri konusunda akademik birikimini paylaşan değerli hocalarımıza, kongrenin gerçekleşmesinde emeği geçen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Sayın Ali Şen ve AGMER Müdürü Prof. Dr. Sayın Uğur Yozgat ve ekibine teşekkür ediyor, verimli bir kongre diliyorum.

Dr. Bahar Akıngüç Günver

İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİLER

Bildiri Adı: "Devlet Desteklerinin Esnaf Ve Sanatkârların Gelişimi Ve Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: "Düzce İli Örneği" Yazar: Abdussamet Ataseven	37
Bildiri Adı: "İkinci (Ve Sonraki) Nesillere Geçişte Planlama Ve Zamanlama" Yazar:Alper Ekmekçi	58
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinin Uluslararası Pazarda Faaliyet Anlayışı" Yazarlar: Buse Alioğlu, Ethem Çağrı İnan	65
Bildiri Adı: "Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma" Yazarlar:Cngül Yılmaz, Hatice Necla Keleş	72
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde, Aile – İşletme İlişkileri, Sorunları Ve Çatışmalarında Yönetim Danışmanlığı Yöntemi Olarak "Sistemik Yaklaşımla -Aile-Organizasyon Dizimi" Yazar:Dilek Porsuk	84
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Aile Ofisinin Rolü Ve Dünyadaki Trendler Kapsamında Aile Ofis Modelinin Türkiye Uygulaması" Yazar:Engin Kurun	96
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinde Endüstri İlişkileri İmkb (Bist) Şirketlerinde Yapılan Bir Araştırma" Yazar:Ercan İsmail Ünal	110
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinde Yenilik Ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi: Kars İli Örneği" Yazarlar:Erdoğan Kaygın, Serdal Özkeş	120
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Y Kuşağının Rolü" Yazar:Hilal Özkaynak İnce	133
Bildiri Adı: "Esnaf Ve Sanatkarların Sorunları: Değer Zinciri Bağlamında Bir İnceleme" Yazarlar: İsmail Hakkı Erarslan, Murat Bayat	145
Bildiri Adı: "Cinsiyetin Yenilikçi Girişimcilik Üzerine Etkisi Ve Fırsat Eşitsizliği: Çok Düzeyli Analiz" Yazarlar:Mehmet Nasih Tağ, Duygu Hıdıroğlu	160
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunları: Kars İli Örneği" Yazarlar:Neşe Salik, Ethem Topçuoğlu,Erdoğan Kaygın	171
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Finansmana Yönelik Alternatif Bir Model Önerisi" Yazarlar: Emine Müge Çetiner, Onur Baran Çağlar	183
Bildiri Adı: "Mikro İşletmelerde Yatay Teknoloji Transferine Yatkınlık" Yazar: Özlem Ballı Erkan	197
Bildiri Adı: "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Edirne İli Çalışması" Yazarlar:Özlem Yalçıntepe,Emine Serap Kurt	206
Bildiri Adı: "Girişimcilerin Büyüme Eğilimleri: Bireysel Ve Kurumsal Faktörlerin Etkisi" Yazarlar: Tülin Köroğlu, Mehmet Nasih Tağ	221
Bildiri Adı: "Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi İstanbul'da Çorap Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma" Yazarlar:Ümit Özüren, Mahmut Paksoy, Jale Tuncel	231

DEVLET DESTEKLERİNİN ESNAF VE SANATKÂRLARIN GELİŞİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: “DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ”

ABDÜSSAMET ATASEVEN

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

smtataseven@hotmail.com

GSM: 532 799 08 82

ÖZET

Esnaflar ve sanatkârlar sınırlı finansal yapıları olan, küçük ölçekli, yerel işletmelerdir. Yetersiz sermayelerle kurulan bu işletmeler yasadıkları finansal güçlükleri aşabilmek için çeşitli destekler kullanmaktadırlar. Genellikle kredi desteğine başvuran esnaf ve sanatkârlar çoğu zaman bu kredileri yüksek maliyetler ve kısa vadelerde kullanmak zorunda kalırlar. Bu duruma bir de ödeme gücü eklenince yasadıkları finansal zorluklar asılması güç bir hal almaktadır. Günümüzde birçok ülke esnaf ve sanatkârları içinde buldukları bu durumdan çıkarabilmek için destek programları geliştirmektedir.

Ülkemizde de, Küçük Ölçekli İşletmelerin ekonomi, istihdam ve istikrardaki büyük etkisi görülmüş, bu konuda bazı yasal ve kurumsal düzenlemelere gidilmiştir. Sosyo-ekonomik açıdan bu denli ekonomik birimler oluşunun fark edilmesi, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de Küçük Ölçekli İşletmelere yönelik olarak çok sayıda teşvik ve destek politikaların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu çalışma ile devlet desteklerinin esnaf ve Sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın teorik kısımlarının oluşturulması için, literatür tarama tekniği ile esnaf ve sanatkâr kavramına ilişkin Türkçe ve İngilizce kaynaklar taranmış, devlet desteği sağlayan kurum ve destek türlerine yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümüne ait veriler, Düzce ilindeki devlet desteklerinden yararlanan esnaf ve sanatkârlarla mülakat ve site visiting yapılması sonucu elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, sağlanan devlet desteklerinin Esnaf ve sanatkârların gelişim ve sürdürülebilirlik için yol gösterici olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Esnaf ve Sanatkârlar, Küçük İşletmeler, Teşvik, Destek, Girişim, Devlet Destekleri, Devlet Yardımlarının Etkinliği, Sürdürülebilirlik

GİRİŞ

Bir ülke ekonomisinin gelişme ve kalkınma sürecinde küçük esnaf ve sanatkârların önemi yadsınamayacak derecede fazladır. Esnaf ve sanatkârların güçlü finansal yapılara sahip olması, ülke ekonomisini de güçlü bir finansal yapı içerisine taşıyacaktır. Küçük esnaf ve sanatkâr geliştikçe ülke sanayisi gelişecek ve ekonomisi de kalkınacaktır. Ancak, Türkiye’de küçük esnaf ve sanatkârların önemi tam olarak kavranamamıştır. Küçük olmalarından kaynaklanan ve üstesinden gelemedikleri birçok sorunları vardır. Yönetimsel ve finansal sorunlar bunların en başında gelmektedir. Esnaf ve Sanatkârlar faaliyetlerini sürdürebilmek için sürekli finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde birçok ülke esnaf ve sanatkârları içinde buldukları bu durumdan çıkarabilmek için destek programları geliştirmektedir.

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.

Esnaf ve Sanatkârların sürdürülebilirliği 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 Esnaf ve Sanatkârların sürdürülebilirliği ve gelişiminde devlet desteklerinin etkinliğine ilişkin bilgi edinmektir.

1. Esnaf ve Sanatkârlar

Esnaf, en genel tanımıyla kısıtlı bir sermaye ile daha çok beden gücüne dayanarak iş yapan ve bağımsız çalışan girişimciler olarak tanımlanabilmektedir (Çoban-Irmis, 2013). Esnaf, tacir sıfatını kazanabilecek düzeyde sermayeye sahip olmayan ve daha çok emeğe dayalı olarak gelir elde eden ve bağımsız çalışan kişidir (Çelik-Akgemci, 1998: 7). Esnaf işletmeleri, genellikle tek kişi tarafından kurulan, çalışan sayısı 10 kişi veya altı olan mikro işletmelerdir. Bu nedenle sahip/yönetici ile işletme bütünleşmiştir (Çelebi vd., 2009).

5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanununun 3. maddesinin a bendinde esnaf ve sanatkârlar şu şekilde tanımlanmaktadır (TESK, 2005):

- Esnaf ve Sanatkâr meslek kollarına dâhil olan,
- Ekonomik faaliyetini bedeni çalışmasına dayandıran,
- Elde ettiği gelir, tacir ya da sanayici sıfatını kazandıracak düzeyde olmayan,
- Basit usulde vergilendirilen veya vergiden muaf tutulan,
- İşletme usulü defter tutmakla yükümlü meslek ve sanat sahibi kişilerdir

Esnafın, tacir ile iş gören arasında bir konuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Tacire oranla daha az olmakla birlikte sermayesinin olması ve bağımsız çalışması, esnafın tacire benzediği noktaları ifade etmektedir. Ayrıca tacirlerin tabi olduğu hükümlerin bazıları esnaflar için de geçerlidir. Diğer yandan ise gelirlerini kendi emeklerine dayalı olarak elde etmeleri bakımından da iş görenlerle benzerlik taşımaktadır (Çelik-Akgemci, 1998: 7). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek ekonomik faaliyetlerinin yaygınlığı gerekse sayısal çoklukları nedeniyle ekonomik büyüme ve istihdamın artırılmasında tüm ekonomiler için büyük önem taşımaktadır. Genellikle küçük ya da mikro ölçekli işletmeler grubunda ele alınan esnaf ve sanatkârların ülke ekonomisi açısından taşıdığı önem şu şekilde sıralanabilmektedir (TESK, Esnaf ve Sanatkârların Sorunları Çözüm Önerileri, 2012):

- Genellikle emek yoğun teknolojileri kullanmaları nedeniyle Türkiye çapında istihdamı arttırmak ve özellikle işsizliğin azaltılmasında etkili bir rol oynamak
- Ülke içerisinde bölgelerin dengeli bir şekilde gelişmesine ve büyümesine aracılık etmek
- Büyük işletmelerin tedarikçisi ve tamamlayıcısı durumunda olmak
- Usta-çırak kültürü ile nitelikli elemanların yetişmesine yardımcı olmak
- Esnek yapıları sayesinde rekabet koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek
- Ülkenin gelir dağılımı içerisinde orta sınıfı oluşturmaları bakımından denge unsur olmak

Esnaf ve sanatkâr işletmeleri; makroekonomik nedenlerin yanı sıra aşağıda belirtilen bazı yapısal özellikleri nedeniyle gün be gün daha fazla sorun yaşadıkları bilinmektedir (TESK, ESDEP):

- Küreselleşmenin yarattığı aşırı rekabetin gereklerini karşılayamama
- Sermaye ve finansal kaynaklara erişim yetersizliği
- Tüketici taleplerindeki değişimlere ayak uydurma konusunda yetersiz kalma
- Yatırım ve istihdam maliyetlerinin yüksek olması
- Yenilikçi ve teknolojik kapasite ve bilgi teknolojisi kullanma yetersizliği

Esnaf ve sanatkâr işletmelerinin sorunlarının çözümüne ilişkin hükümet politikalarının arttırılmasına yönelik beklentiler giderek daha büyük bir kamuoyu oluşturmaktadır. Bu nedenle esnaf ve sanatkârlara sağlanacak olan devlet destekleri bu işletmelerin sorunlarının çözümünde, finansal sürdürülebilirliğinin ve gelişiminin sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

2. Devlet Destekleri

Esnek yapıları, yeniliklere açık yönetim tarzları ile esnaf ve sanatkârlar değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlayabilen, süratli karar alma ve uygulama avantajına sahip işletmelerdir. Esnaf ve sanatkârlar ülke ekonomisinin itici gücü olarak kabul edilmektedir. Ülkelerin ekonomik gelişme stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturan esnaf ve sanatkârlar, üretim zincirinde ürün farklılaşması sağlamaları ve ara malı temin etmeleri bakımından büyük işletmeleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Faaliyet gösterdikleri yerlerde istihdama ve gelire büyük katkısı olan esnaf ve sanatkârlar yeni yatırımların hayata geçmesine de uygun zemin hazırlamaktadır. Esnaf ve sanatkârlar en temel sorunları arasında sermaye yetersizliği ve finansmana erişimde zorluklar

gelmektedir. Esnaf ve sanatkârlar finansman sorunları nedeniyle ileri teknoloji temin edememekte, üretim maliyetleri de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Ürün kalitesinin düşük olması ve maliyetlerin yüksekliği esnaf ve sanatkârların rekabet güçlerini azaltmaktadır. İşgücü maliyetleri nedeniyle nitelikli eleman çalıştırmakta zorlanan esnaf ve sanatkârlar AR-Ge ve yenilikçilik konularında da zayıf konumdadır. Esnaf ve sanatkârların ekonomiler için öneminin anlaşılmasıyla beraber dünyada pek çok ülkede bu işletmelerin korunması ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan finansal ve teknolojik destekler sağlanmaya başlamıştır (OKA raporu). Ülkelerin genel ekonomi politikaları çerçevesinde büyüme, tam istihdam, ödemeler dengesi denkleği gibi makroekonomik hedeflerin veya sanayi, teknoloji, çevre, enerji, sosyal ve bölgesel politika hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan ekonomiye müdahale araçlarından biri de devlet destekleridir (Köksal, 2001, s.3). Ülkemizde de Esnaf ve sanatkârlara yönelik olarak çeşitli kurumlar tarafından farklı amaçlara hizmet eden destek ve teşvik programları uygulanmaktadır. Bu programların, hibe, geri ödemeli destek, teşvik, araçları kullandığı görülmektedir (OKA raporu).

Ülkemizde destek politikalarının uygulanması için birçok kurum ve kuruluş tarafından KOBİ'lere hibe, kredi ve teşvik olarak 3 ana başlıkta çeşitli destekler sunulmaktadır.

- Hibe, sözlük anlamı itibari ile karşılıksız vermek anlamına gelmektedir. Herhangi bir ürünü veya bedeli, bir başkasına bağışlamak yani geri alınmaksızın vermek diyebiliriz. Yatırım yapmak isteyenlere ve işini geliştirmek isteyenlere devletin verdiği hibe adlı ödenekler, tekrardan geri alınmaz. Hibeler geri ödenmeksizin karşılıksız verilen para ya da fon olarak nitelendirilebilir. Aynı zamanda günümüzde hibeler sermaye desteği sağlanarak iş planı çerçevesinde kavramsal tasarım, teknik ve ekonomik fizibilite, teknolojik doğrulama (ön prototip, demo, benzetim, yazılım algoritması vb) çalışmalarının gerçekleştirildiği destek aşamasıdır.
- Kredi; satın alım gücüne sahip olmak isteyen kişilerin genelde fazlasıyla (faizi ile) geri ödemek şartı ile çeşitli kurum ve kuruluşlardan sağladığı nakittir. Kredi kavramının kelime anlamı güvenli ya da belli bir referansı olan ya da itibar anlamına gelmektedir. Kredinin ekonomi literatüründe ki tanımı ise belli miktardaki tasarruf fazlasının belir bir vadede tasarrufa açığı olan kişinin kullanması anlamına gelmektedir. Sadi Uzunoğlu'na göre ise kredi belli bir satın alma gücünün belli bir süreyle başka bir kişiye devredilmesi şeklinde tanımlanabilir. Fakat bizim konumuz ile alakalı olan devlet kredilerinin farkına baktığımızda, borcun ödeme tarihini 2 yıla kadar erteleme ve daha düşük faiz oranları görülmektedir. Kredi içi genel bir tanım yapmak istersek parasal olarak ifade edilebilen bir güvencenin belli bir süre içinde hukuken tanımlanmış başka bir kişinin emrine verilmesi veya bir hizmet garantisinin yerine getirilmesidir.
- Teşvik; yatırımcıları bazı bölgelerde veya bazı yatırım konularına eğilmelerini cazibeli hale getirmeye yarayan uygulamalardır. Hazine Müsteşarlığı Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü tarafından benimsenen ve sıklıkla kullanılan teşvik tanımı; belirli ekonomik faaliyetlerin diğerlerine oranla daha fazla ve hızlı gelişmesini sağlamak amacıyla, kamu tarafından çeşitli yöntemlerle verilen maddi ve/veya gayri maddi destek, destek ve özendirmelemdir (Duran, 2003, s.22)

Devlet destekleri politikalarının uygulanması ile ekonomik anlamda aşağıda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu hedefler;

- Bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltılması,

- Rekabet gücünün artırılması,
- Büyük ölçekli yatırımlara destek olunması,
- Sektörel kümelenmenin desteklenmesi,
- Üretim sisteminin geliştirilmesi,
- Toplumsal refahın artırılması ve
- Ekonominin güç kazanması şeklinde ifade edilmektedir (Kekeç, 2015: 17).

Genel olarak “belirli ekonomik faaliyetlerin diğerlerine oranla daha fazla ve hızlı gelişmesini sağlamak amacıyla, kamu tarafından çeşitli yöntemlerle verilen maddi ve/veya gayri maddi destek, yardım ve özendirme” olarak tanımlanan devlet destekleri, ekonomik açıdan devletin sağladığı bir kolaylık ve motivasyon aracıdır. Devlet desteklerinin ana amacı; yatırımların maliyetlerini düşürmek, finansman ihtiyaçlarını hafifletmek, kolaylıklar sağlamak, karlılığı arttırmak, özel sektör yatırımlarını belirli sektörlere ve yörelere kaydırmaktır (Paçacı,2011:10).

2.1.Destek Veren Kurumlar

Türkiye’de esnaf ve sanatkârlara dönük olan devlet destekleri ilk girdi temini ve ürünlerle süreçlerin satışına kadar olan tüm eylemlerine ilişkin destekleri ifade etmektedir (Demirci, Akpınar, Çevik, 2001: 224). Global düzeyde esnaf ve sanatkârlar için destek programları uygulanarak ekonominin canlandırılması hedeflenmektedir. Esnaf ve sanatkârlara destek genellikle kamusal yapı aracılığı ile yapılmaktadır (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 61-62).

Türkiye’de esnaf ve sanatkârlar için birçok kamu kuruluşu ile özel kuruluşlar aracılığıyla sağlanan doğrudan veya dolaylı destek ve teşvikler bulunmaktadır. Esnaf ve sanatkârlara dönük destekleyici unsurların çoğunluğu kamu vasıtasıyla finanse edilmektedir. Bunun yanı sıra finans kuruluşu olan bankalar olmak üzere teşebbüs ve diğer meslek odaları tarafından da ciddi destekler sağlanmaktadır. Bu kuruluşları 20 ana başlık altında gruptandırabiliriz (Akgemici, 2011:39; Özdemir ve Sarioğlu, 2006: 188-190).

1. **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)**
2. Kalkınma Ajansları
3. Ekonomi Bakanlığı
4. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
5. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)
6. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)
7. TÜBİTAK
8. Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği (TOBB)
9. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)

10. Türk Eximbank
11. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (IGEME)
12. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
13. İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)
14. Türkiye Halk Bankası
15. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA)
16. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)
17. İller Bankası
18. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (Yeni adı: Kalkınma Bakanlığı)
19. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
20. Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği. (TESKOMB)

2.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla KOSGEB kurulmuştur.

KOSGEB hedef kitlesini;

- İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- 5/8/2009 tarihli ve 2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile tespit edilen;
- Madencilik ve taş ocakçılığı
- İmalat
- Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı
- Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri
- İnşaat
- Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı
- Ulaştırma ve depolama
- Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
- İdari ve destek hizmet faaliyetleri
- Kültür, sanat ve diğer hizmet faaliyetleri sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ-Esnaf ve Sanatkarlar ve girişimciler oluşturmaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından uygulanacak destek programlarının politikası; ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini

artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, ekonomik gelişmelere uygun bir şekilde sanayide entegrasyonu gerçekleştirmek, ihracattaki paylarını artırmak, araştırma-geliştirme, yenilik ve işbirliği faaliyetlerini desteklemek ve girişimcilik kültürünü geliştirmektedir.

Destek programları; ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek, ihracattaki paylarını artırmak, araştırma-geliştirme, yenilik ve işbirliği faaliyetlerini desteklemek ve girişimcilik kültürünü geliştirmek amacıyla uygun olarak; Ar-Ge ve yenilik, endüstriyel uygulama, girişimcilik, pazarlama, e-dönüşüm, kurumsallaşma, markalaşma, kalite geliştirme, tasarım, çevre, enerji ve işbirliği-güç birliği ile günün şartlarına bağlı olarak oluşabilecek diğer konularda, Kalkınma Planları, Hükümet Programları ve Yıllık Programlarda belirlenen hedefler dikkate alınarak hazırlanır ve www.kosgeb.gov.tr internet adresinden duyurulur.

Temel hedefi yeni işletmelerin açılmasına teşvik etmek ve girişimciyi eğitimsel ve mali anlamda desteklemektir. Bu şekilde ekonomiye dolaylı olarak katkı sağlamak için vardır.

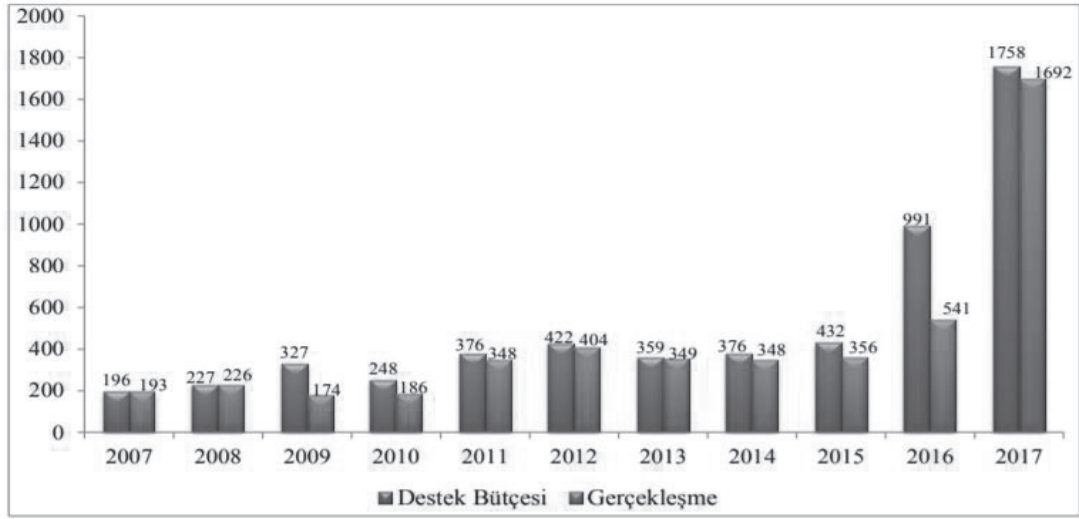
Destek türleri; Destek programları kapsamında geri ödemeli ve/veya geri ödemesiz destek verilir.

KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği Kapsamında Verilen Destekler:

- Girişimcilik Destek Programı
- Genel Destek Programı
- İş Birliği Güç Birliği Destek Programı
- KOBİGEL – Kobi Gelişim Destek Programı
- Ar-Ge, İnovasyon Ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı
- Endüstriyel Uygulama Destek Programı
- Teknopazar- Teknolojik Ürün Tanıtım Ve Pazarlama Destek Programı
- Kobi Teknoyatırım - Kobi Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı
- Stratejik Ürün Destek Programı
- Uluslararası Kuluçka Merkezi Ve Hızlandırıcı Destek Programı
- Gelişen İşletmeler Piyasası Kobi Destek Programı
- Kredi Faiz Desteği
- Laboratuvar Hizmetleri şeklinde sınıflandırılmaktadır.

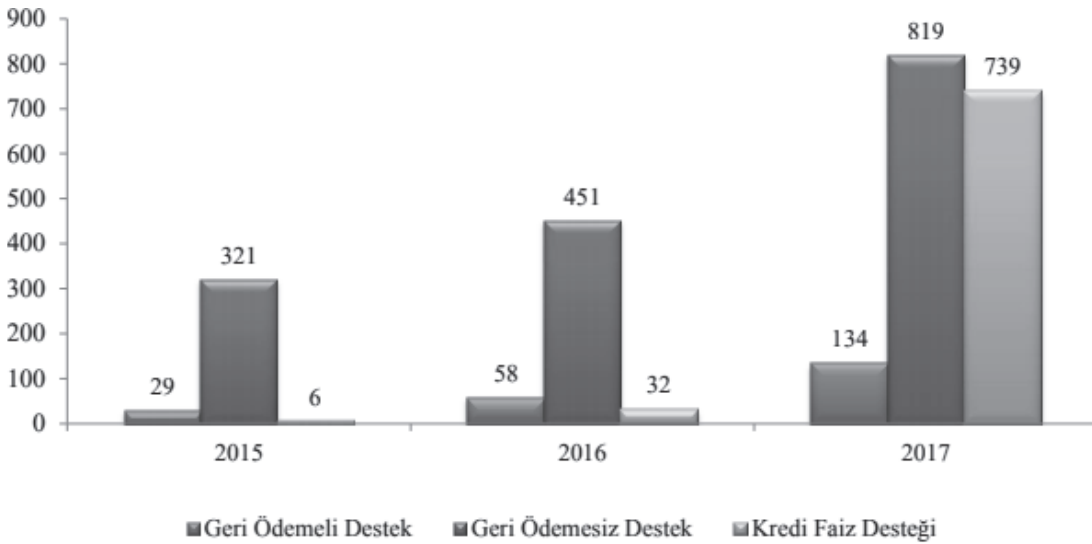
KOSGEB tarafından sunulan 2007-2017 dönemi destek bütçesi ve gerçekleşme rakamları Grafik 1’de gösterilmiş olup destek bütçesi gerçekleşmesi; 2015 yılında 356 milyon TL, 2016 yılında 541 milyon TL, 2017 yılında 1.692 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Grafik 1: 2007-2017 Dönemi Destek Bütçesi ve Gerçekleşmeleri (Milyon TL)



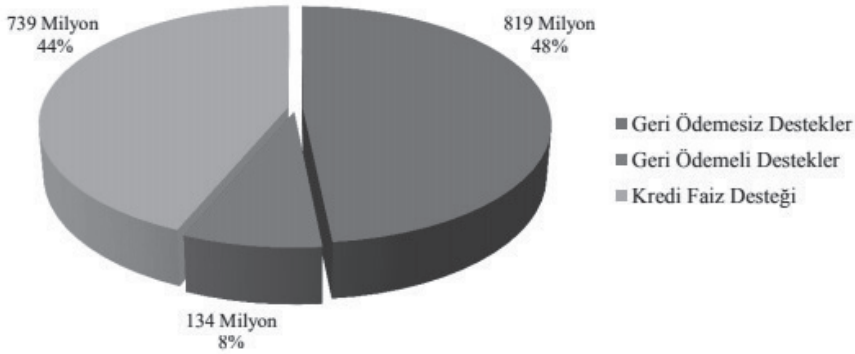
2015-2017 dönemi destek bütçesi gerçekleşme rakamları destek türleri bazında özet olarak Grafik 2'de gösterilmiştir:

Grafik 2: 2015-2017 Dönemi Destek Bütçesi Gerçekleşmeleri (Milyon TL)



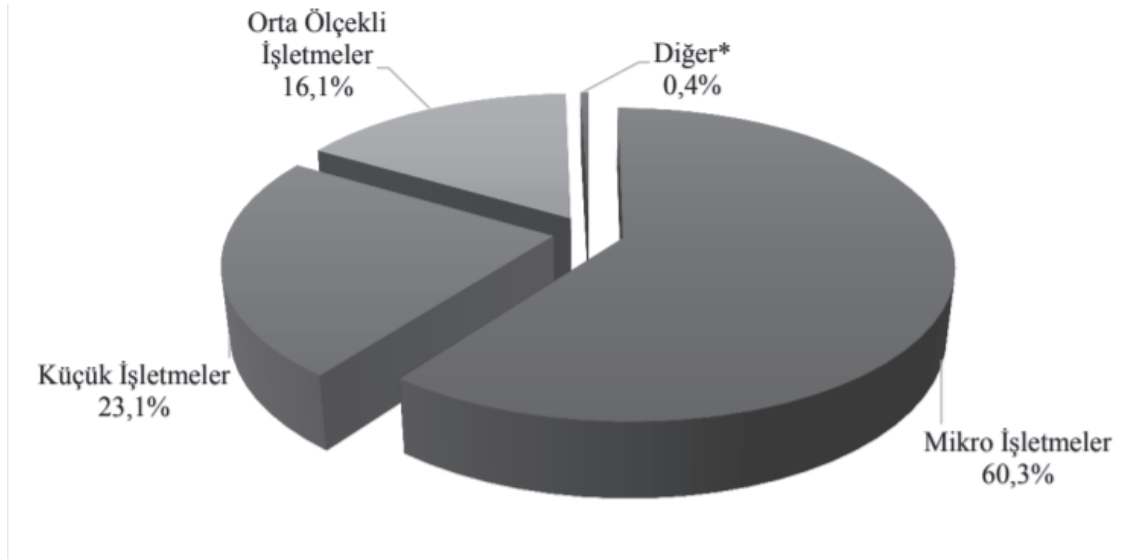
2017 yılında destek türlerine göre gerçekleştirmelerin yüzdesel dağılımları Grafik 3'de yer almaktadır. Toplam destek harcamalarının %48'ini geri ödemesiz destekler, %44'ünü kredi faiz destekleri, %8'ini ise geri ödemeli destekler oluşturmaktadır.

Grafik 3: Destek Türlerine Göre Gerçekleşme Dağılımı (Milyon TL)



Ölçeklere göre dağılımın yer aldığı Grafik 4’de ise toplam desteğin %60,3’ünün mikro ölçekli işletmeler, %23,1’inin küçük ölçekli işletmeler, %16,1’inin ise orta ölçekli işletmeler tarafından kullanıldığı görülmektedir.

Grafik 4: KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği Kapsamında Verilen Destek Tutarının Ölçeklere Göre Dağılımı



3. ARAŞTIRMANIN METOLOLİJİSİ

3.1. Çalışmanın Amacı

Türkiye’de 1990’lı yıllarda yoğun bir şekilde dile gelmeye başlayan devlet destekleri konusu günümüzde esnaf için oldukça karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Devlet geliştirmeyi hedeflediği farklı noktalar için farklı kurumlar üzerinden politikalar geliştirirken, devlet desteği konusunda kullanılan terimler dahi esnaf için çok bilinmeyenli denklemlere dönüşmüştür. Desteklerden haberdar olmayanlar bir yana desteklere ulaşım başvuru yapan firmaların bile başlangıçta vaat edilmiş fonları kendi kasasına çekmesi kolay olmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; KOSGEB tarafından sunulan desteklerin Düzce ilinde faaliyet gösteren esnaf ve sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır.

3.2. Araştırma Yöntemi

Dünya genelinde de olduğu gibi, Türkiye’de de esnaf ve sanatkarların yaygın olduğu görülmektedir. TESK raporuna göre Türkiye genelinde toplam 1.707.009 esnaf ve sanatkâr bulunmaktadır. Bu esnaf ve sanatkârların işletmekte olduğu toplam işyeri sayısı 1.837.039’ dur. Bu tür işletmelerin sürekliliğini ve gelişimini sağlayabilmek adına devletin finansal yardımda bulunması ve finansal sorunlarının bertaraf edilmesi ülke ekonomisi için önemli bir faktördür.

Bu çalışma devlet desteği kullanan firmalar ile hiçbir destekten faydalanmamış firmalar arasındaki sürdürülebilirlik ve gelişim farkını ortaya koyabilmek adına Düzce ilinde KOSGEB girişimcilik desteğiyle kurulan 150 işletme ile devlet desteklerinden yararlanmamış 150 işletme ile mülakat yapılması ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak esnaf ve sanatkarlar ve devlet politikaları ile ilgili teorik altyapı ve yaklaşımların belirlenebilmesi için literatür taraması yapılmıştır. TESK raporundan elde edilen bilgilere göre araştırma evreni Düzce ilinde bulunan toplam 10.190 esnaf ve 11.198 işyeri olarak belirlenmiştir. Ancak tüm firmalara ulaşılması mümkün olmayacağından çalışma örnekleme, Düzce ilinde bulunan minimum 300 işletmeden oluşmaktadır. Düzce ilinde faaliyet gösteren ve son 3 yılda KOSGEB Destek Programından faydalanmış (Proje sürecini tamamlamış.) olan 150 KOBİ belirlenmiştir. Devlet desteği kullanan firmalar ile hiçbir destekten faydalanmamış firmalar arasındaki sürdürülebilirlik ve gelişim farkını ortaya koyabilmek adına devlet desteklerinden yararlanmamış 150 işletme de çalışmaya dâhil edilerek çalışma örnekleme 300 işletme olarak belirlenmiş ve 300 işletme ile nitel araştırma tekniklerinden mülakat çalışması yapılmıştır.

Nitel veri toplama teknikleri ile ele alınan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılardan daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda anlamlar önem taşımaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması (Yıldırım ve Şimşek, 2003) nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek, iki uç arasında yer almaktadır.

Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış grüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış grüşme formu kullanılmıştır. Karşılaştırılmalı sonuçlar elde etmek amacıyla, tercih edilen yarı yapılandırılmış grüşme formu, araştırma soruları ve alan yazındaki bilgiler doğrultusunda KOSGEB desteği kullanılmış esnaf ve sanatkârlar için geliştirilmiştir. Görüşme formunda, “esnaf ve sanatkârların sorunları, finansal zorluklarla baş etme yöntemleri ve devlet desteğinden yararlanmanın firmalar üzerindeki olumlu etkileri” konularını ele alan sorular yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen grüşme sorularının hazırlanmasında; soruların kolaylıkla anlaşılması ve çok boyutlu olmaması, yanıtlayıcıyı yönlendirici olmaması gibi ilkelere dikkat edilmiştir. Hazırlanan grüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Araştırmada uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve yöneticilerle yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla i geçerlik (inandırıcılığını) sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, verilerin inandırıcılığını artırmak için toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Buna yönelik olarak bulguların, grüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kavramsal ereve ile uyumluluğu sürekli kontrol edilmiştir. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin özömlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir biçimde aktarılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin özömlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, grüşölen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden-sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve şimşek, 2003). Betimsel analiz tekniği üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu, sonuç çıkarma ve doğrulama) erevesinde geçekleştirilmiştir (Türnüklü, 2000). Formlardan elde edilen veriler öncelikle Office programına aktarılarak birkaç kez okunmuş ve buna yönelik kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak betimsel analizleri yapılmıştır.

3.4. Beklentiler Ve Bulgular

Yapılan grüşmeler sonucunda esnaf ve sanatkârların sürdürülebilirliği ve gelişimi üzerinde engel teşkil eden sorunlar içsel ve dışsal sorunlar olarak sınıflandırılmıştır.

İÇSEL SORUNLAR	DIŞSAL SORUNLAR
Finansal kayıtların tutulmaması	Değişen sosyoekonomik trendler
Pazarın ve müşterilerin tanınmaması	Rekabetin küreselleşmesi
Kalite kontrol yapılmaması	Hızlı değişen teknoloji
Başarısız işe alım deneyimleri	Yüksek faiz oranları
Bütçe planlaması eksikliği	Kredi olanaklarının azlığı vb.
Zayıf finansal planlama ve kontrol	Güvenilir olmayan tedarikçiler
Reklam ve tanıtım eksiklikleri	Yerel rekabet
Nitelikli elemanların işi bırakması	Finansman ve finansmana erişim ile ilgili sorunlar

Bir ülkede uygulanan ekonomik teşvikler o ülkede uygulanan ekonomik, mali ve sosyal politikalarla çok yakından ilgilidir. Bir bakıma devlet destekleri ekonomik, mali ve sosyal politikalarının bir aracı durumundadır. Günümüzde devlet destekleri çok geniş bir yelpazede yer almaktadır. Özellikle bölgesel ve yöresel gelişmişlik farklılıklarının arttığı, üretim, istihdam ve büyüme sorunlarının yaşandığı, işsizlik oranlarının yükseldiği, dış ticaret açıklarının çoğaldığı kriz dönemlerinde, ekonomik teşvik politikalarının daha çok öne çıktığı ve krizlerin olası negatif etkilerini azaltmada önemli bir araç olarak kullanıldığı bilinmektedir. Ekonomik krizlerle birlikte ortaya çıkan olumsuzlukların azaltılması ve ulusal-bölgesel-yerel kalkınmanın sürdürülebilirliği hususunda devlet destekleri politikalarının önemi oldukça büyüktür.

Esnaf ve sanatkârların hayatta kalabilmesi ve uzun dönemde rekabet edebilirliklerinin sağlanabilmesi için hükümetler ve Esnaf ve sanatkârları destekleyen kuruluşlarca asıl ilginin bu alandaki sorunları gidermeye yönelik bir anlayışla şekillenmesi gerekmektedir.

Firmanın rekabet gücünü ve gelişimini etkileyen faktörlerin; firma ölçeği, firmanın yaşı ve büyüme, firmaların faaliyet yeri ve lokasyon seçimi ve finansal yapıları olduğu tespit edilmiştir.

Firma Ölçeğine göre küçük işletmeler daha hızlı büyümektedir. Firma yaşı ile büyüme arasında negatif ilişki mevcuttur. KOBİ'lerin büyük firmalara kıyasla yer seçimi yaparken stratejik bir planlamada bulunmamakta, kısa dönemli kararlar almakta, (örneğin firmanın büyümesi halinde genişleyebilecek mekânın bulunup bulunmaması gibi), genellikle ucuz yerleri seçmekte, işler büyüdükçe taşınmayı tercih etmekte, şehir merkezinde yapılanmaya çalışmaktadır. Firmaların finansal yapısına göre KOSGEB tarafından sağlanan desteklerden faydalanma ile esnaf ve sanatkârların sürdürülebilirliği ve büyümesi arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Danışmanlık hizmetinden faydalanma ile firma büyümesi arasında güçlü bir ilişki mevcuttur.

Devletin en temel görevlerinden biri sosyal refahı maksimize etmektir. Yani hizmet ettiği toplumu ekonomik ve sosyal yönden geliştirmek ve ülke insanının yaşam kalitesini yükseltmektir. Bunun sağlanmasında araçlardan birisi devlet destekleridir. Devlet desteklerinin bir ekonomik bir de sosyal amacı bulunmaktadır. Sosyal amaç iktisadi gelişmeden çok, doğrudan kamu gereklerinin yerine getirilmesidir. İktisadi amaç ise uzun dönemde ekonomik gelişmenin sağlanmasıdır. Bu durumun sağlanmasında ekonomik büyüme ve kalkınma birer ön koşuldur. Fakat büyüme ve gelişmenin sürdürülebilir olması da oldukça önemlidir. Bunun sağlanabilmesi ilk olarak, küçük işletmelerin gelişmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ile mümkündür.

Yapılan araştırmalar sonucunda esnaf ve sanatkârların önemli bir kısmının devletten herhangi bir destek alamadıkları ortaya çıkmıştır. Esnaf ve sanatkârların geliştirilmesi için son yıllarda devlet tarafından sağlanan yardım ve destek programlarının sayısı ve miktarında bir artış görülmesine rağmen, esnaf ve sanatkârların birçoğu ihtiyaç duydukları yardım ve destekleri alamamaktadır. Nispeten esnaf ve sanatkârların çok azı devlet desteklerinden faydalanabilmekte ve bunların da sınırlı sayıdakileri desteklerin tamamından yararlanabilmektedir.

Esnaf ve sanatkârların ekonomideki esnekliklerine rağmen varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri için gerekli en önemli unsurlardan biri finansmandır. Esnaf ve sanatkârların gerek finansal kaynaklara ulaşmakta yaşanan zorluklar ve gerekse kaynak maliyetinin yüksek olması nedeni ile yatırımlarını genellikle öz sermaye ile gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum zaten kaynakları kısıtlı olan işletmelerin yatırım kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bir işletmenin kuruluş amacı, çevre şartlarına uyum sağlayarak varlığını güvence altına alıp, devamlılığını sağlayabilmektir. Devamlılığı sağlayabilmek için ise likidite ve karlılığın artırılması gibi hedeflere ulaşılması gerekir.

İşletmeler, çevresel koşulları göz önünde bulundurarak, mevcut olan fırsatlardan verimli biçimde yararlanmalı ve ortaya çıkabilecek risklere karşı önlem alabilmelidirler. Uzun vadede değer yaratımının sağlanabilmesi ve işletme devamlılığının güvence altına alınabilmesi için sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesi ve konumlandırılması, işletme paydaşlarının ve beklentilerinin analizinin yapılması, sektörel ve genel açıdan sürdürülebilirlik kriterlerinin belirlenerek, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının ölçülebilmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir katma değer, işletmelerin mevcut sosyal, ekonomik ve çevresel kaynaklarını diğer işletmelerden daha verimli kullanarak değer yaratacağı ilkesini benimseyen bir ölçüm aracıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında da devlet destekleri büyük rol almaktadır.

Esnaf ve sanatkârlara sağlanan desteklerden girişimcilik, teknoloji, eğitim, finans, makine/teçhizat, pazarlama ve danışmanlık desteklerinin esnaf ve sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmüştür. Desteklerinin esnaf ve sanatkârların kârlılığını doğrudan etkilemektedir.

DESTEK TÜRÜ	BEKLENEN ETKİ/ PROGRAMIN AMACI	BULGU
GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI	Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması	*Girişimci sayısında artış *Üretim miktarında artış *İstihdamda artış *Finansal sürdürülebilirlikte artış *Büyüme olanaklarında artış
GENEL DESTEK PROGRAMI	KOBİ'lerin kaliteli ve verimli mal/hizmet üretmelerinin sağlanması, KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi, KOBİ'lerin yurt içi ve yurt dışı pazar paylarını artırmak amacıyla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi	*Üretim miktarında artış *Satış hacminde artış *İstihdamda artış *Ürün çeşidi sayısında artış *Büyüme olanaklarında artış *Finansal sürdürülebilirlikte artış
İŞ BİRLİĞİ GÜÇ BİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI	Ortak tedarik, ortak tasarım, ortak pazarlama, ortak laboratuvar, ortak imalat, ortak hizmet sunumu ve benzeri konular ile Orta-Yüksek ve Yüksek Teknoloji alanlarında hazırlayacakları ortak imalata yönelik işbirliği-güçbirliği projelerinin desteklenmesi	*Üretim miktarında artış *Satış hacminde artış *İstihdamda artış *Ürün çeşidi sayısında artış *Büyüme olanaklarında artış *Finansal sürdürülebilirlikte artış
KOBİGEL - KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI	Ülkenin ulusal ve uluslararası hedefleri doğrultusunda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ekonomideki paylarının ve etkinliklerinin artırılması, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin ve sağladıkları katma değerini yükseltilmesi	*Üretim miktarında artış *Ürün çeşidi sayısında artış *Ürün kalitesinde artış *İstihdamda artış *Rekabet edilebilirlikte artış *Satış hacminde artış *Finansal sürdürülebilirlikte artış *Büyüme olanaklarında artış
KREDİ FAİZ DESTEĞİ	Küçük ve orta ölçekli işletmelere uygun koşullarda finansal destek temin edilerek, üretim, kalite ve standartlarını artırmaları, finansman sorunlarının çözümü, istihdam yaratmaları, uluslararası düzeyde rekabet etmelerinin sağlanması	*Üretim miktarında artış *Ürün kalitesinde artış *İstihdamda artış *Rekabet edilebilirlikte artış *Finansal sürdürülebilirlikte artış *Büyüme olanaklarında artış

KOSGEB tarafından sağlanan Girişimcilik Destek Programı, Genel Destek Programları, İş Birliği Güç Birliği Destek Programı, KOBİGEL Kobi Gelişim Destek Programı, Kredi Faiz Desteği programının firmaların performansı, büyüme ve sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı etkiler yarattığı söylenebilir.

Ürün kalitesi, rekabet edilebilirlik üzerinde KOBİGEL ve Kredi Faiz Desteği etkili iken; ürün çeşitliliği, satış hacmi üzerinde KOBİGEL, Genel Destekler ve İş Birliği Güç Birliği destekleri olumlu etki yaratmaktadır.

Üretim miktarı, istihdam sağlama, finansal sürdürülebilirlik ve büyüme üzerinde ise tüm destek programları olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir.

İncelenen KOSGEB Desteklerinin Firma Üzerindeki Etkilerinin Toplu Değerlendirilmesi

DESTEK TÜRÜ	GİRİŞİMCİLİK	GENEL DESTEK	İŞ BİRLİĞİ GÜÇ BİRLİĞİ	KOBİGEL	KREDİ FAİZ
Finansal Sürdürülebilirliğe Etki	+	+	+	+	+
Büyüme ve Gelişime Etki	+	+	+	+	+
İstihdama Etki	+	+	+	+	+
Üretim Miktarına Etki	+	+	+	+	+
Satış Hacmine Etki	-	+	+	+	-
Ürün Çeşidi Sayısına Etki	-	+	+	+	-
Ürün Kalitesine Etki	-	-	-	+	+
Rekabet Edilebilirliğe Etki	-	-	-	+	+
Girişimciliğe Etki	+	-	-	-	-

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde sağlanan desteklerin sürdürülebilirlik, gelişim, istihdam ve üretim miktarı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın belli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmış olması ve sadece spesifik 5 destek programının incelenmiş olması sonuçların etkilerini sınırlamaktadır. Unutulmamalıdır ki bu çalışmada etkisi araştırılan destek programlarının, ülke çapında sağlanan desteklerin çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu sonuçlar seçilen örnek kitle ile sınırlıdır. Daha sonraki çalışmalarda firma sayısı artırılarak ve ilave edilecek bölgelerdeki esnaf ve sanatkârlar dikkate alınarak araştırma genişletilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Düzce illerinde esnaf ve sanatkârların desteklenmesine yönelik olarak, KOSGEB tarafından sağlanan Girişimcilik-Genel Destek-İş Birliği Güç Birliği-KOBİGEL-Kredi Faiz Destek Programlarının, 2005-2017 dönemi itibariyle, firmaların performansı, gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Genel olarak KOBİ'lerin desteklenme sebepleri istihdam yaratmaları, ekonomik kalkınmaya destek olmaları, gelirin yeniden dağılımının sağlanması ile yoksulluğu azaltmadaki rolleri, inovatif olmaları gibi birçok unsur bulunmaktadır.

Bu noktada önem kazanan soru, sağlanan bu desteklerin firma performansı, firmanın gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etkilerinin olup olmadığıdır.

Akademik çevrelerin de yoğun şekilde ilgisini çeken bu sorunun cevabını bulmaya yönelik zengin bir literatür bulunmakta, kamusal desteklerin firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak yabancı literatürdeki çok sayıda çalışmaya karşın, Türkiye açısından aynı şeyi söylemek maalesef mümkün değildir.

Çalışmanın kapsamını oluşturan Düzce ili itibariyle ise desteklerin firma üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik söz konusu bu araştırma dışında hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktada çalışmadan elde edilen bulgular önem arz etmektedir.

Esnaf ve Sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliğini etkileyen en büyük kritik sorun Finansman ve finansmana erişim ile ilgili sorunlardır

Esnaf ve Sanatkârların gelişimi ve rekabet edebilirliğini etkileyen faktörler; firma ölçeği, firmanın yaşı, firmanın yerleşim yeri-lokasyonu, firmanın finansal yapısı ve devlet desteklerinden yararlanma durumudur.

Devlet Destekleri; esnaf ve sanatkârlar üzerinde yatırımları arttırma, girişimciliği arttırmak, rekabet edebilirliği sağlama, ihracatı arttırma ve geliştirme, ürün ve üretim kapasitesinin geliştirilmesini sağlama gibi etkilerinin bulunması, devlet desteklerinin esnaf ve sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerinde büyük etkisinin bulunduğu göstermektedir.

- Esnaf ve Sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliğini etkileyen en büyük kritik sorun finansman ve finansmana erişim ile ilgili sorunlardır. Bu sebeple devlet desteklerine erişmek gelişimi doğrudan olumlu olarak etkilemektedir.
- KOSGEB ve işbirlikçi kuruluşlar tarafından düzenlenmiş olan Girişimcilik Eğitimleri esnafın işletme kuruluş öncesinde bilinçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu bilinç sürdürülebilir iş fikirlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Özellikle KOSGEB Girişimcilik Destek Programı yeni açılmış esnafın kritik ilk 2 yılını daha kolay atlatmasını sağlamaktadır.
- Devlet desteklerinin uygulama aşamasında karşılaşılan prosedürler birçok esnafın fonlardan uzak kalmasına sebep olmaktadır.
- Devlet destekleri esnafın uzun vadeli planlar yapmasına ve proje kültürü geliştirmesine sevk etmektedir.
- Hak ediş ödemelerinin net bir takvim çerçevesinde yapılmaması, esnafın finansal plan yapmasını zorlaştırmaktadır.
- Piyasada bulunan kirli bilgiler fonlar hakkında kararsız bir ortam oluşturmaktadır.
- Danışmanlar piyasada desteklerin bilinirliğini arttırmaktadır.

- Doğru danışmanla çalışıldığında, destek aktarım süreci esnaf için daha kolay geçmektedir.
- Yanlış danışman seçimi esnafın devlet desteklerine bakış açısını olumsuz etkilemektedir.
- KOSGEB Genel Destek Programları ve KOBİGEL programı esnafın mevcut personel yapısını iyileştirmesine daha meyilli olmasını sağlamaktadır.
- Devlet destek kalemleri arasında istihdama özel fon ayrılması, esnafın personel istihdamına daha meyilli olmasını sağlamaktadır.
- Devlet destek kalemleri arasında istihdama özel fon ayrılması, esnafı daha nitelikli personel arayışına sokmaktadır.
- Devlet destek kalemleri arasında makine ve teçhizata özel fon ayrılması, esnafın üretim kapasitesini ve teknoloji seviyesini olumlu etkilemektedir.
- Devlet destekleri aktarımında uygulanan ayrıcalıklı maddeler yerli makine teçhizat kullanımını artırmaktadır.
- KOSGEB tarafından sunulan kredi imkânlarında, talep edilen teminatlar esnafın fonu kullanmasını güçleştirmektedir. Küçük işletmelerin kredi alabilmelerinde önemli bir engel teşkil eden teminat sıkıntısının aşılmasında önemli bir mekanizma olan Esnaf Kredi ve Kefalet Kooperatifleri ve Kredi Garanti Fonu uygulamalarının daha da etkin kılınması sağlanmalıdır.
- Devlet destekleri, esnafın arasındaki kayıt dışılığın azalmasına katkı sağlamaktadır.
- Destek alan ve almayan, aynı işi yapan, iki esnaf arasında haksız rekabet oluşmaktadır.
- Esnaf ve sanatkârın kredi ve finansman alanlarının çeşitlendirilmesi, kredi koşullarında iyileştirmeler yapılması ihtiyacı devam etmektedir. Cansuyu Kredi Faiz Desteği Programı imalat sanayindeki yaklaşık 10.000 esnaf ve sanatkâr tarafından kullanılmış ve bu esnaf ve sanatkârlar açısından ihtiyacı bir nebze olsun gidermiştir. Ancak esnaf ve sanatkârların asıl büyük kesimini oluşturan hizmet sektörü açısından finansman desteği ihtiyacı artarak devam etmektedir.
- Devlet Destekleri; esnaf ve sanatkârlar üzerinde yatırımları artırma, girişimciliği artırmak, rekabet edebilirliği sağlama, ihracatı artırma ve geliştirme, ürün ve üretim kapasitesinin geliştirilmesini sağlama gibi etkilerinin bulunması, devlet desteklerinin esnaf ve sanatkârların gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerinde büyük etkisinin bulunduğunun göstergesidir.

Öneriler;

- KOSGEB mevzuatlarının anlaşılabilirliği esnaf düzeyinde zayıf olduğundan, desteklerin anlaşılabilirliği için hedef kitleye uygun olarak görsel tanıtım materyalleri kullanılabilir.
- Kurumun danışmanları göz ardı etmesi yerine mesleki gelişimi destekleyerek Esnaf-Danışman-Kurum üçlüsü üzerinden sistem geliştirebilir.
- Esnaf ve Sanatkâr odaları kendi bünyesinde danışman bulundurarak tüm üyelerinin devlet desteklerine daha yakın olmasını sağlayabilir.
- KOSGEB mevzuatın diğer kurum mevzuat ve yürürlükteki Kanunlara uygun olarak revize edilmelidir.

- Ülkemizde öncelikle uzun perspektifli bir sanayi stratejisi ve bu strateji ile uyumlu esnaf sanatkâr stratejisi belirlenmeli ve teşvikler bu stratejilere uygun olarak verilmelidir. Teşvik uygulamalarında genel teşvikler yanında, ölçeğe, sektöre ve bölgesel-yerel özelliklere dayalı teşvikler de yer almalıdır. Birçok ülkede esnaf-sanatkâr ve mikro işletmelere yönelik hibe şeklinde Devlet destekleri verilmektedir. Devlet destekleri bu anlamda çeşitlendirilmelidir. Verilen teşvikler takip edilmeli ve fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Teşviklerin dağıtılması ve takibinde aracı ve destekleyici mekanizma olarak meslek kuruluşlarından yararlanılmalıdır.
- Devlet yardımları sistemi incelendiğinde esnaf ve sanatkâra ve mikro işletmelere yönelik ağırlıklı bir uygulama görmek mümkün olamamaktadır. Devlet yardımları genelde bir şirketleşme gerektirmekte, öz sermaye gerekliliği hatta yeterliliği aranmaktadır. Bunu esnaf ve sanatkâr kesimi bugünkü yapısı ile sağlayamamaktadır. KOBİ tanımı ile sağlanan teşvik ve yardımların ötesinde, genel devlet yardımları mevzuatı ile de çalışmıyacak şekilde, esnaf ve sanatkârlara yönelik özel devlet yardımı sisteminin oluşturulması yararlı olacaktır.
- Esnaf ve sanatkârın mali yapısının ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak sağlıklı bir sistem kurulması sağlanmalıdır. Ancak bu yapıldığı takdirde esnaf ve sanatkârların finansman ihtiyacının karşılanmasına yönelik ihtiyaç odaklı programlar geliştirilebilecektir.
- Esnaf ve sanatkârlar, mali yapılarının zayıf olması nedeniyle ekonomik ve sosyal istikrarsızlıklardan daha yoğun olarak etkilenmektedir. Bu kesimin ekonomik gelişmelerden zarar görmemeleri için mali, teknik ve idari yapıları güçlendirilmelidir. Bu kapsamda; esnaf ve sanatkârın yeniliklere erişmesi ve küresel gelişmeler ile uyumlu hale gelerek rekabet edebilmesi için sektör ve bölge bazlı “Destek Kredisi” uygulamaları ile desteklenmesi uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır. İmalat sektörüne sağlanan sıfır faizli kredi diğer meslek kolları için de uygulanabilecek şekilde genişletilmelidir.
- Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde sağlanan desteklerin sürdürülebilirlik, gelişim, istihdam ve üretim miktarı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın belli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmış olması ve sadece spesifik 5 destek programının incelenmiş olması sonuçların etkilerini sınırlamaktadır. Unutulmamalıdır ki bu çalışmada etkisi araştırılan destek programlarının, ülke çapında sağlanan desteklerin çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akgemici, T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, 1-72.
- Aksoy, Ç. (2013), Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi Ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- 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)
- Çelebi, A. K., Yanıkkaya, H., Gökbunar, R., Gülova, A. A., & Pala, M. (2009). Avrupa Birliği Yolunda Esnaf ve Sanatkarlar, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çelik, A., Akgemici, T. (1998). Girişimcilik kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çiloğlu, İ. (1997). Teşvik Sisteminin Değerlendirilmesi, Hazine Dergisi, (8), 1-15
- Çoban, H., Irmis, A. (2013). Girişimcilik Kültürü Açısından Geleneksel Alış Veriş Yerlerindeki Esnaf İle Modern AVM'lerdeki Esnafın Karşılaştırılması. V Enternational Congress On Entrepreneurship, s:66-77, Almaata.
- Değirmenci, İ., Sarıbyık, M. (2015). Tarihi Mekanlarda Sürdürülebilirlik Bağlamında Cittaslow Hareketi: Taraklı Örneği, International Sustainable Buildings Symposium, Ankara.
- Demirci, R., Akpınar, A. Ve Çevik, İ. (2001). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Esnaf Sanatkar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği, Ankara, s.224.
- Duran M. (1998). Türkiye'de Uygulanan Yatırım Ve Teşvik Politikaları (1968-1998), Hazine Müsteşarlığı Yayınları Araştırma Ve İnceleme Dizisi, No:19, Ankara.
- Hahn, T. ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13(3), 150-165.
- İnci, B. (1995). Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de Sübvansiyonlar, SO, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, O., Kanberoğlu, Z. (2016). Finansal Sektör Gelişimi Ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi, Elektronik Elektronik Sosyal Bilimler, Cilt:15 Sayı:57 (309-318)
- Karagöl, E. ve Akdeve, E. (2013), Geçmişten Günümüze Türkiye'de Teşvikler Ve Ülke Uygulamaları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 37.
- Karlık, R., (1990). Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş ve Birleşmeler, Bilim Teknik Yayınevi, s.124, İstanbul.
- Karlık, S.R. (1996). Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar, Türkbank Yayınları, İstanbul.
- Kekeç, H. M. (2015), İhracata Yönelik Teşvik Politikaları: Seçilmiş Ülkelerde Teşvik Politikalarının Analizi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones Sustainability Group Index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.
- KOSGEB, "KOSGEB Faaliyet Raporu 2017", Ankara, 2017.
- Köksal, T. (2002). Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Devlet Yardımları Sistemlerinin Uyumlaştırılması, Etki Yayıncılık, Ankara.
- Neubauer, F. ve Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Hampshire: Macmillan.
- OKA (ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI), Türkiye'de Sağlanan Teşvik ve Destekler. Samsun.
- 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.
- Özbilgili, C. (2014). Türkiye'de küçük esnaf ve sanatkârın kredi kullanımı ve ödeme gücü: TESKOMB örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın.
- Özdemir, S., Ersöz, Y.H. ve Sarıoğlu, I. (2006). İşsizlik sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, s.87-190.
- Paçacı, S. (2011). Devlet Teşvikleri Ve Yardımları Standardına Göre Şirketlere Sağlanan Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- 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.
- Taymaz, E., vd., (2008), KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Akbank Yayınları, İstanbul
- TESK, (2005). 5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek kuruluşları Kanunu. Erişim Tarihi: 24/04/2018 <http://www.tesk.org.tr/tr/5362/5362.php>
- TESK, (2012). Esnaf ve Sanatkârların Sorunları Çözüm Önerileri, Erişim Tarihi: 24/04/2018 <http://www.tesk.org.tr/tr/guncel/talep.pdf>
- TESK, ESDEP, Strateji Belgesi ve Eylem Planı, Erişim Tarihi: 24/04/2018 <http://www.tesk.org.tr/tr/mevzuat/10/ESDEP.pdf>
- Turgutlu, E. (2006). Tam Bilgi Ve Belirsizlik Altında Etkinlik Analizi:Türk Sigortacılık Endüstrisi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Türkoğlu, M. Ve Çelikkaya, S. (2011). Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Ar-Ge Destekleri, Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Alanya İşletme Dergisi, 23,:105-126.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559.
- Ünlütürk E. v.d., (2010). Devletin İşletmelere Verdiği Teşvikler: Amaçları, Araçları ve Yatırım Kararlarına Etkileri.

Williamson, O.E., (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, The Free Press, New York

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları

Yılmaz, B., (2004), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi, Ankara: Dış Ticaret Dergisi, DTM Yayını, Yıl:9, Sayı:30, ss.141-179

YOU, J.I., (1995), Small Firms in Economic Theory, Cambridge Journal of Economics, Vol. 19, ss.441-462

Yörük, N.- Ban, Ü., (2003), KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara

İKİNCİ (VE SONRAKİ) NESİLLERE GEÇİŞTE PLANLAMA VE ZAMANLAMA

ALPER EKMEKÇİ

İstanbul Kültür Üniversitesi Doktora Öğrencisi

alper@netser.com.tr

(0216) 547 22 00

Netser Center, Koşuyolu

ÖZET

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin sürdürülebilir başarıya sahip olması gerekmektedir. Milli gelirin büyük kısmını üreten aile şirketlerinin, yapılan araştırmalara göre yok olma sebepleri arasında birinci sırayı nesiller arası geçişte yaşanan başarısızlıklar almaktadır. Öncelikle delegasyon ve sonrasında yetki devri gibi stratejik konularda planlama yapılmaması, var ise aile anayasasında yer verilmemesi veya devir ile ilgili özel kurallar belirlenmemesi kuşaklar arası devirden kaynaklanan uyuşmazlıklara ve dolayısıyla başarısızlıklara yol açmaktadır. Literatür bölümünde, hem Türkiye hem de küresel ekonomide aile şirketlerinin rolü, devir süreçleri ve yetki devrinde yaşanan temel eksiklikler ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem tekniği kullanılarak bilişim sektöründe 28 yıldır faaliyet gösteren bir aile şirketine gerçekleşen ikinci nesle geçiş sorunları tespit edilerek değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise, yetki devrinin zamanlaması ve planlaması konusunda her iki dengeyi sağlayacak şartlar ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketi, İkinci Nesil, Halefiyet Planı, Yetki Devri

1. Giriş

Dünya genelindeki şirketlerin yapılarına bakıldığında aile şirketlerinin büyük bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin hem kendi devamlılıkları hem de ülke ekonomisinin refahı için sürdürülebilir başarıya sahip olması gerekmektedir.

Milli gelirin büyük kısmını üreten aile şirketlerinin yapılan araştırmalara göre yok olma sebepleri arasında birinci sırayı nesiller arası geçişte yaşanan başarısızlıklar almaktadır. Öncelikle delegasyon ve sonrasında yetki devri gibi stratejik konularda planlama yapılmaması, var ise aile anayasasında yer verilmemesi veya devir ile ilgili özel kurallar belirlenmemesi kuşaklar arası devirden kaynaklanan uyuşmazlıklara ve dolayısıyla başarısızlıklara yol açmaktadır. İkinci (ve sonraki) nesillere geçişin planlaması ve zamanlaması, her aile şirketi için farklı parametrelere bağlı olsa da, birinci ve ikinci neslin

ve hatta (varsa) kurumdaki profesyonel yöneticilerin bu halefiyet ile ilgili endişeleri benzerdir. Yetki ve sahiplik geçişinin doğru ve zamanında gerçekleşmemesi de nihai endişeyi temsil eder.

Değişimin lideri olması beklenen yeni nesillerin, yetki devri yapılmadığı veya geciktiği için, geleneksel yapının temsilcisi olan eski neslin yolundan ilerleyerek şirketin yenilenmesini ve gelişmesini sağlayacak kararları alması gecikeceğinden aile şirketi tekrar zorluklarla karşı karşıya gelecektir. Bu çalışmada, yetki devrinin zamanlaması ve planlaması konusunda her iki dengeyi sağlayacak şartlar ortaya konulacaktır.

2. Literatür İncelemesi

Aile şirketleri yönetim şekli, stratejisi ve vizyonu aynı ailenin üyeleri tarafından belirlenen, ana kararların aile üyeleri tarafından alındığı, sermaye çoğunluğu aile üyelerinde bulunan ve kontrolü gelecek nesillere aktarılan işletmelerdir.

Aile şirketleri tanımlamaları konusunda süregelen tartışmalar ve fikir uyuşmazlıkları bulunmaktadır. Aile işletmesinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Erdirençlebi, 2012). Bu nedenle de tanımlama biraz da şirketin şahsına münhasır özellikler ile oluşmaktadır. Fakat temel olarak bir tanımlama yapmak gerekirse, yönetim kontrolü ve sermaye çoğunluğunun aile üyelerinde bulunduğu ve nesiller arası aktarımı planlanan şirketler olarak tanımlanabilir.

Aile şirketleri, hem Türkiye ekonomisinde hem de küresel ekonomide büyük bir paya sahiptir. Türkiye' de aile işletmelerinin mevcut işletmelere oranı % 95'ler civarındadır (Zaim, 2012). Küresel olarak bu oran, yaklaşık %50 iken, Amerika'da bu oran %90 civarındadır (Deloitte, 2016). Fransa ve Almanya'daki en büyük 250 şirketlerin %40'ı da aile şirkettir. Güneydoğu Asya'da ise büyük ölçekteki (değeri \$1 milyar üzerinde olan) şirketlerin %85'i aile şirketleridir (Kets de Vries, 2017). Aile şirketlerinin ekonomideki yüksek oranı, ekonomik modelleri ve yönetim kültürleri birbirinden tamamen farklı olan birçok ülke ve kıtada ortak bir özelliktir.

Türkiye ekonomisi içinde milli gelirin yaklaşık yüzde 90'ının aile şirketleri tarafından üretildiği ifade edilmektedir (Deloitte, 2016). S&P 500 şirketlerinin üçte biri aile işletmeleridir (Fernandez-Araoz, 2015). Bu nedenle aile şirketleri sadece sayısal olarak değil, ülke ekonomilerindeki etkileri açısından da büyük bir paya sahiptir. Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin hem kendi devamlılıkları hem de ülke ekonomisinin refahı için sürdürülebilir başarıya sahip olması gerekmektedir.

Milli gelirin büyük kısmını üreten aile şirketlerinin yapılan araştırmalara göre yok olma sebepleri arasında birinci sırayı nesiller arası geçişte yaşanan başarısızlıklar almaktadır. Bir şirketin devamlılığını belirleyen en önemli faktör nesiller arası devrin planlanıp planlanmaması ve bu planlamanın başarısıdır (Kirby, 1996). Aile şirketlerinde şirket bazında devir planlaması üzerine aslında çok az bilgiye sahip olmamızla beraber şüphesiz bir şirketin ayakta kalması tamamen nesiller arası güç aktarımının doğru şekilde yapılmasına bağlıdır (Phan, 2005).

Dünya üzerinde ikinci nesilde yaşamını devam ettirebilen aile şirketlerin toplamı %5' ini geçmemektedir (Zaim, 2012). Amerika Birleşik Devletleri'nde aile işletmelerinin

yaklaşık % 40' ı beş yılda ömrünü tamamlamakta, % 66'lık bir kısım da ikinci nesilde batmakta veya el değiştirmektedir. Bu şirketlerin sadece % 1'lik bir kısmı üçüncü nesille devam edebilmektedir. Birleşik Krallık' ta ise aile işletmelerinin %24' ü ikinci nesle kadar yaşayabilirken, üçüncü nesille varlığını devam ettirebilenlerin oranı %14 civarındadır (Zaim, 2012). Bir aile şirketinin ortalama yaşam ömrü 24 senedir ki bu 24 sene de genellikle şirketi kuran birinci neslin yönetimde olduğu ortalama süreye tekabül etmektedir (Kets de Vries, 2017).

Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşim olarak ifade edilebilir (Deloitte, 2016). Bir aile şirketinin yönetiminde hem ailesel endişelerin hem de şirketin başarısı ile ilgili ekonomik endişelerin bir arada bulunması zorluk çıkarmaktadır (Pounder, 2015). Aile üyelerinin, aile içi kimliklerini bir kenara koyup profesyonel davranmaması, aile içi duygusal faktörlerin iş hayatının gerekliliklerinin önüne geçmesi, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi ilgilendiren sorunların en rasyonel biçimde çözülmesini engellediği durumlar söz konusu olabilmektedir (Deloitte, 2016). Bu nedenle de nesiller arası yetki devri süreçleri diğer şirketlerdeki yetki devrine nazaran çok daha hassas ve karmaşıktır.

Başarılı bir nesiller arası yetki devrini tanımlamak zor olsa da en temel kapsamda liderlik ve yönetimde söz hakkının bir sonraki nesle aktarılması ve bu süreçte hem pozitif aile ilişkilerinin korunması hem de iş hacminin büyümesi ve şirketin finansal refahının artmasının sağlanmasıdır (Griffeth, 2006).

Çoğu aile şirketinde ileriki nesillerdeki aile bireyleri şirketin hem sahibi hem de yöneticisi konumunda devam etmektedir. Bir alternatif seçenek de şirketin mülkiyetine sahip olup, yönetimini aile dışından profesyonellere emanet etmektir ki Kuzey Avrupa'daki aile şirketlerinin çoğu bu opsiyonu tercih etmektedir ("Passing the Crown", 2004). Fakat Türkiye'deki aile şirketlerinde bu gelenek yoktur; aile bireyleri nesiller boyunca yönetimde aktif rol oynamaya devam etmektedir.

Nesiller arası devir sürecinin zorluğunda birinci ve ikinci neslin kişisel özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Yetkiyi devir alacak ikinci neslin gerekli donanımına sahip olması, şirket yönetimine geçmedeki hevesi ve tecrübesi de rol oynamaktadır (Levinson, 1971). İkinci neslin eğitim seviyesi, şirket içinde ve dışındaki iş tecrübesi ve şirkette başladığı pozisyon da etkisi olan faktörlerden bazılarıdır (Morris, 1997). Birinci nesillerin de kurdukları şirkete duydukları duygusal bağlılık ve günlük rutinlerinden uzaklaşma korkuları yetki devrini zorlaştırmaktadır. Yetki devrinden sonra önceki nesil yöneticilerin %57'si en az iki sene boyunca şirketteki ofis odalarını korumaktadır ("Passing the Crown", 2004).

Fakat belki de nesiller arası devirdeki en temel problem doğru planlamanın yapılmamış olmasıdır. "Halefiyet" planı gelecek nesillere devrin kime veya kimlere ve ne şekilde olacağını planıdır. Türk aile şirketlerinin %54'ünde halefiyet planı bulunmamaktadır (PWC, 2016). Küresel seviyede de bu oran %43 civarındadır. Halefiyet planlaması yurtdışında sürdürülebilirliğini kanıtlamış firmaların başarısının en büyük dayanağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Deloitte, 2016). Yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'deki aile şirketlerinin sahiplerinin yarısından fazlası şirket mülkiyetini bir sonraki nesle aktarmayı planlıyor (Deloitte, 2016). Bu şirketler eğer yönetimi de bir sonraki nesil aile bireyelerine aktaracaksa halefiyet planlaması birincil öncelikleri olmalıdır.

3. Araştırma

3.1. Araştırma ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde ikinci (ve sonraki) nesillere geçişte meydana gelen planlama ve zamanlama kaynaklı sorunları ve bunların çözümlerini incelemektir. Bu inceleme, İstanbul 'da faaliyet gösteren orta ölçekli bir aile şirketi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de ilk Beş yüz Bilişim şirketi sıralamasında, her sene en az iki firmasıyla katılmaya hak kazanan bu teknoloji şirketler grubu, yirmi sekiz senedir sektörde faaliyet göstermektedir. Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem tekniği kullanılarak, bu şirkette meydana gelen veya gelecek olan ikinci nesle geçiş süreci endişeleri değerlendirilmiştir. Görüşmeler, iki adet birinci nesil, iki adet ikinci nesil ve iki adet aile üyesi olmayan üst düzey profesyonel yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırma Bulguları

1990 yılında profesyonel hayatlarından ayrılan yedi adet girişimci tarafından kurulan bu teknoloji hizmet şirketi, günümüzde iki adet çoğunluk oranda hisseye sahip ve iki adet küçük oranda hisseye sahip olmak üzere dört adet ortaktan oluşmaktadır. İlk kurulduğu sene, bir faaliyet alanında bulunan tek bir şirketten oluşan kurum, 2018 senesi itibariyle altı farklı şirketi bünyesinde bulunduran ve 250 kişiye istihdam sağlayan bir şirketler grubu haline gelmiştir. 2013-2016 yılları arasında büyük hissedarlardan birinin kızı kurumda çalışmış ve iş dışı sebeplerden dolayı ayrılmıştır. 2016 yılından itibaren ise iki büyük hissedarın oğulları farklı firmalarda kuruma katılmıştır. İkisi de, iki seneyi aşan süredir kurumda aktif olarak rol almakta ve yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. İkinci kuşaklar, bu halefiyet ön görülerek Elektrik-Elektronik Mühendisliği eğitimi almıştır.

Aile şirketler grubu, altı adet iştirakiyle bilişim ve teknoloji sektöründe çeşitli faaliyet alanlarında yer almaktadır; elektronik ürün ticareti, mühendisliği, servisi ve hizmeti vermektedir. Büyük oranda yurt içinde faaliyet gösteren grup şirketlerinden hepsinde birer adet aile üyesi çalışmakta veya yönetim kurulunda bulunmaktadır. İkinci nesil üyeleri ise, birer adet farklı grup iştirakinde görev almaktadır. Grubun yönetim kurulunda ise ikisi ikinci nesil, dördü birinci nesil olmak üzere altı kişi yer almaktadır yani dışarıdan profesyonel kimse yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Kararlar, yönetim kurulu üyelerine danışılarak alınır. Ancak, yönetim kurulu toplantısı düzenli bir şekilde gerçekleşmez. Aile anayasası ise bulunmamaktadır.

Görüşmeler, üç farklı sorumluluk grubundan ikişer kişiyle yapılmıştır. Birinci nesilden, büyük orandaki hisseye sahip iki aile üyesi; ikinci nesilden büyük orandaki hisseye sahip iki aile üyesinin birer oğulları; ve iki adet profesyonel yönetici ile birebir ve baş başa görüşülmüştür. Görüşmelerde ve gözlem yoluyla elde edilen, aile şirketindeki meydana gelmesi muhtemel olan ikinci nesle geçiş ile ilgili planlama ve zamanlama konusunda temel endişeler aşağıdaki gibi çıkarılmıştır.

Birinci nesil perspektifinden endişeler:

- a. Yöneticilik veya varis eğitimi benzeri spesifik yetkinliklerin kazandırıldığı bir eğitimin alınmamış olması,
- b. İkinci neslin kuruma yeterince duygusal bağlılığı bulunmaması,

- c. Yetki ve karar konusunda talepte bulunan birinci neslin sorumluluk ve icra konusunda aynı oranda istekli ve aktif olmaması,
- d. İkinci nesle geçiş için somut bir talebin ikinci nesilden daha gelmemesi,

İkinci nesil perspektifinden endişeler:

- a. Birinci neslin mevcut düzene bağlılığı,
- b. Çalışanların ve yönetimin birinci nesli yetkili olarak görmesi, son onayı birinci nesilden beklemesi ve buna yol açan “patron” kültürü,
- c. Birinci neslin “ismi”ne hem sektördeki bazı kapıları açmak için, hem de şirket içindeki iş akışını hızlandırmak için duyulan ihtiyaç ve zamanla buna oluşan alışkanlık,
- d. Yetki devrinde geç kalınması veya tam yetki devri olmaması,

Profesyonel çalışanların perspektifinden endişeler:

- a. Şirket kültürü ve strateji aynı tutarlılıkta ve sağlamlıkta devam edecek mi?
- b. İkinci neslin dinamizmi ve birinci neslin tecrübesi zıtlığı nasıl dengelenecek?
- c. Karar mekanizması yetki devri süresince ve sonrasında nasıl işleyecek?

4. Sonuç ve Öneriler

İkinci (ve sonraki) nesillere geçiş konusu, aile şirketindeki devir eden ve devir alan nesiller için şirket ötesi anlam ve endişeler taşımaktadır. Birinci nesil, halefiyet planlamasını ve bu devri gerçekleştirmek için öncelikli olarak ikinci neslin duygusal bağlılığını, yeterliliğini ve talebini test etmektedir. Bu test, birinci nesil açısından ne zaman geçerli not alırsa ancak o zaman ikinci nesle geçiş için doğru zaman olacaktır. Ancak, planlama yapılmazsa, bu sürecin ne zamanı ne de şartları belli olur. Bu belirsizlik durumu da, Türkiye ‘deki KOBİ’ler başta olmak üzere ve tüm boyuttaki işletmelerde de benzer şekillerde kendini gösterir. Kendini, tek karar verici olarak gören yönetimdeki birinci nesil aile bireyleri, bu şekildeki bir planlama ve zamanlamadan bağımsız olarak düşünerek ikinci nesle geçişi zorlaştırmakta ve aile şirketinin geleceğini tehlikeye atmaktadır. Bir diğer yandan, ikinci nesle karşı riskler farklı açılardan aile kurumunun sürekliliğine tehdit oluşturmaktadır. Karşılaştırmalı olarak daha tarafsız bir bakış açısına sahip olan, aile kurumundaki üst düzey profesyonel yöneticiler ise, kendini kanıtlamış olan birinci nesle olan güvenlerini ne şekilde ikinci nesle aktaracakları ve sürekliliğin devamlılığı konusunda şüpheleriyle iki nesil arasında kalmaktadır.

Her iki neslin birbiri kaynaklı olarak belirttikleri bu geçiş endişelerini ve genel sorunlarını çözmek için önerilen çözümler planlama ve zamanlamanın tespitine ihtiyaç duymaktadır. Delegasyon konusunda da zamanlama önemlidir çünkü planlama yapılmadan geçen her süreç ve verilen her karar, kurumda bulunan birden fazla nesilden dolayı meydana gelen veya gelecek güç çatallaşmasına yol açmaktadır. Bu çift başlılık, kurumdaki yönetim akışını bozarak büyümenin aksine duraksamaya veya gerilemeye katkıda bulunarak geçişi sorunlu hale getirmektedir.

İkinci nesle geçişin sorunsuz olması için planlama zorunluluktur. Planlama gerçekleştirilirken doğru zamanlama da doğal yollardan belirlenmiş olacaktır. Planlama yapılabilmesi için aile şirketinde mevcut olması gereken bazı kurallar vardır. Ancak sonrasında plan içeriği ve uygulanma süreci belirlenebilir. Planlama yapılabilmesi için aile

şirketinin aşağıdaki yetkinlik ve olgu farkındalıklarının oluşması ve benimsemesi gerekmektedir:

- a. Aile şirketinin uzun vadeli hedefleri ve vizyonu bulunmalıdır.
- b. Tüm aile fertlerinin hem fikir olduğu, tercihen yazılı, aile anayasası bulunmalıdır.
- c. Değişim için, tüm paydaşlar hazır ve yapıcı olmalıdır.

Tüm bu yetkinliklerin sağlanması halinde, ikinci nesle geçiş için planlama aşamasına geçilebilir. Her iki neslin, birbirine ve sürece dair duyduğu endişeler ve geçişi zorlaştıran engeller ancak ortak bir plan ile çözülebilir. Planlama içeriği belirlenirken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- a. Devreden nesil, aile şirketiyle kendi varlığını bağdaştırdığı için yönetim devrini ve meydana gelen değişimi daha kişisel olarak algılamaktadır.
- b. Devir alan neslin devir sonrası yönetim konusunda asgari yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Bilgi ve yönetim yetenekleri aktarımı daha önceki sorumluluklarında gözlemlenmiş ve hazır olduğuna dair yönetim kurulu üyelerince onaylanmış olmalıdır. İdeal şartlarda, yetki aktarımı, bir önceki neslin yaş veya sağlık probleminden bağımsız şekilde planlama dahilinde kendi tercihiyle devretmesi şeklinde olmalıdır. Geçişteki veya sonrasında meydana gelebilecek hataların telafisi açısından durumu müdahale edilebilir kılar.
- c. Sahiplik hakları ve sorumluluklar planlanmalıdır. İkinci nesle tam geçiş ancak hem yetki hem de sahiplik haklarının devri sonucunda gerçekleşir. Fakat, bunların eş zamanlı olarak aktarılması mümkün olmayabilir. Türkiye’de bir çok örnekte ise, yetki devri gerçekleşse dahi, sahiplik hakları devri birinci neslin vefatına kadar gerçekleşmemektedir.
- d. Aile şirketlerinin, diğer kurumlardan en büyük farkı, aile bağlarından ve yaşanmışlıklarından kaynaklanan duygusallıktır. Bu duygusallık şirkete maddinin ötesinde manevi temelli bir motivasyon yüklese ve şirket kültürüne pozitif yönde etki etse de, yetki devri süreçlerinde neredeyse her zaman bir gerilime sebep olmaktadır. Bu durumun yol açabileceği sıkıntılar ancak ortak paydada ve tutarlı olarak belirlenen aile anayasası yardımıyla aşılabılır. Duygusal ve mantıksal dengiyi sağlamak sadece aile bireylerinin o anki his ve kararlarına bırakılmamalı, nesiller boyunca takip edilebilecek bir yazılı kural ve yol haritası ile desteklenmelidir.
- e. Geçiş sonrası karar alma süreçleri net şekilde belirlenmelidir. Yönetim kurulunun, birinci nesil temsilcisinin ve ikinci nesil temsilcisinin karar yetki alanları belirli olmalıdır.

Sonuç olarak, planlama ve bunun içeriği için yukarıda belirtilen koşullar oluşturulmadıkça ikinci ve sonraki nesillere geçişte “rigor mortis” eğilimi yüksektir (Koçel, 1999: 513). Bu, aile şirketine, değişimin ve dönüşümün zamanında, tam olarak ve zorlanmadan gerçekleştirememesi sonucu yaşanacak katılaşmadır. Bu aşamaya gelmeden, ikinci (ve sonraki) nesillere geçişte planlama ve dolayısıyla zamanlama ön görüşü zaruridir. Önemli nokta, iki nesil arasındaki geçişte aklın yolu ile kalbin sesi arasındaki doğru noktayı bulmaktır. Bunu da gerçekleştirmek adına, planlı ve sistematik olarak yapılacak düzen ve yetki paylaşımını takiben kontrollü olarak ikinci nesle hem yetki hem de sahiplik haklarının geçmesidir.

KAYNAKLAR

- Deloitte. (2016). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları. (online) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf> (Erişim tarihi 1 Nisan 2018).
- Erdirençelebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Fernandez-Araoz, C., Iqbal, S. & J. Ritter. (2015). Leadership Lessons from Great Family Businesses. *Harvard Business Review* 93(2).
- Griffeth, R. W., Allen, D.G. & R., Barrett. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507.
- Kets de Vries, M.F.R. (2017) Saving a Family Business from Emotional Dysfunction. *Harvard Business Review* 95(1).
- Kirby, D. A., and T. F. Lee. (1996). Succession Management in Family Firms in the North East of England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.
- Koçel, Tamer. (1999). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayın, No:405. 7. Baskı. İstanbul, Haziran 1999.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Business. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & R.A., Avila. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Passing on the Crown. (2004, November 4). *The Economist*, n/a. Retrieved from ProQuest database.
- Phan, P., Butler, J.E. & S. H. Lee. (2005, January). Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses. First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference. Berlin, Germany. 2005.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127.
- PwC. (2016). Aile Şirketleri Araştırması 2016. (online) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html>. (Erişim tarihi 1 Nisan 2018).
- Zaim S., Zaim H., Keskin, S. & S.Tetik. (2012). Kobiler için Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2012-8.
6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. (2014). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. (2016). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI PAZARDA FAALİYET ANLAYIŞI

BUSE ALİOĞLU

İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi
b.alioglu@iku.edu.tr

ETHEM ÇAĞRI İNAN

İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi
ethemcagri@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki aile işletmelerinin uluslararası alanda gösterdiği faaliyetleri incelemektir. Bu doğrultuda yapılan araştırma ülkemizdeki aile işletmelerinin uluslararası alanda faaliyet gösterirken izlediği stratejileri, iç pazarda yarattıkları markalarını uluslararası alanda da tüketiciye kabul ettirme yöntemlerini incelemektedir. Ayrıca araştırmada aile işletmelerinin uluslararası pazara açılmalarında karşılaştıkları sorunlara değinilmiş, aile işletmeleri açısından bu alanda faaliyet göstermenin avantaj ve dezavantaj olarak görülen noktalarına da değinilmiştir. Günümüzde uluslararası pazarda rekabetin oldukça şiddetli olduğu ve uzun vadede ayakta kalabilmek için faaliyet göstermenin kaçınılmaz olduğu bu alanda Türkiye'nin en büyük oyuncularından biri tartışmasız aile işletmeleridir. Dış ticaretin Türkiye açısından gittikçe önem kazanması ve ülkemizdeki işletmelerin %95'inin aile işletmelerinden oluşması bu konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma sonucunda olarak aile işletmelerinin uluslararası alandaki faaliyetleri açısından önemli bulgular elde edilmiş ve farklı sektördeki aile işletmelerinin birbirlerinden farklı olarak kendilerine has stratejilerle uluslararası alandaki ciddi rekabete rağmen önemli başarılar elde ettiği ve markalarını pazara kabul ettirebilme başarısını gösterebildiği tespit edilmiştir. Ayrıca ikinci amaç olarak da bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalara kaynak olmak ve henüz uluslararası pazara açılmamış ve açılmayı hedefleyen aile işletmelerine bilgi sunabilmek açısından bir çalışma olmuştur.

Çalışmanın Türü: Durum tespitine yönelik araştırma

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Uluslararası pazarlama, ihracatta marka

1. Aile İşletmeleri Kavramı

Dünyada küreselleşme ile uluslararası pazarlarda dış ticaret artmıştır. Ulusal şirketlerin de, bu süreçte rekabete hazır olmaları gerekmektedir. Türkiye bulunan işletmelerin yaklaşık % 95'i aile şirkettir. Bu işletmelerin ülke ekonomisine katkıları oldukça yüksektir.

Aile işletmesi denilince akla, bir veya daha fazla aile üyesinin önemli bir sahiplik bulunduğu ve bu sahipliğin işletmenin faaliyetleri üzerinde yüksek öneme ve kontrole

sahip olduğu işletmeler gelmektedir. Literatür incelendiğinde, değişik kaynaklardaki tanımların ortak özellikleri bir araya getirildiğinde; ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetimin önemli bir bölümü aile üyeleriyle doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda olduğu şirket olarak tanımlanabilir.

“Türkiye’de aile şirketleri toplam GSMH’nin en az % 75’ini, istihdamın ise % 85’ini sağlıyor. ABD’de ise 18 milyondan fazla işletme faaliyetini sürdürmekte olup bunların % 90’dan fazlası aile şirkettir. İtalya’da 100 şirketin, 43’ü, Fransa’da 26’sı, Almanya’da ise 17’si aile şirkettir. Oransal olarak bakıldığında aile şirketlerinin en yüksek düzeyde olduğu ülke % 99 ile İtalya olup, ABD’de ve Türkiye’de bu oran % 90 düzeyinde bulunuyor. Almanya’da tüm şirketlerin % 80’i, Avustralya’da ise % 75’i aile şirkettir” - Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR.

2. Aile İşletmelerinde Küreselleşme Ve Uluslararası Ticaret Anlayışı

2.1. Aile İşletmelerinde Küreselleşme

Küreselleşme kavramının literatürünün geniş olmasına rağmen, bu kavramın kesin bir tanımı yapılamamıştır. Küreselleşme çoğu zaman, belirli fikirler, görüşler, olaylar vb. gibi durumların global ölçekte bulunur olması ya da dünyada ulusal kimliklerin, ekonomilerin, sosyal hayatın büyük bölümünün küresel süreçle tarafından belirlendiği; dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır.

Küreselleşme, üretimin ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzenin küresel kuruluşlara göre denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışa göre düzenlendiği bir sistemdir. Temel özelliklerini genel olarak özetlersek;

- Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek bu faktörlerin üretimi, tüketimi ve dağıtımının küreselleşmesi,
- Tüm ekonomik aktörlerin uluslar üstü bir boyutta, dünya ekonomik stratejisi temeline dayalı bir planlamaya girmesi,
- Dünya ölçeğindeki standartlarla, ticari değişimlerin gerçekleşmesi.

2.2. Uluslararası Ticaret Anlayışı

Bir işletme değer yaratmak amacıyla ithalat, ihracat, bayilik, franchising, birleşme, satın alma, yatırım gibi birçok sayıda giriş biçimi kullanarak küreselleşebilirler. İşletmeler sıklıkla pazar ve kaynak arayışı gibi nedenlerle yurtdışına açılmakla birlikte; bilgi ve iletişimin gelişmesi, ulaştırma imkanlarının artması da işletmelerin küreselleşmelerini hızlandırmaktadır.

Küreselleşme de önemli bir unsur da işletmenin sahip olduğu ihracat deneyimidir. İşletmelerin bağlantılı olduğu pazarlar, dış ticaret mekanizmalarını anlayışları ve ilişki çevreleri gelişecek, ihracata yönelik faaliyetleri büyütecek ve ihracat çeşitliliği artacaktır. Dolayısıyla, işletme performansları ve deneyimleri de artacaktır.

Küreselleşme gibi gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere ve oradan da, az gelişmiş ülkelere doğru yaşamın her alanına yayılması sırasında, bu faaliyetlerden kurumsal düzeyde en çok ulusal işletmeler etkilenmektedir.

Küreselleşmenin ulusal işletmeler açısından zararları;

- Kısa dönemde fırsatçılık yapar ve ulusal kaynakları sömürürler,
- Yerel işletmelere karşı haksız rekabet oluştururlar,
- Ekonomik güçleri nedeniyle yerel unsurlar üzerinde baskılar yapar, farklı alanlarda haksız üstünlük elde ederler,
- Çevrenin toplumsal ve kültürel değerlerine karşı duyarsızdırlar.

Küreselleşmenin ulusal işletmeler açısından yararları;

- Dünya ticaret hacmini artırır,
- Gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş teknolojiyi transfer ederek teknolojik gelişmeye yardımcı olurlar,
- Ürün maliyetini azaltıcı yönde bir rol oynarlar,
- Pazarlama becerileri sayesinde ulusal gelir ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar,
- İş görenlerin ileri düzeyde eğitilmelerine, istihdamın artmasına ve kariyer gelişimine olanak sağlar.

3. İhracatta Markalaşma

İhracatta güçlü bir marka inşa edebilmek için öncelikle ulusal pazarda güçlü bir marka yaratmak gerekir. Ulusal pazarda güçlü olmayan bir markanın uluslararası pazarda güçlü olması pek mümkün değildir. Başarı olabilmeleri için, uluslararası pazarda marka altyapısını oluşturarak, yeterli bilgi ve deneyim elde ederek uluslararası pazara taşınmaları gerekmektedir.

İhracatta markalaşma stratejileri, yerel ve küresel olarak ikiye ayrılmaktadır. Yerel markalaşma stratejisi, ihracatçı firma her bir ülke ya da ülke grupları için yerel bir marka kullanmaktadır. Bu stratejinin avantajları şöyle sıralanabilir: marka isminin söylenmesindeki zorlukların minimuma indirilmesi, olumsuz çağrışımların olmaması, yerel markalarla iş birliği yapılarak pazara daha hızlı bir şekilde giriş yapılma imkanının olması ve vergi avantajları.

Küresel ya da dünya marka stratejisini uygulayan bir işletme tüm ülkelerde tek bir isim kullanmaktadır. Örneğin; Coca-Cola, Ford, Nokia, Apple, McDonald gibi. Küresel stratejilerinin avantajları; pazarlamada maksimum etkililik, marka isim karmaşıklarının önlenmesi, kolay tanınma ve dünya çapında imaj kazanma.

İhracata yönelik bir marka isminde aşağıdaki özelliklerin bulunması önemlidir:

- Hedef ülke dillerinde kolaylıkla okunabilmeli,
- Kolay telaffuz edilebilmeli,
- Başka dillerde olumsuz bir anlamı bulunmamalı,
- Yabancı ülkelerde de yasal açıdan korunabilmeli.

Geçmişte yerel markalar faaliyet gösterdiği ülkenin sosyal, kültürel vb. değerlerini yansıttığından uzun yıllar uluslararası pazarda hakimiyetlerini sürdürmüşlerdir. Fakat, küreselleşme ile birlikte dünyada yaşanan değişimler nedeniyle yerel markaların

uluslararası pazardaki hakimiyeti zora girmiştir. Günümüzde, hemen hemen her sektörde olan markalar uluslararası pazara girmiştir.

Markaların uluslararasına açılma nedenleri:

a) Pazar: Rekabetin her alanda artması, teknolojik gelişmeler, iletişimin hızlanması gibi nedenlerle tüketici taleplerinde sürekli olarak değişimler yaşanmaktadır. Bu durum sürekli olarak yeni ürünlerin geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu da araştırma ve geliştirme maliyetlerini arttırarak işletmelere ek maliyet getirmektedir. İşletmeler, artan rekabet ortamında uluslararası pazarda bazen daralma yaşadıklarından dolayı ve sahip oldukları ürünleri daha büyük kitlelere pazarlamak için yeni pazar arayışına girmişlerdir. Böylece, işletmeler uluslararası pazarlama stratejisini benimseyerek daha az maliyetle daha fazla kar elde etmeyi hedeflemektedirler.

b) Rekabet: Küreselleşme ile rekabet ortamı her alanda zorlaşmıştır. Bu bağlamda, uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmalar dışa açılma yoluyla rekabette yenik düşmemeye çalışmışlardır. Uluslararası pazara açılma ile iç pazara olan bağlılık azaltılarak, pazarlarda oluşabilecek dalgalanmalardan etkilenmenin azaltılması mümkün olmaktadır.

c) Tüketiciler: Ülkelerin farklı kültürel, ekonomik, sosyal vb. değerlere sahip olmalarından dolayı tüketici profili de ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye değişim göstermektedir. Bu bağlamda yapılması gereken, uluslararası pazarlama stratejisi oluşturulurken dünya genelinde standart bir tüketici profilinin olmadığını göz önüne alınarak ticaretin gerçekleştirilmesidir.

Uluslararası markalamanın faydaları:

- Ürün ve markanın tüm pazarda aynı imaja sahip olması,
- İnternet kullanımının yaygınlaşması ile farklı pazarlarda tüketicinin aklında oluşabilecek karışıklığın giderilmesi,
- İşletmelerin, farklı pazarlardaki planlama ve uygulamaları kontrol etme imkanına sahip olması,
- Her pazar için tek bir kampanya ile harcama giderlerinin azaltılarak, küresel hazırlanan tutundurma malzemelerinden azami fayda sağlanabilmesi.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki aile işletmelerinin uluslararası alanda gösterdiği faaliyetleri incelemektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırma ülkemizdeki aile işletmelerinin uluslararası alanda faaliyet gösterirken izlediği stratejileri, iç pazarda yarattıkları markalarını uluslararası alanda da tüketiciye kabul ettirme yöntemlerini incelemektedir. Ayrıca araştırmada aile işletmelerinin uluslararası pazara açılmalarında karşılaştıkları sorunlara değinilmiş, aile işletmeleri açısından bu alanda faaliyet göstermenin avantaj ve dezavantaj olarak görülen noktalarına da değinilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olan, 15 aile şirketinin, aileye mensup 36 üst düzey yöneticisiyle derinlemesine yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu çalışmayı oluşturan iş insanlarının konuyla ilgili düşüncelerini daha detaylı elde edebilmek için derinlemesine bir nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada iki temel soru irdelenmiştir:

- Aile işletmesi olmalarının avantajlarının ve dezavantajlarının neler olduğu,
- Aile işletmelerinin karşılaştığı sorunların neler olduğu,
- Aile işletmelerinde, aile isminin kullanılması.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.3.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında üst yöneticiler ile derinlemesine ve ayrıntılı görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır. Çalışmada ağırlıklı olarak mobilya, hazır giyim, ev tekstili, inşaat ve gıda sektörlerinde Türkiye'nin önde gelen 15 aile işletmesi incelenmiştir.

4.3.2. Aile İşletmesi Olmanın Avantajları

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş her şirketin görüşleri toparlandığında, aile işletmesi olmanın getirdiği avantajlar:

- Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır.
- Yurt içi pazarlara giriş kolaylığı sağlamıştır.
- Güven vermesi
- Müşteri ile iş sahipleri yakın ilişki kurabilmektedir.
- Özellikle müşterilerinin kendilerine rahatça ulaşabilmesini sağlamaktadır.
- Aile ortamı personele yansıtıldığında verimlilik artmaktadır.
- Fiyat performans dengesi açısından tercih sebebi ürünlere sahip.
- Batılı rakiplerine göre daha dinamik, hevesli ve işletmenin büyümesine tanık olmuş bir kuşağa sahipler.

4.3.3. Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş her şirketin görüşleri toparlandığında, aile işletmesi olmanın getirdiği dezavantajlar:

- Muhtemel kuşak çatışmaları
- Kurumsallaşmanın tamamlanamadığı durumlarda uluslararası pazar faaliyetlerinde zaman kaybı
- Yurtdışı pazar tecrübesinin bulunmaması
- Karın dağıtılması ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler
- İş bölümlerindeki zorluklar
- Sürdürülebilirliği aile bireyi olmadığında sağlanamayacak korkusu
- Yönetimdeki çok başlılık sebebiyle işletmenin her alanında karmaşıklık olma ihtimali.

4.3.4. Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş her şirketin görüşleri toparlandığında, aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar;

- Bankacılık ve finansman ile ilgili durumlar

- Dışarıdan transfer edilen profesyonellerin ailenin ileri gelenleri ile yaşadığı yönetsel fikir ayrılıkları
- Rekabetin düşük olduğu bakir pazarların tercih edilmesi sonucu yaşanan tahsilat ve güvenlik sıkıntıları
- Güçlü marka bilinirliği ve pazar payına sahip Batılı ve Asya'lı firmalara karşı dayanma
- Ülke imajının zayıf olduğu pazarlarda tüketici önyargısı
- Kalite yönetim anlayışının Türkiye'de istenilen düzeyde olmayışının dolaylı etkileri (Sertifikasyon)
- Çeşitli sebepler sonucu yabancı müşterilerin Türkiye'deki sektörel fuarlara yeterli ilgiyi göstermemesi

5. SONUÇ

Küreselleşme, dünya düzeyinde bir bütünlükten çok, mali piyasaların ve teknolojilerin, dünyaya açılma çabalarını destekleyen ve yönlendiren; farklı birikim ve etkinliklerin ülke, kurum ve yapıların yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte ulusal ekonomiler giderek birbiriyle daha fazla etkileşim içine girerek, yeni birleşme eğilimleri hız kazanmaktadır.

Türkiye'nin ihracattaki en büyük kozlarından biri tartışmasız aile işletmeleridir. Küresel işletme ve markalarda görüldüğü gibi kendine has özellikler taşıyan kurum kültürüne sahip oldukça güçlü yerel aile işletmelerine ve markalara sahibiz. Türk Aile İşletmeleri kararlı ve istikrarlı çalışma ile Türk markalarını önemli pazarlara kabul ettirerek diğer aile işletmelerine örnek olmaktadır. Bu da kuşkusuz Aile işletmelerini Türkiye'nin mevcut dış ticaret açığını kapatmada etkin bir alma fırsatı sunmakta olup, konu üzerine önemli çalışmalar ve girişimler yapılması gerekliliğini göstermektedir.

Günümüzde hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında aile işletmesi yöneticilerinin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için gerekli eğitimi almaları, hem işletme hem kendileri açısından bir öneme sahiptir.

Küreselleşme düzeyinin kuşaklar arasında farklılaştığı anlaşılmaktadır. İkinci kuşak işletmelerde küreselleşme düzeyi daha yüksektir. Bunun nedeni, birinci kuşak işletmelerin kontrolünün kurucu aile üye olması ve bu aile üyelerinin de işletmeyi daha çok koruma duygularının yüksek olması olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, aile işletmelerinin uluslararası ticarete deneyim ve çeşitliliğinin, yurt dışı pazar etkinliğinde bir fark yaratacaktır. Bu sayede, işletmelerin değer yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için uluslararası girişimciliğe ilişkin süreçleri geliştirmeleri önerisi getirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, G., Sözüer A. ve Semerciöz f. (2015). “Uluslararası Girişimcilik ile İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki İhracatçı İşletmeler Örneği”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 16(1), ss. 65 – 78
- Barca, M., Gürpınar K. (2007). “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, ss. 41 – 61
- Eraslan, İ., Bakan İ. ve Kuyucu Helvacıoğlu A. (2008). “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(13), ss. 265 – 300
- Sahin M. (2010). “Afrika Kaplanları Türkiye’yi Ortadoğu ve Afrika’da Etkili Kılıyor”, Ortadoğu Analiz Dergisi 2(17), ss. 94 – 99
- Sarıtaş, A., Gürsoy S. ve Sarı S. (2016). “Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi”, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 135 – 152
- Sönmez A., Arslan A.R. (2007). “İhracat Yapma Şekline Göre Karşılaşılan Sorunlar; Mobilya Endüstrisi Örneği”, Politeknik Dergisi, 10(4) ss. 403 – 409
- Toros, E (2014). “Marka Olarak Aile İşletmeleri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Çalışması”, 6.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 10 – 11 Nisan 2014, ss. 243 – 254
- Tutar, H (2000). “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları”, İstanbul
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç H. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.21, ss. 497 – 507

AİLE İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ETİK ALGISI: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

CANGÜL YILMAZ

Bahçeşehir Üniversitesi

cangul.yilmaz@hes.bau.edu.tr

530 415 20 91

Sağlık Bilimleri Fakültesi Kuzey Kampüs A Blok Kat 9

Ihlamur Yıldız İstanbul

HATİCE NECLA KELEŞ

Bahçeşehir Üniversitesi

necla.keles@vs.bau.edu.tr

535 5726299

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Kuzey Kampüs A Blok Kat 4

Ihlamur Yıldız İstanbul

ÖZET

Bu çalışma bir aile işletmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aileden olmayan çalışanlar tarafından etik algılarının incelenmesi amacıyla taşımaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak kolayda örneklem yoluyla seçilen bir aile işletmesinde aileden olmayan çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin etik algıları demografik farklılıklarına göre incelenmiştir. İstanbul ilinde perakendecilik sektöründe 1974 yılından beri faaliyet gösteren aile işletmesinde aileden olmayan çalışanların insan kaynakları uygulamalarından seçme ve yerleştirme ile ücret yönetiminde etik algılarında farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik

Giriş

Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı, kararların alınmasında aile üyelerinin etkili olduğu, aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirketler (Karpuzoğlu ve Ebru 2004:19) olarak tanımlanan aile işletmeleri tüm dünyada ekonominin büyümesinde önemli bir paya sahiptir. Ülkemizdeki işletmelerin %95 gibi büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri kendi kültürlerini ve kendi stratejilerini geliştirmekte çoğu zaman yeniliğe kapalı olup, aile üyelerinin verdiği kararlara göre prosedürlerini belirlemektedir.

Kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi faktörler aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemekte (Fındıkcı 2008: 16) olup aile işletmelerinin örgütlenmesi incelenecek olursa pazarlama, muhasebe, satın alma, finansman, insan kaynakları ve üretim fonksiyonlarının genelde aile bireyleri tarafından idare edildiği görülmektedir.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirme özellikle yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır (Erdoğan 2007: 69-71).

Aile işletmelerinde üst düzey yönetimin daha çok aile üyelerinden atanması sıkça görülen bir uygulamadır. Ancak işletmeler büyüdükçe aile bireylerinin işletmenin tüm fonksiyonlarını kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri zor olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009: 499). Aile işletmelerinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgili olmaktadır. Bu durumun sonucunda ücretleme, performans değerlendirme ve terfi sistemlerinde adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır (Karpuzoğlu 2004: 57-58).

Buna rağmen geleneksel anlamda aile işletmelerinde “aile üyesi” olmanın profesyonellikten önce gelmekte olduğu ve üst düzey yönetime aile dışından birinin getirilmesinin hoş karşılanmadığı hatta işe alım ve/veya terfilerde aile üyelerine öncelik verilmekte olduğu görülmektedir (İyişleroğlu 2006:7). Bu durum aile işletmelerinin hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalmasına hem de aileden olmayan çalışanların moral ve verim düşüklüğü yaşamasına neden olabilmektedir (Sağlam 2006: 503).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, bir aile işletmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aileden olmayan çalışanlar tarafından etik açıdan algılarını inceleme amacını taşımaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H1.1: Aile işletmelerinde performans yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H1.2: Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H1.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H1.4: Aile işletmelerinde ücret yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H2: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

H2.1: Aile işletmelerinde performans yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

H2.2: Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

H2.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

H2.4: Aile işletmelerinde ücret yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

H3: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H3.1: Aile işletmelerinde performans yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H3.2: Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H3.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H3.4: Aile işletmelerinde ücret yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi 1974 yılından itibaren İstanbul ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesi olarak belirlenmiştir. İşletmenin tamamı ana kütle olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise araştırmanın gerçekleştirildiği aile işletmesinde görev yapan aileden olmayan çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygun görülmüş olup anketlerin aileden olmayan çalışanlara dağıtılması ve toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

20 Mart 2018 tarihinde işletmenin genel merkez dahil olmak 17 şubesine dağıtılan anketler 30 Mart 2018 tarihinde toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bölümdür. Yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem gibi çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölüm ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışanların etik algılarını ölçmeye yönelik olup 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölüm Karasu (2009)'nun "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma" ve Alkan (2004)' ın "İnsan Kaynakları Uygulamalarında Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlişkisi" adlı yüksek lisans tezlerinde yer alan anket formlarından faydalanılarak oluşturulmuş olup güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Ankete katılan çalışanların anket ifadelerini doğru anladığı, tarafsız olarak yanıtladığı, anket ifadelerinin hipotezleri test etmede yeterli oldukları, verilerin toplandığı örneklem grubunun ana kütleyi temsil edebilir olduğu varsayılmıştır.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS 24 paket programıyla analiz edilmiştir.

İKY Uygulamalarında Etik ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği .926 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmaya dahil edilen aileden olmayan çalışanların demografik özellikleri ile İKY uygulamalarında etik algıları arasında farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışanlardan 448 kişiden 287'si ankete katılmaya istekli olmuştur. Katılmaya istekli olan farklı şubelerdeki 287 kişiye araştırmacı tarafından farklı tarihlerde anketler dağıtılmış, ifadelerin anlaşılması için detaylı açıklamalar yapılmıştır. Anketlerin tamamlanması için yaklaşık 1 hafta süre verilmiş, sürenin bitiminde araştırmacı tarafından şubelerden anketler toplanmıştır. 287 anketten eksik doldurulduğu tespit edilen 3 anket analize dahil edilmemiş ve 284 anket veri analizinde kullanılmıştır.

Araştırmada 88 kadın, 196 erkek toplam 284 çalışanla görüşülmüş olup yüzde 31'i kadın, yüzde 69'u erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 36,6' sını 18-25 yaş aralığında, yüzde 25'i 26-35 yaş aralığında, yüzde 18,3'ü 36-44 yaş aralığında ve yüzde 20,1'i ise 45 ve üstü yaş aralığındadır. Medeni durumları incelenecek olursa yüzde 46,8'inin evli, yüzde 53,2'nin ise bekar olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ise yüzde 46,1 ile ilköğretim mezunu, yüzde 38,8 ile lise mezunu, yüzde 7,4 ile meslek yüksek okulu, yüzde 7,7 ile lisans mezunudur. İşletmede çalışma süreleri incelenecek olursa; 0-4 yıl deneyime sahip olan çalışanlar yüzde 68 oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. 5-9 yıl deneyime sahip olan çalışanlar yüzde 21, 10-14 yıl deneyime sahip olan çalışanlar yüzde 9, 15-19 yıl deneyime sahip olan çalışanlar yüzde 1 ve 20 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanlar ise yüzde 1'lik kısmı oluşturmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre, 4 faktörün olduğu ve faktör yüklerinin $-/+0,50$ 'den büyük olduğu görülmektedir.

Faktör yüklerini değerlendirirken $-/+0,40$ 'ü çok önemli, $-/+0,50$ 'ye eşit ve büyük olması pratik açıdan anlamlı olarak ele alınmaktadır.

1. Faktör: Performans yönetiminde etik algısı; 8, 9, 10,11 ve 13 no' lu ifadelerden,

2. Faktör: Seçme ve yerleştirme uygulamalarında etik algısı; 1, 3, 4, 5, 6, 7 ve 20 no' lu ifadelerden,

3. Faktör: Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarında etik algısı; 2, 12, 14, 15 ve 16 no'lu ifadelerden,

4. Faktör: Ücret yönetiminde etik algısı; 17, 18 ve 19 no'lu ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Performans yönetiminde etik algısı

1.Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Performans Yönetiminde Etik Algısı			
Çalıştığım işyerinde performans sistemi hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.	0,748	18,555	0,846
Çalıştığım iş yerinde performans kriterlerin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır.	0,739		
Eğitim sonrasında ortaya çıkan performanslar açık bir şekilde paylaşılır.	0,669		
Çalıştığım iş yerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.	0,613		
Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme sistemi düzenli olarak yapılmaktadır.	0,605		

Tablo 2: Seçme ve Yerleştirme uygulamalarında etik algısı

2. Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarında Etik Algısı			
Çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara işe girdikten sonra da bağlı kalınır.	0,728	17,928	0,844
Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında din, dil, siyasi görüş, cinsiyet, medeni durum, hemşerilik gibi özellikler nedeniyle ayırım yapılmaz.	0,716		

Oryantasyon programı işletmeye yeni alınan tüm personeli kapsamaktadır.	0,694		
Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.	0,631		
Çalıştığım işyerinde tüm çalışanlar eşit koşullar altında ayırım yapılmadan eğitim faaliyetlerinden faydalandırılır	0,552		
Çalıştığım işyerinde eğitim politikası yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.	0,551		
Çalıştığım işyerinde aynı nitelikteki işlerde ücret belirlenirken cinsiyet ayrımı yapılmaz.	0,525		

Tablo 3: Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarında etik algısı

3.Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel Kariyer Yönetimi Uygulamalarında Etik Algısı			
Çalıştığım işyerinde asgari nitelikleri taşıyan tüm çalışanlara terfi imkanları eşit bir şekilde sunulur.	0,775	15,263	0,858
Çalıştığım iş yerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.	0,667		
Çalıştığım işyerinde çalışanların performansları mümkün olduğunca adil bir şekilde değerlendirilir.	0,641		
Çalıştığım işyerinde açık pozisyonlara terfi yapılırken cinsiyet ayrımı yapılmaz.	0,639		
Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psiko-teknik testler vb.) Objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.	0,438		

Tablo 4: Ücret yönetiminde etik algısı

4. Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Ücret Yönetiminde Etik Algısı			
Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.	0,848	12,344	0,792
Çalıştığım işyerinde işin gerçekleştirilmesi için gereken çaba, sorumluluk, işin zorluğu ile çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve performansına göre ücretlendirme yapılır.	0,725		
Çalıştığım işyerinde eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaktadır.	0,716		
Toplam Varyans %64.09			

H1: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 5: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik algısı puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

		n	Ort	Ss	t	p
İKY Uygulamaları Etik Algısı	Erkek	196	3,713	0,754	-0,497	0,610
	Kadın	88	3,760	0,663		
Performans Yönetimi Etik Algısı	Erkek	196	3,697	0,892	-0,623	0,530
	Kadın	88	3,766	0,794		
Seçme ve Yerleştirme Etik Algısı	Erkek	196	4,036	0,774	0,104	0,910
	Kadın	88	4,026	0,606		
Örgütsel Kariyer Yönetimi Etik Algısı	Erkek	196	3,657	0,937	0,784	0,430
	Kadın	88	3,561	0,987		
Ücret Yönetimi Etik Algısı	Erkek	196	3,082	1,122	-2,711	0,000
	Kadın	88	3,458	0,991		

Yapılan t-testi sonucunda; aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamış olup ücret

yönetiminde etik algısı ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.711$; $p=0.007<0,05$).

Aileden olmayan kadın çalışanların ücret yönetiminde etik algısı puanları (3,458), aileden olmayan erkek çalışanların ücret yönetimi algısı puanlarından (3,082) yüksek bulunmuştur.

H2: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 6: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik algısı puanlarının eğitim durumuna göre ortalamaları

		n	Ort	Ss	F	p
İKY Uygulamaları Etik Algısı	İlköğretim	131	3,78	0,68	0,89	0,41
	Lise	110	3,66	0,76		
	Meslek Yüksekokulu ve Lisans	43	3,74	0,77		
Performans Yönetimi Etik Algısı	İlköğretim	131	3,79	0,81	0,98	0,38
	Lise	110	3,64	0,95		
	Meslek Yüksekokulu ve Lisans	43	3,71	0,77		
Seçme ve Yerleştirme Etik Algısı	İlköğretim	131	4,03	0,73	0,45	0,64
	Lise	110	4	0,73		
	Meslek Yüksekokulu ve Lisans	43	4,13	0,69		
Örgütsel Kariyer Yönetimi Etik Algısı	İlköğretim	131	3,74	0,85	1,6	0,2
	Lise	110	3,53	0,97		
	Meslek Yüksekokulu ve Lisans	43	3,56	1,15		
Ücret Yönetimi Etik Algısı	İlköğretim	131	3,29	1,1	0,78	0,46
	Lise	110	3,11	1,07		
	Meslek Yüksekokulu ve Lisans	43	3,16	1,14		

Araştırmaya katılan aileden olmayan çalışanların İKY uygulamalarında etik algısı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

H3: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 7: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik algısı puanlarının iş yerinde çalışma süresine göre ortalamaları

		n	Ort	Ss	F	p
İky Uygulamalarında İş Etiği	0-4	190	3,676	0,718	1,277	0,281
	5-9	58	3,848	0,722		
	10 Yıl Ve üstü	33	3,729	0,746		
Performans Yönetimi Algısı	0-4	190	3,695	0,833	0,258	0,773
	5-9	58	3,779	0,910		
	10 Yıl Ve üstü	33	3,667	0,951		
Seçme Ve Yerleştirme Algısı	0-4	190	3,901	0,756	9,468	0,000
	5-9	58	4,330	0,562		
	10 Yıl Ve üstü	33	4,204	0,607		
Örgütsel Kariyer Yönetimi Algısı	0-4	190	3,586	0,910	0,285	0,752
	5-9	58	3,690	1,047		
	10 Yıl Ve üstü	33	3,649	1,009		
Ücret Yönetimi Algısı	0-4	190	3,267	1,046	2,184	0,115
	5-9	58	3,103	1,213		
	10 Yıl Ve üstü	33	2,859	1,096		

Araştırmaya katılan aileden olmayan çalışanların İKY uygulamalarında etik algısı puanları ortalamalarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ancak seçme ve yerleştirmede etik algısı puanları ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

İşletmede çalışma süresi 5-9 yıl olanların seçme ve yerleştirmede etik algısı puanları ($4,330 \pm 0,562$), işletmede çalışma süresi 0-4 yıl olanların seçme ve yerleştirmede etik algısı puanlarından ($3,901 \pm 0,756$) yüksek bulunmuştur.

İşletmede çalışma süresi 10 yıl ve üstü olanların seçme ve yerleştirmede etik algısı puanları ($4,204 \pm 0,607$) işletmede çalışma süresi 0-4 yıl olanların seçme ve yerleştirmede etik algısı puanlarından ($3,901 \pm 0,756$) yüksek bulunmuştur.

H1: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. (KISMEN KABUL)

H1.1: Aile işletmelerinde performans yönetiminde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H1.2 Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H1.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H1.4: Aile işletmelerinde ücret yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. (KABUL)

H2: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H2.1: Aile işletmelerinde performans yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır (RED)

H2.2: Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H2.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H2.4: Aile işletmelerinde ücret yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H3: Aile işletmelerinde İKY uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. (KISMEN KABUL)

H3.1: Aile işletmelerinde performans yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H3.2: Aile işletmelerinde seçme ve yerleştirmede etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. (RED)

H3.3: Aile işletmelerinde örgütsel kariyer yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır (RED)

H3.4: Aile işletmelerinde ücret yönetimde etik algısı aileden olmayan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. (KABUL)

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda incelenen aile işletmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında etik algısı aileden olmayan çalışanların cinsiyetine, eğitim düzeylerine ve işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan farklılık ise ücret yönetiminde etik algısı ortalamaları arasında olup akraba olmayan kadın çalışanların ücret yönetiminde etik algısı puanlarının, akraba olmayan erkek çalışanların ücret yönetimi algısı puanlarından yüksek olmasıdır. Yaklaşık %30 kadın çalışan istihdam eden bu aile işletmesinde elde edilen sonuç ücret yönetimi uygulamalarının sayıca az olan kadın çalışanlar tarafından etik algılandığına yönelik olduğunu göstermektedir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan diğer bir farklılık ise seçme ve yerleştirmede etik algısı ortalamalarında olup, işletmede çalışma süresi 5-9 yıl olanlar ile 10 yıl ve üzeri olanların işletmenin çalışan seçme ve yerleştirme uygulamalarına ilişkin etik algılarının işletmede çalışma süresi 0-4 yıl olanlara göre yüksek olmasıdır. Seçme ve yerleştirme uygulamalarını işletmede kalma süresi fazla olan akraba olmayan çalışanlar işletmede daha kısa süreli çalışanlara göre etik algılamaktadırlar.

5 yıldan fazla süreli çalışanların işletmenin çalışan seçme ve yerleştirme uygulamalarını 5 yıldan kısa süreli çalışanlara göre daha etik algılamaları işletme açısından olumlu görünmekle birlikte, istihdam edilen çalışanların önemli bir kısmının (%68) 0-4 yıl arası kıdeme sahip olmaları dikkat çekicidir. Bu nedenle İKY kıdemi düşük çalışanlara seçme ve yerleştirme uygulamalarında etik algısını arttırmaya yönelik tedbirler alınmalıdır. İşe alım, seçme ve yerleştirme süreçleri şeffaflıkla çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Çalışma İstanbul ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesi ile sınırlı tutulmuştur. Ulaşılabilen örneklem sayısı ve araştırma ana kütesi olarak tek bir özel kurum olması bu araştırmanın önemli bir sınırlılığıdır. Bu nedenle elde edilen bulgular genellenmemelidir. Veri toplamada ankette kullanılan bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliği, katılımcıların algılarıyla doğru orantılı olup sosyal bilimler alanında yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bir sınırlılık olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada, yalnızca bir aile işletmesinde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin etik algıları incelenmiştir. İncelenen işletme sayısının artması ve farklı sektörlerden aile işletmelerinin incelenmesi önerilmektedir. Bu çalışmanın örneklemi bir aile işletmesinde “aileden olmayan” çalışanlar olarak belirlenmiştir. Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin aileden olan ve aileden olmayan çalışanların algılarının karşılaştırılmalı incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alkan F. 2004. İnsan kaynakları yönetiminde sosyal sorumluluk uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkisi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğmuş, Nihat. 2007. Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. 2. Basım. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 2008. Aile Şirketleri, 3.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları
- Karasu, Y. 2009. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. 2004. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları
- İyişleroğlu, Serap, 2006. Aile Şirketleri. Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Sağlam, N. 2006. Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul. 14-15 Nisan 2006.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. 2009. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S.21: 499

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE – İŞLETME İLİŞKİLERİ, SORUNLARI VE ÇATIŞMALARINDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI YÖNTEMİ OLARAK “SİSTEMİK YAKLAŞIMLA -AİLE-ORGANİZASYON DİZİMİ”

DİLEK PORSUK
Bağımsız Gelişim Danışmanı
Avcılar/İstanbul
532 708 38 48
E-Posta: porsukdilek@gmail.com

ÖZET

Türkiye’de sisteme kayıtlı işletmelerin %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ülke ekonomisinde bu kadar kritik role sahip olan aile şirketlerinin sayıları da başarıları da azımsanmayacak kadar fazla, ne yazık ki bu işletmelerin ömürleri çok kısa. Her 10 aile işletmesinden ancak 3’ü ikinci nesle ulaşabilmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri, ailenin kendisidir. Yönetimin kuşaklar arası aktarımının başarılı olarak gerçekleştirilememesi, kardeşler arası çatışma, kardeş-yeğen-kuzen çatışması, aileler arası kavgalar, kıskançlık, miras kavgaları, aile ilişkileri ve iş ilişkilerinin sınırlarının çizilememesi gibi belli başlı sorunlar, aile şirketlerinin dağılma sebepleri arasındadır.

Bildirinin amacı; her türlü işletme ve kuruluşa uygulanabilen bir işletme ve yönetim danışmanlığı tekniği olarak “sistemik yaklaşım ile aile -organizasyon dizimleri” yöntemini tanıtmak ve yönteminin aile işletmelerinin dağılmasına sebep olan aile içi çatışmaların, işletmeye etkisinin azaltılmasında iyi bir görüntüleme aracı olarak kullanılabilmesi hususuna dikkat çekmektir. Dr.Gunthard Weber organizasyon dizimi çalışmalarını ilk defa Daimler Chrysler, IBM, BMW gibi işletmelere yönelik uygulamış olup, Avrupa’da yönteme gösterilen ilginin artmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı ile aile – organizasyon dizimi yöntemi kullanılarak; birçok alandaki danışmanların bile çözmekte zorluk çektiği görünmeyen aile dinamikleri ve bağlar ortaya çıkarılarak, işletmenin sistemine olumlu katkıların olacağı ve işletme yönetiminin sonraki nesillere daha başarılı bir şekilde aktarılacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, aile-işletme ilişkileri, sistem dizimleri, aile işletmesi danışmanlığı, organizasyon dizimleri, aile dizimi.

1. Giriş

Aile şirketleri, ekonominin vazgeçilmez gücü olup, bu şirketlerin başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürmeleri tüm dünya ekonomisini etkilemektedir. İşletme yönetimi disiplini “işletmelerin ömrünün sonsuz olduğunu” kabul ederken Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıldır. Dünyanın ikinci büyük global ekonomisi olarak kabul

edilen Avrupa Birliğinde (AB), şirketlerin % 65'inden fazlasını aile şirketleri temsil etmektedirler. Aile şirketlerinin payı, İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95'lere ulaşmaktadır. Türk şirketlerinin de % 95'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ülke ekonomilerinde bu kadar kritik role sahip olan aile şirketlerinin ömürleri çok kısa.

Bir işletmenin en temel amacı karlı ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürmektir. İş yaşamının temel prensiplerinden biri de; iş ortamında insanların birbirlerini sevmesi gerekmez, önemli olan görevleri başarıyla tamamlayabilmektir. Ancak aile işletmelerinde, aile olmanın sonucu olarak sevginin dinamikleri iş başında iken bir de birlikte çalışma zorunluluğu/seçimi ilişkileri daha da dolaşık hale getirmektedir. Aile-iş ilişkilerinin dolaşıklığı, sınırların belirlenememesi yanı sıra aile bireylerinin yaşadıkları rol karmaşası, bu sarmal ve dolaşık ilişkilerden, iş yapıp verimli ve karlı işletmeleri nesiller boyu sürdürmek ne yazık ki birçok işletme için mümkün olamamaktadır.

Ülkemizdeki aile işletmelerinin % 30'u aile içi anlaşmazlık olasılığını doğal bir sonuç olarak görmektedir. Global Family Business Consultants tarafından Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre; aile şirketleri; %5 aile çatışması, %14 aileler arası kavga, %19 miras, %19 kardeş-yeğen-kuzen çatışması, %43 kardeşler arası çatışma nedeniyle yok olmaktadır. Bu sonuçlar hiç şaşırtıcı değil. Ülkemizde bağımlı ve sıkı ilişkiler içeren aile yapısına sahip olan aile şirketlerinde, bireyler iş saatlerinde işletmede, iş saatleri dışında kalan zamanda da ailede olmak üzere sürekli ilişki içinde bulunmaktadır ve iş saatleri dışındaki görüşmelerde bile iş konuşulmaktadır. Bu durum çatışmaların yaşanmasına elverişli bir ortam olmaktadır. Aile işletmelerini kapanma-devretme durumuna getiren en önemli konulardan birinin aile içi çatışmaların iş ortamına yansımaları olduğu görülmektedir.

Şirket ve kuruluşlarda karşılaşılan sorunlar için yapılan analizler danışmanlara problemin bir bölümünü gösterir fakat genel görüntüsü arka planda işleyen dinamikleri sunmaz. Aile ve organizasyon dizimi yöntemi, aile işletmeleri ile çalışan tüm profesyonellere; dışarıdan bakıldığında sezilemeyen, anlama ve algılamada güçlük çekilen çok karmaşık yapı ve dinamiklere sahip olan aile içi ilişkileri, aile-iş ilişkilerini düzenleme ve ilişkilerin daha sağlıklı biçimde yönetilmesi konularında yardım sunmaktadır.

Aile işletmelerinde kişilerin sistemik getirilerinin, şirketi %80-90 oranında etkilediği düşünüldüğünde organizasyon dizimleri ile görünür hale gelen dinamiklerin kesinlikle dikkate alınması ve özellikle işletmelere danışmanlık hizmeti sunan danışmanlar tarafından da titizlikle incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

2. Türkiye'de Aile İşletmeleri ve Aile - İşletme İlişkileri, Sorunları ve Çatışmaları

David Bork, söz konusu aile olduğunda, dünyanın her yanında sorunların birbirine çok benzediğini ve aile şirketlerinde ana sorunun kuşak değişimi ile geldiğini ifade etmektedir.

PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçlarına göre; Türk şirketlerinin % 95'i ve halka açık tüm şirketlerin % 75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır ve aile şirketleri, gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık % 75'ini temsil etmektedir. (PwC Türkiye:2012)

Global Family Business Consultants tarafından Türkiye'nin en eski 50 aile şirketi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; söz konusu işletmelerin %52'si ikinci kuşakta, %40'ı üçüncü kuşakta, %6'sının dördüncü kuşakta, %2'sinin ise 1. Kuşakta olduğu görülmüştür. (İlker Kaldı'dan aktarım Alacaklıoğlu:2003)

Aile toplumsal yaşamın bir kurumudur, bir sosyal sistemdir. İşletme de sosyal bir kurumdur ancak ekonomik niteliği ağır basan bir sosyal sistemdir. Sorun, kuruluş ve işleyiş özellikleri farklı temellere dayanan bu iki sistemin kendi içinde alınan kararların ve gelişmelerin diğerinin hedef, denge, işleyiş ve geleceğini etkilemesi sorunudur.(Koçel:2012)

Baltaş'a göre; "Türkiye'deki aile işletmeleri, işini hayatından ve ailesinden önde tutan kurucu babanın aşırı kontrolcü ve merkezîyetçi yönetim anlayışıyla gelişir ve bu gelişme sonucunda ortaya çıkan zenginlik, ailenin varlığına, ekipmana ve gayrimenkullere yatırılır. Kurucu baba çoğunlukla baskın bir kişilik olduğu için, onu izleyen çocukların bazılarının etiket ve cilaları parlak, ancak hayat karşısında duruşları zayıftır. Bazıları ise iyi eğitimleri ve etkili kişiliklerine rağmen babalarının sağlığında hiçbir zaman yeterli görülmez ve hak ettikleri fırsatları kullanmalarına izin verilmez. İkinci kuşak arasında kurucu babanın sağlığında işi yönetenler de vardır, ancak bunların sayısı kabul edilecek kadar azdır. Bu nedenle aile içinde baba etkinliğini sürdürdüğü sürece çocukların sorumlulukları çok kere göstermelik kalır.

Bu arada bazı profesyonel yöneticiler işe alınmışsa ve yolunda gitmeyen işler varsa, suçlu bellidir: "Profesyoneller". Çünkü kurucu babalar, bütün başarılı insanların sahip olduğu bir illüzyona sahiptir. "Ben geçmişte başardım, şimdi de başarabilirim. Şimdi başarılıyorsa kabahat yeni gelenlerdedir." Oysa geçmiş konjonktür ile günün koşulları arasında büyük farklar vardır ve kurucu baba bunu -bilerek ya da bilmeyerek- göz ardı eder." (Baltaş: 2010)

Diğer taraftan ülkemizdeki aile işletmeleri, aile adının yaşatılması konusunda çok kuvvetli bir arzuya sahipler ve ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşleştirilmektedir. "Ailenin tanınmışlığı, işletmeye sosyal çevre ve iş çevresi kazandırmaktadır. Aile şöhreti ve ailenin özverisi, bir taraftan işletmelere artı değer kazandırırken diğer taraftan işletmeye ciddi mali kaynaklar da sağlamaktadır." (Günver :2012).

"Aile işletmesi denilince birbirine geçmiş üç çemberden bahsedilebilir. Aile, işletme ve mülkiyet(hissedar). Aile bireyleri bu üç çember içinde bir yerlerde bulunuyor. Bu üç dairenin sorumlulukları, rolleri farklı. İnsanlar bu rolleri, bu şapkaları karıştırdıkları için aile işletmeleri, özellikle ikinci kuşaklarda olumsuz bir hal alıyor, kavgalar çıkıyor, çatışmalar başlıyor. Çünkü bir dairenin içindeki rolünüz diğer bir dairedekiyle çatışabiliyor." (Akıngüç: 2012)

Çelik'e göre; aile şirketlerinde aile ve iş-rol ilişkileri bir arada bulunduğundan dolayı dışarıdan bakıldığında sezilemeyen, anlama ve algılamada güçlük çekilen çok karmaşık dinamik yapılar oluşmaktadır. "Aile şirketleri ile ilgili yerel yazın incelendiğinde, bu konunun uzmanlarının yineleyerek, aile içi ilişkiler ile işletme ilişkilerinin birbirinden ayrılması gerektiğini vurguladıkları gözlenmektedir. Oysa aile işletmelerinde aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması düşüncesi eşyanın doğasına aykırı, ütöpik bir düşüncedir. Aile psikolojisi ve sistemik yaklaşım bilgisine sahip bir uzmanın böyle bir beklentisi olamaz çünkü aile şirketlerinin, hem aile ilişkileri ve rollerinin, hem de iş ilişkisi ve rollerinin birbirine karıştığı dinamik ve çok karmaşık bir yapı oluşturduklarını bilir, yaklaşımını ve müdahale biçimini buna göre düzenler. Birbirine sarmaşık bir biçimde

dolanmış, karışmış, kaynaşmış olan aile içi ilişkilerle iş ilişkilerini birbirinden ayırmak yerine, sınırların belirlenmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı biçimde yönetilmesi konusunda yardım sunmaya çalışır.” (Çelik, 2012) Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi için, bu üç dairenin alanlarının doğru tanımlanarak, sınırlarının çizilmesi ve her bir çemberin de birbiriyle uyum içerisinde olması, tüm aile bireylerinin bu konuda mutabık kalması ve alanlara, sınırlara saygı göstermesi önem kazanıyor.

Türk aile şirketlerinin % 30'u aile içi anlaşmazlık olasılığını doğal bir sonuç olarak görürken, bu oran küresel sonuç olan % 9'a kıyasla çok daha yüksektir. (PwC:2012) Prof.Dr. Çiğdem Kağıtçıbaşı'nın “bağımlı ve sıkı ilişkiler içeren aile tipi” olarak tanımladığı ailelere bakıldığında; aile şirketlerinde bireyler iş saatlerinde işletmede, iş saatleri dışında kalan zamanda da ailede olmak üzere sürekli ilişki içinde bulunmaktadır ve iş saatleri dışındaki görüşmelerde bile iş konuşulmaktadır. İşletmede çalışan aile bireylerinin ve onların çekirdek ailelerinin kendi özel alanlarının olmaması ve bir de aile bireylerinin işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri eklenince çatışmaların yaşanmasına elverişli bir ortam oluşmaktadır.

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

“Yaşamını sürdüremeyen aile işletmeleri incelendiğinde, bunlarda aile işleri ile sahiplik ve işletmeyi yönetim işlerinin birbirine karıştığı, her üç alanda da (aile-işletme-mülkiyet) alınması gereken kararların ya alınmadığı veya geciktiği, kısaca sonuçta, işletmenin çevre koşullarına uyum kabiliyetini kaybettiği görülmektedir.” (Akıngüç:2012)

“Aile şirketleri kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşırlar. Aile şirketlerinde başarısızlığın en önemli nedeni, ailenin kendisidir. Kuşaklar arası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin çatışması, haleflik-seleflik planlamasındaki hatalar gibi belli başlı sorunlar, aile şirketlerinin dağılma sebepleri arasındadır.” (Öztürk'ten aktarım, Sezgin, 2007)

Türk kültüründe “kol kırılır yen içinde kalır” sözünde de ifade edildiği üzere ne yazık ki yaşanan aile içi çatışmalarda ailelerin büyük çoğunluğu profesyonel destek almak istememektedir. “Halefiyet ve anlaşmazlıkların yönetimi birçok aile şirketinin sık sık gündemine gelmektedir. Birçok Türk ailesi anlaşmazlık çözümüne ilişkin yöntemlerini resmileştirme konusunda isteksizdir ya da bu tür konuları kendi aralarında tutmayı tercih etmektedir. Bu da ailelerin hakemlik ve hatta üçüncü bir tarafın arabuluculuğu gibi anlaşmazlıkların çözüm mekanizmalarına direnç göstermesi sonucunu doğuruyor. Bununla birlikte, bazı büyük aile anlaşmazlıklarının mahkemelere taşındığı da hepimizin aklında, bu tür örnekler aile şirketlerinin, anlaşmazlıkların çözümü için daha erken safhalarda adımlar atması sonucunu doğurmaktadır.(PwC:2012)” Kültürel etkilerin yanı sıra ailelerin profesyonel desteği reddetmelerinin sebeplerinden birinin de ehil olmayan danışmanlar tarafından sunulan danışmanlık hizmetlerinin sonuçları olduğu düşünülmektedir.

Aile işletmeleri, bu duruma (rol karmaşası ve çatışmalardan dolayı kapanma durumuna) gelmemek için, hem aile bünyesinde; aile meclisi, konseyi oluşturmak, periyodik toplantılar yapmak, varlık, karakter, değer eğitimlerini yapmak ve aile anayasasını oluşturmak gibi çeşitli enstrümanlardan yararlanmakta. Hangi enstrümanın seçileceği ailenin yapısı, kültürü ve işletmenin bağlı olduğu aile tarafından seçilmektedir.(Akıngüç;2012)

3. Sistemik Yaklaşım ile Aile - Organizasyon Dizimi Yönteminin Gelişimi ve Uygulanması

21. yy psikoterapisine damga vuran Freud şöyle der: “İnsanların geçmişe ait mirası sadece huydan ibaret değildir, eski kuşakların belleğini de taşır.”

Aile Diziminin Gelişimi - Bert Hellinger Yaklaşımı:

“Aile Dizimi” yaklaşımı; yöntemin ulaşabildiği derinliğin görülebilmesi, doğası gereği doğrudan deneyimlenmesine bağlıdır. Aklın ötesine geçerek temel bir düzlemde hareket ettiği için entelektüel aktarım sınırlı kalacaktır. Bu yönetime ilişkin sağlıklı bir izlenim edinebilmek, en az bir kez bir aile dizimine katılımı gerektiriyor. (Zararsızoğlu, 2002)

1990’larda, yenilikçi Alman psikoterapist Bert Hellinger, aile ve kurumlarla yapılan çalışmalara yepyeni bir boyut katarak dünya çapında dikkatleri üzerine çekti. Günümüzde 25 ülkede kurum ve aile dizimleriyle çalışan danışmanlar, terapistler ve pratisyenler Hellinger yaklaşımını kullanmaktadır. (Liebermeister: 2009)

Bert Hellinger’in ilişki sistemlerindeki normalde saklı işleyen dinamikleri görünür hale getirmede kullandığı araç aile dizimidir. Farklı okullardan terapistler yakın ilişkiler sisteminde iş başında olan saklı dinamikleri gün ışığına çıkarmada aile dizimlerini 1960’lı yıllardan bugüne kullanıyor. Yöntemi Bert Hellinger keşfetmedi ama yıkıcı dinamikleri görünür hale getirmenin ötesinde nasıl geliştirilebileceğini o ortaya çıkarmıştır. Hellinger, aile dinamiklerini sevginin gerektirdiği saklı sistemik düzenlerin sevginin serbestçe akışını sağlayacak şekilde yeniden kurulacağı biçimde değiştirmede temsilcilerin tepkilerinin nasıl kullanılabileceğini bulmuştur. (Hellinger, Weber, Beaumont; 2007)

“Hellinger’in vicdanın etki etme şekilleri ve aile içindeki bir kişiyi ve de ailenin ötesinde başkalarının kaderini neyin duygusal dolaşıklığa soktuğu hususu ile ilgili iç görüşü ve bu duygusal dolaşıklıkları çözmek için sürekli gözlem yapması, olasılıkları sabırla araştırması ve geliştirmesi, aile diziminin gelişmesinin zeminini hazırlamıştır”.(Hausner, 2012)

Aile Dizimi Nasıl Uygulanır?

Aile dizimi bireysel veya grup çalışmaları ile yapılabilir. Grup çalışmaları genelde birbirini tanımayan, ilk kez karşı karşıya gelen kişilerden oluşan gruplarla gerçekleştirilir. Bazen de danışana özel, uzman-danışan ikili ilişkisine göre uyarlanmış yöntemlerin kullanımıyla bireysel seanslar da yapılabilir. Grup çalışmalarında genellikle aşağıdaki adımlar izlenir.

- Aktardığı sorunla çalışmaya katılan kişi(müşteri-danışan), içlerinden aile bireyleri ile kendisine temsilciler seçeceği bir grup insanla bir araya gelir. Danışan, temsilcilere hiçbir açıklama ya da talimat vermeden onları içinden geldiği şekilde mekan içinde dizer ve dizimi izlemek üzere yerine oturur.
- Böylece önümüzde bir ailenin birbirleriyle ilişkilerini gösteren portresi belirir: Her bir aile bireyinin diğeriyle yakınlık derecesi, birbirlerine duydukları sevgi, acı veya uzaklık hissi hakkında bilgi veren bir görüntü ortaya çıkar.
- Dizimde yer alan temsilciler, hiç tanımadıkları ve haklarında bilgi sahibi olmadıkları halde, yerlerini aldıkları aile bireylerinin duygularını çok kısa süre içinde hissetmeye başlarlar. Sanki bu rastgele seçilen kimselerin, temsil ettikleri insanların hisleri ve algılarına ulaşabildikleri özel bir enerji alanı vardır. Bu olgu değişik uzmanlarca “morfojenetik alan”, “bilgilendirici alan” olarak adlandırılır.
- Uzman, dizim içindeki temsilcilere aile bireylerinin buldukları konumda kendilerini nasıl hissettiklerini sorup geribildirim alarak, danışanın sorununun nereden kaynaklandığını görünür kılmak üzere ilerler.
- Danışan, seansın büyük bölümünde edilgen bir gözlemci olarak kalsa da, çoğunlukla sona doğru kendi temsilcisi ile yer değiştirerek dizime katılır. Katılımı nasıl olursa olsun, dizim sonunda danışan, aktardığı sorun ile ilgili yeni bir bakış açısı kazanır ve rahatlar.

Zararsızoğlu 2010 yılında kaleme aldığı yazısında; “Aile dizimleri içsel gelişime hizmet eder. Kişileri, bir şekilde takılı kaldıkları "önce"lerinden sıyrarak, bugüne, yaşamın zamanına, bu "an"a taşır. Bunu yaparken insanın her türlü yaşanmışlığına; isyana, başkaldırıya, “hayır”a, kısacası yaşamın tüm hareketlerine içinde bir yer verir. Aile dizimleri aynı zamanda içinde, geleceğin geçmişe tevazu dolu üstünlüğünü barındırmalı yani an'a, geleceğe kısaca yaşama bir yatırım olarak algılanmalıdır” der. (Zararsızoğlu, 2010)

Yönetim Danışmanlığı Tekniği Olarak Organizasyon Dizimleri

Organizasyon dizimleri; dizim yönteminin, her türlü işletme ve kuruluşa uygulandığı bir işletme ve yönetim danışmanlığı tekniğidir. Aynı zamanda bir karar alma yöntemi olarak iş yaşamındaki bireyler de bu teknikten faydalanabilmektedir. Zararsızoğlu'na göre; “Organizasyon dizimleri aile işletmeleri için biçilmiş kaftan, kurumlar için ise tamamlayıcı bir role sahiptir.”

“Dr.Gunthard Weber dizim çalışmalarını ilk defa işletmelere yönelik uygulayan kişidir. Daimler Chrysler, IBM ve BMW gibi şirketlerde yaptığı organizasyon dizimleri ile sağladığı başarı tüm Avrupa'da yönetime gösterilen ilginin artmasını sağlamıştır. Weber'in öncülüğünde geliştirilen organizasyon dizimleri zaman içinde etkili bir işletme ve yönetim danışmanlığı tekniği olmuştur. Şirket ve kuruluşlarda karşılaşılan sorunlar için yapılan analizler danışmanlara problemin bir bölümünü gösterir fakat genel görüntüsü arka planda işleyen dinamikleri sunmaz. Organizasyon dizimleri ile kuruluş ve şirketlerde faal olan gizli dinamiklerin keşfedilmesi mümkün hale gelir.” (TSDEki Dergisi - 2014)

Organizasyon dizimi, kuruluşun ve takımın haritalandırma ve modelleme yöntemidir. Tanımlayıcı süreç olmayıp, bir iyileştirme sürecidir ve doğası gereği aile dizimlerinden daha az duygusal özelliğe haizdir çünkü organizasyonlar belirli bir görevi yerine getirmek için

oluşturulmuştur. Dizimlerde somut bir sorunla çalışılır ve dizim çalışması bir çözüm değil, ancak gidilecek doğru yolun gösterilmesi ve tespit edilmesine yönelik bir yöntemdir. Çözümü bulacak ve inşa edecek olan sadece organizasyonun karar mekanizmalarıdır. (Zararsızoğlu, 2010-2014)

Kuruluşlar birçok sistemi bünyelerinde barındırdıkları için kurumsal sistemler aile sistemlerinden çok daha karmaşıklardır. Çünkü organizasyon, işletmenin sahipleri ve yöneticilerin bireysel aile sistemleri ile işletmenin sistemi dahil birçok alt sistemle irtibat içindedir. “Sistemik dizimler bizlere organizasyonda kayıp olan bağlantıyı verebilir. Şirketlerde var olan gizli dinamikleri keşfettirebilir. Sistemik hususlarla ilgili bilgiler, şirkette bilinçaltı düzeyde tutulduğu için kimse “işler yolunda gitmiyor, çünkü sistemik prensip takip edilmedi” demeyecektir. Bu bilgiye ışık tutmak için dizim yöntemi kullanılabilir.

Aile şirketlerinde kişilerin sistemik getirileri şirketi %80-90 etkilerken, kurumsal şirketlerde bu oran %30 civarındadır. İşletme temel sistemik prensiplere uyduğunda daha sorunsuz, huzurlu ve rahat çalışır. Uyulmadığında ise işletme, mühendislik temelinde yer alan makine üzerine yük binmesi şeklinde sorunlarla karşılaşılır. İşletmelerdeki en temel sistemik prensipler; saygı, aidiyet hakkı, alma-verme dengesi, öncelik sırası ve işlevsel hiyerarşik düzen olarak tanımlanabilir.” (Zararsızoğlu, 2010-2014)

Weber’e göre; “organizasyon dizimlerinde ilişkilerin müşterek resmi ortaya konulur, böylece işletmedeki ilişkiler ile ilgili çok hızlı bilgi edinilir. Dizim yapılıncı iç resim dışarıdan görünür hale gelebilir ve dışarıdan bakılabilir olur. Organizasyonu yönlendiren iç düşünceler görülebilir. Dış resim değiştirilip içe alınabilir, böylelikle içerde de değişiklik yaratılmış olur.”(Weber, 2011)

Weber, “organizasyon dizimlerinde en şaşırtıcı fenomenin temsilciler algısı olduğunu ve başarılı bir dizimde temsilcilerin organizasyonla ilgili çok iyi bilgiler verebildiğini ifade eder. Temsilcilerden bugün ve geçmişle ilgili de bilgi alınabilir. Daha önce işletmede mevcut olmayan bilginin dizim sayesinde su yüzüne çıkarılabileceğini ifade eder. Çok sık bahsedilmeyen bir diğer fenomenin de eşzamanlı olarak, dizim yapılırken, gerçek organizasyonda ve ailede bir düzelme olmasıdır.” (Weber, 2011)

Organizasyon dizimleri işletmeye; mevcut durumda ilişkiler ile ilgili resmi çok hızlı gösterir ve karar almak için görünenin dışındaki gizli dinamikleri görme olanağını sunar. Sistemdeki uyum ve dengeyi sağlamak için mevcut tanımlanmış olan sorunun potansiyel çözümlerini anlama ve yöneticilerin işletme içindeki / bazen de dışındaki dinamikleri görmelerine fırsat verir. Yöntem son derece hızlıdır ve tanı ile çözüm arasındaki birkaç basamakta hareket eder. Dizim gerçekleştirilirken işletmenin, kuruluş ile ilgili hiçbir ayrıntıyı açıklanmasına ihtiyaç yoktur, böylece işletme bilgilerinin gizliliği garanti altına alınmaktadır.

Organizasyon dizimleri iş yaşamındaki bireyler için de olanakları test etme imkanı sunar; şirkette kalma ya da işi bırakma kararı, kendi işini kurma veya diğer insanların hesabına çalışma, şirkette iyi bir konum belirlenmesi / kendi konumunun açıklığa kavuşturulması, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengenin kurulması gibi konularda uygulanabilir. (Zararsızoğlu, 2010-2014) Özellikle bireylerin tüm ilişki düzlemlerinde (içine doğduğu aile, kendi çekirdek ailesi, kendi ile ilişkisi, işi-kariyeri, eşi ve çocukları) gösterdiği davranışlara sistemik olarak bakılıp bireyin temel ilişki sisteminin iş-kariyer hayatına yansımaları fark ettirilerek başka bir perspektiften bakarak karar alması sağlanır.

4. Aile- Organizasyon Dizimi Perspektifiyle Aile İşletmeleri: Yöntemin Aile İşletmelerine Katkıları

Bir işletmenin en temel amacı karlı ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürmektir. Aile işletmelerinde aile-iş ilişkilerinin birbirine sarmal bir şekilde dolaşması, yanı sıra aile bireylerinin yaşadıkları rol karmaşası, aile olmanın sonucu olarak sevginin dinamikleri iş başında iken bir de birlikte çalışma zorunluluğu/seçimi ilişkileri daha da dolaşık hale getirmektedir. Bu sarmal ve dolaşık ilişkilerden, iş yapış verimli ve karlı işletmeleri nesiller boyu sürdürmek ne yazık ki mümkün olamamaktadır. Bu sebeple 10 aile işletmesinden ancak 3'ü ikinci nesle ulaşabilmektedir. Weber, "aile şirketlerinde, ailenin en önemli üyesi şirkettir, aile bireyleri şirketten sonra gelir" der. Bazen de işletme, aileyi taşıyan bir yapı haline dönüşür ve işletme kapandığında aile içindeki ilişkiler de kısmen veya tamamen kesilir.

"Aile şirketine danışmanlık yapan biri, eski bir savaş alanına girdiğini bilmeli ve anlamalıdır, bu alanda öğreneceği ve tanıyacağı şeyler yeni değil, çoğu bilinçsizce, neredeyse bir yaşam önce yapılmış şeylerdir. Aile işletmesi üyeleri, bir danışmanla görüş alış-verişi yaparken iş problemlerini tartışmaya başladıklarında, uzun bir zamandan beri varlığını sürdüren altta yatan meseleler su yüzüne çıkmaya başlar. Geçmişte gömülü kalmış aile sırları ve söylentiler, üzeri örtülü iktidar meseleleri ardındaki dile getirilmemiş içerlemeler ortaya dökülür. Genellikle aile dinamikleri konusunda donanımlı olmayan danışmanların kafası karışır ve şu iki yoldan birini seçerek görüşmeyi sonlandırmaya çalışırlar, ya "bireysel terapi" ya da "iş çabucak tamir etme" önerisi getirirler. Bu çözüm önerilerinden hiç biri sorunu çözmez çünkü ne ailenin gerçek ajandaları ortaya çıkarılıp tartışılmış ne de temel ihtiyaç doyurulmuş olur." (Çelik'ten aktarım, Libowitz'den akt. Rodriguez vd., 1999) İşte tam da bu noktada Hellinger'in ilişki sistemlerindeki normalde saklı işleyen dinamikleri görünür hale getirmede kullandığı araç olan aile-organizasyon dizimleri yöntemi; işletme ve aile bireylerinin nefes alması, ilişkilerdeki hakikatin görünür hale gelip, kabul edilmesi, aile ve işletmede dile gelmeyen - gizli dinamiklerin görülebilmesi ve işletme-aile ilişkilerinde düzenin ve dengenin sağlanabilmesi için kullanılacak doğru bir enstrümandır.

Ülkemizde bugüne kadar aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalarda aile işletmelerine birçok perspektiften, çok yönlü olarak bakıldığı düşünülmektedir. PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçlarına göre; "Türkiye'de işletme sahiplerinin % 34'ü şirketlerinin hem mülkiyetini hem de yönetimini bir sonraki nesle aktarmayı planlıyor, ancak bunların yarısından fazlası gelecek neslin bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek yetenek ve isteğe sahip olduğundan emin değil." Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere, aile işletmelerinin başında bulunan patronlar kendi iç dinamikleri ve aile dinamikleri sebebiyle işletmeyi zamanı geldiğinde içine sinecek şekilde bir sonraki nesle devredememekte. Bu sebeple çalışmada özellikle işletmeyi yöneten işletme sahiplerinin (çalışma kapsamında işletmenin kurucuları ele alındı) aile sisteminin, yaşama bakış açısının, deneyimlerinin ve tüm yaşadıklarını işletmenin ruhunu yansıtmaktadır.

Aile işletmelerinin her zaman bir kurucusu vardır. İşletmeyi kuran kişi, işletmenin gelecek nesillere devredilmesinde ve işletmenin sürdürülebilirliğinde çok kritik bir öneme sahiptir. Kurucunun bir aile geçmişi olduğu, birey olarak yaşamda iyi-kötü anlamda yaşadıklarının olduğu ve bu yaşanmışlıkların aile işletmesinin başarısına yansıdığı düşünülmektedir. Kısacası işletme kurucusunun; en az dört jenerasyon üzerinde aile

geçmiş, tüm düzlemleri ile anne – baba, kardeşler, çekirdek ailesi-aileleri, evlatları, eşi ile ilişkilerinde yaşanmışlıkların ya da yaşanmamışlıkların tümünün ve bağlanma paterninin bir bütün olarak işletmenin ruhuna yansıdığı görülmektedir.

Bütün bunlar göz önüne alınarak; işletmeye, işletmenin kurucusuna ve işletme dinamiklerine nasıl bakabiliriz? 1991 TÜSİAD raporuna göre; Türkler kan yoluyla bağlı oldukları kişilerden başkasına güvenmekte ve işbirliği yapmakta güçlük çekmekte. Güven duygusunun zayıflığı, aile şirketlerinin de ilelebet "aile şirketi" olarak kalmasına yol açmaktadır. Türk aile işletmelerinde görülen en büyük sorunlardan birinin "güven" sorunu olduğu göz önüne alındığında, peki bir bireyde "güven" nasıl oluşuyor? Birey olurken önce anne ile ilişki, peşi sıra baba – aile ve sosyalleşme ile birlikte toplumda karıştığımız her alanda insanlara güvenebilmek. İşletme kurucusunun bilinç gelişimi, bulunduğu bilinç evresinin işletmenin gelişimine katkısı ya da işletmenin sonraki nesillere aktarımını engellemesi. Bu hususların hepsi aile-organizasyon dizimi çalışmaları ile alınmakta olup, burada çalışmanın kapsamını daraltmak amacıyla özellikle *temel sistemik prensipleri (saygı, aidiyet hakkı, alma-verme dengesi, öncelik sırası ve işlevsel hiyerarşik düzen)* dikkate alarak aşağıdaki hususları değerlendirmenin faydalı olacağı açıkça görülmektedir.

İşletmelerdeki Temel Sistemik Prensipler:

SAYGI: İşletmeyi kuran ve başarı ile belirli bir süre devamını sağlayan kurucu, işletmenin kuruluş aşamasında; aile bireylerine, aile dinamiklerine, değerlerine ne kadar saygılı davranmış? Kurucu; işletmeyi kurarken kullandığı her hangi bir sermaye unsuru için (aileden bireylerin işletmede çalışması-emek, işyerinin kurulduğu mekan, nakdi işletme sermayesi vb.) aile içindeki dinamikleri gözettiler mi? Katkıda bulunan herkese katkısı gözetilerek bir bedel ödendi mi? İşletmenin yaşamı boyunca da ailedeki bireylerin haklarına saygılı davrandı mı? Kuruluş sermayesi anne-babadan kalan/alınan bir miktar para ile oluşturulmuş ise varsa kardeşlere hakları ödendi mi? Kuruluş yeri anne – babadan kalma bir yer mi, bu durumda diğer aile bireylerinin hakkı gözetilmiş mi? Onlarla bu bağlamda "helalleşilmiş"mi? Sermaye unsurlarından her hangi birine destek veren aile bireylerini (anne- baba-kardeş, amca-hala, dayı-teyze vb.) onure edecek "onurlandırma", ya da "yad edecek" bir yaklaşım sergilendi mi? Bu, sadece o kişinin resminin işletmenin girişine asılması ya da o kişiye teşekkür yazısının işletmenin görünür bir yerinde bulunması ile de sağlanabilir.

ALMA-VERME DENGESİ: Aile işletmesinin kurucusu, aileye ait imkanları kendi işletmesinde kullandığı halde, işletme biraz büyüdüktan sonra bu değerlere saygı göstermeyip, "yok sayarsa" (ne yazık ki Türkiye'deki aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan bir durumdur) işletmenin sistemini "vebal" altına sokmuş olur. Yine ailenin imkanlarından faydalanıp, diğer aile bireylerine karşılık olarak hiçbir şey vermezse o durumda alma-verme dengesini bozmuş olur.

Bir başka husus çalışanlar düzleminde işlerin nasıl gittiğidir. İyi bir işletmeci çalışanlara muhtaç olduğunu ve çalışanları ile birlikte işletmesinin karlı, verimli ve uzun ömürlü bir işletme olmasını sağlayabileceğini bilir. Çalışanlara sundukları hizmetin karşılığı "hakkıyla" ödeniyor mu? Fazla mesailer, izin vb. haklar konusunda adilane yaklaşım sergileniyor mu? Çalışanlarla alma – verme dengesi nasıl kurulmuş? İş sözleşmeleri

yapılmış mı? İşten çıkarmanın dengesi nasıl oluşturulmuş? İşletmede verimsiz çalışanların iş akitleri sona erdirilirken çalışanın ve işletmenin hak ve yükümlülüklerinin sözleşme çerçevesinde yapılmasına özen gösteriliyor mu? Burada önemli olan iş akdi sonlandırılırken her iki tarafında helalleşerek hoşça kal diyebilmeleridir.

ÖNCELİK SIRASI: İşletme ikinci veya üçüncü nesle aktarılmış bir kuruluş ise, yeni yönetici(aile bireylerinden biri) ailedeki sıra düzeni gözetilerek mi seçildi? Kız kardeşlere adilane davranıldı mı? İşletme 2. nesle aktarılırken, başa geçecek olan kişinin seçimi nasıl yapıldı? Kurucunun, sahip olduğu ve işletmeyi başarıya ulaştıran değerler sonraki nesiller tarafından işletmede korunabildi mi? Bu değerlerin korunması aile işletmesinin uzun ömürlü ve başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. Bu arada kurucunun/kurucuların sisteminde dışlanan kişiler var mı? Mesela kurucu patron'un (varsa) gayri meşru ilişkisinden doğan çocuklar sisteme dahil edilmiş mi? Onlara da söz hakkı-temsil hakkı verilmiş mi? Aile içinde bile gizlenen bu tür durumlar ne yazık ki işletmenin de geleceğini etkilemektedir.

AİDİYET HAKKI: Çalışanlar aynı aidiyet hakkına sahipler mi? Yönetim kurulu, şirket sahipleri, ana hissedarlar, üst düzey yöneticileri kendilerini şirkete ait hissediyorlar mı? Çalışanları şirkete ait öğeler olarak görmekteler mi?

Aslında bahsettiğimiz bu hususların birçoğu yaşam devam ederken çok kıymet görmese de, üzerinde pek durulmasa da aile işletmelerinde, kişilerin sistemik getirilerinin şirketi %80-90 oranında etkilediği düşünüldüğünde bu hususların kesinlikle göz ardı edilmemesi ve özellikle işletmelere danışmanlık hizmeti sunan danışmanlar tarafından dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Sonuç:

Aile işletmelerinin sorunlarına, aile-organizasyon dizimi tekniği kullanılarak çözüm sağlanabilecek durumlar:

- Aile - işletme ilişkilerinde görünmeyen ilişki dinamiklerinin görüntülenmesi: Aile içindeki çatışmalar, anlaşmazlıklar ve güç mücadelelerinde görünmeyen bağların işletme yönetimine - işletme kararlarına etkilerinin görünür hale getirilmesi
- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrindeki alternatifleri organizasyon dizimi ile gözden geçirmek.
- Kuşaklararası düşünce, iş anlayışı vb. farklılıklar ve çatışmaların sebeplerini görünür hale getirmek ve bu konudan sorumlu aile bireylerinde farkındalık yaratmak.
- Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki ve dengeler, bu bağlamda dile dökülmeyen dışlanmalar, kayırmacılık, hak yenilmesi gibi hususların ortaya çıkarılması.
- Kurucu girişimcinin bağlanma düzlemi, aile geçmişi ile ilişkisi ve bu hususların işletme dinamiklerine etkisi.
- Aile- işletme ilişki yönetiminde sınırları çizme çalışmaları kapsamında; Aile içi sorunları, aile bireylerine farkındalık yaratarak alternatif çözümleri görselleştirmek. Dolayısıyla işletmeye yansıyan aile sorunlarını minimize etmek.

- Ailede denge, sıra düzenine uymak ve aile kararlarına uymayan, dışlanan aile bireyleri konularına farklı bir perspektiften bakmak.
- İşletmelerde devir, ortaklarla çalışmak veya satma konularında karar alabilmek için organizasyon dizimleri ile alternatifleri görmek.
- İşletme ile ilgili alınacak kararların aile bireyelerine nasıl etkide bulunacağını deneyimlemek.

Bu çalışmada ülkemizde aile işletmelerinin dağılmasına sebep olan aile içi çatışmalı ilişkiler, kurucunun aile sisteminden getirdiklerinin işletmenin ruhuna yansması, aile ve işletmede sistemik prensiplere uyulmamasının sonuçları ile ilgili hususlar değerlendirilmiştir. Aile-organizasyon dizimleri yöntemiyle işletmelerin sürdürülebilirliğine getirilecek katkılar ifade edilmiştir. Aile- organizasyon dizimi yöntemi, görünmeyen aile bağları ve ilişki dinamiklerini görüntüleme fırsatı sunduğu ve bireylere bu farkındalığı yaşama imkanı verdiği için aile şirketi üyelerinin ilişkilerini daha sağlıklı biçimde sürdürmesi konusunda çok işlevsel rol oynayabilir.

KAYNAKLAR

- Akingüç, Fahamettin (2012), "İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği", 5.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.
- Baltaş, Acar (2010), "Türk Kültüründe Yönetmek", İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Çelik Turpoğlu, Aysin (2012), "Aile İşletmelerinde Danışmanlık Yapmak", 5.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.
- Günver Akingüç, Bahar, (2012) "Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları", 5.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.
- Hausner, Stephan (2012), "Auch wenn es mich das Leben kostet!" Türkçe çevirisi "Hayatım Pahasına: Kronik Hastalıklarda ve Uzun Süreli Semptomlarda Sistem ve Aile Dizimleri", İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Hellinger, Bert (2007), "Yardım Etmenin Düzenleri", İstanbul, Pan Yayıncılık.
- Hellinger Bert, Weber Gunthard, Beaumont Hunter (2007), "Love's Hidden Symmetry" Türkçe çevirisi "Sevginin Saklı Simetrisi", İstanbul, Pan Yayıncılık.
- Kaldı, İlker(2012), "İyi ki Aile Şirketiyiz", Fethiye, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Sunumu.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1998),"Family and Human Development Across Cultures" Türkçe Çevirisi: "Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile", İstanbul, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2012), "Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödülü", 5.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.
- Liebermeister Svagito R. (2009), "The Roots of Love" Türkçe çevirisi "Sevginin Kökleri: Bir Aile Dizilimi Rehberi", İstanbul, Butik Yayıncılık.
- Öztürk, A. Turan (2012), "Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası", 5.Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.
- PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları, (2012) "Aile Şirketleri: 21.Yüzyılın İş Modeli".
- Schutzenberger, Anne Ancelin (2011), "The Ancestor Syndrom" Türkçe çevirisi "Soy Sendromu: Kuşakaşan Terapi ve Soyağacındaki Gizli Bağlantılar", İzmir, Duvar Yayınları.
- TSDE (Türkiye Sistem Dizimleri Enstitüsü), www.tsde.org, Erişim, Aralık 2014
- TSDEki Dergisi, 1.Sayı, Kasım 2014
- Weber, Gunthard (2011), "9-11 Aralık tarihleri arasında düzenlenen Organizasyon Dizimleri konulu Seminer" İstanbul.
- Zararsızoğlu, Mehmet (2010 – 2014), Türkiye Sistem Dizimleri Enstitüsü(TSDE)," Sistem Dizimleri Eğitim Notları" , İstanbul.
- Zararsızoğlu, Mehmet (2002), "Bert Hellinger'in Sistemik ve Fenomenolojik Psikoterapisi" , Makale, İstanbul.
- Z, Mehmet (2010), "Ruhsal Gelişim Psikoterapisi Hizmetindeki Aile Dizimleri" , Makale, İstanbul.

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLE OFİSİNİN ROLÜ VE DÜNYADAKİ TRENDLER KAPSAMINDA AİLE OFİS MODLİNİN TÜRKİYE UYGULAMASI

DOÇ. DR. ENGİN KURUN

**Piri Reis Üniversitesi, Postane Mahallesi, Eflatun Sk. No:8, 34940 Tuzla/İSTANBUL ,
ekurun@pirireis.edu.tr**

216-5810050-(1732)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de aile işletmelerinin toplam ekonomideki payının %95 olduğuna ilişkin tespitten hareketle, dünyada ve Türkiye’de aile işletmelerinin konumunun belirlenmesi, bu şirketlerin yapısal özellikleri ve sürdürülebilirliğinin araştırılması, dünyadaki yeni gelişmeler ışığında aile işletmelerinin maruz kaldığı risklerin nasıl yönetildiğinin belirlenmesi, Türkiye’deki aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması hususunda uygulanabilir bir model belirlenmesi, yatırım yönetimi-varlık yönetimi-aile ofisi-finansal planlama hizmetlerinin aile işletmeleri için ne tür faydalar sağlayabileceği konusunun araştırılması ve dijital çağda yeni neslin özelliklerine bağlı olarak çeşitlenen bu tür hizmetlerdeki trendlerin belirlenmesi ve aile işletmelerine çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Araştırma Yöntemi

Dünyadaki 500 büyük aile şirketinin sıralandığı Küresel Aile İşletmeleri Endeksi (Global Family Business Index) incelenerek Türkiye’deki aile şirketlerinin dünyadaki konumu belirlenecektir. Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar araştırılarak, aile işletmelerinin mevcut konumu, yapısal özellikleri, sürdürülebilirliği, Borsa İstanbul’da işlem gören aile şirketlerinde gözlenen değişimler değerlendirilecektir. Literatür taraması ile aile işletmelerinin dünyadaki yeni gelişmeler karşısında yapısal dönüşümü ve teknolojik gelişmeler karşısında gerçekleştirdiği değişimin nasıl yönetildiği araştırılacaktır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, büyümesi, varlıklarının yönetimi konusunda hangi finansal yatırım yönetimi modelini kullandığı, alternatif modellerin nasıl geliştirildiği gerek literatür taraması gerekse de kurumsal yapılarıdaki gelişmeler ile ele alınacaktır. Finansal planlama kapsamında aile ofisi modelinin yapısı, gelişimi, mevcut trendler ışığında gelecekteki konumuna ilişkin analizler yapılacaktır. 2016 yılında CFA tarafından yapılan “Varlık Yönetimi” anketi sonuçları bu kapsamda değerlendirilecektir.

Beklentiler ve Bulgular

Dünyada 250 milyon doların üstünde varlığa sahip 15,000 aile bulunmaktadır. Türkiye'deki aile işletmelerinin ekonomideki payı (%95) dünya ekonomisinde (%65-%90) aile işletmelerinin payından daha büyüktür. Küresel Aile İşletmeleri Endeksi'ne Türkiye'den 5 aile işletmesi (Koç, Anadolu, Enka, Doğuş, Sabancı) girerken, bunların tamamı holding yapısındadır. Bu tespitin aksine Türkiye'de asırlık şirket denebilecek aile şirketleri (Ali Muhittin Hacı Bekir, Çukurova Gıda, Vefa Bozacısı, Kuru Kahveci Mehmed Efendi, İskender Kebapçısı, Konyalı, Güllüoğlu vb.) genellikle gıda ve hizmet sektörlerinde bulunurken kurumsal yapılarını büyütmedikleri gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin devamında aile fertlerinin yetiştirilmesi de çok önemlidir. Aile bireyleri eğitim ve teknik becerilerin yanında finansal okuryazarlık, yönetim sürecindeki deneyim ve örgütsel davranış karakterleri ile işletmeye değer katabilirler. Bu hususta Türkiye'de başarılı olmuş aile işletmelerinin uyguladıkları kurumsal yönetim politikaları ile Türkiye'de yeni gelişmekte olan aile ofisi modeli ele alınmıştır. Aile ofisi modelini özel sermaye fonu (private equity) ile uygulayan Esas Holding bir aile işletmesi olan Sabancı grubundan ayrılan girişimci aile fertlerinden oluşmaktadır. Aynı modeli girişim sermayesi, melek yatırımcı, tek aile ofisi veya çoklu aile ofisi, profesyonel aile ofisi modeli halinde uygulayan örnekler de mevcuttur. Beklentiler, bu modellerin dünyadaki trende paralel olarak Türkiye'de yeni yapılanmalar altında artarak ilgi göreceği, artan refah seviyesi ve varlık büyüklüğü ile finansal danışmanlıktan lisanslı finansal planlamacılık ve aile ofisi uygulamalarına geçişin gerçekleşmesidir. Bu kapsamda Türkiye'de yeni gelişen lisanslı finansal planlama uzmanlığı (certified financial planner – CFP) yol haritasının aile işletmeleri için öngörülen finansal planlama ihtiyaçlarına çözüm olabileceği ve aile fertlerinin finansal okuryazarlığına olumlu katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, aile ofisi, varlık yönetimi, finansal planlama, finansal okuryazarlık

GİRİŞ

Aile Ofisi Kavramı, aile şirketinin/şirketlerinin veya ailenin varlık yönetimi, finansman, yatırım, vergi, hukuk, sigorta, risk yönetimi, muhasebe ve raporlama, miras, emeklilik, vakıf işleri, sosyal sorumluluk, emlak, satın alma ve birleşme işlemlerinin planlama ve yönetilmesi hizmetlerini sağlayan organizasyonlara verilen genel bir tanımdır.

Aile ofisi hizmetleri bu geniş kapsamlı tanıma göre finansal danışmanlıktan daha kapsamlı olarak dünyada son yıllarda giderek önem kazanan finansal planlama uzmanlığının hizmet alanları ile örtüşmektedir. Küresel olarak 26 ülkede 170 bin lisanslı finansal planlama uzmanı (CFP) bağımsız bir şekilde veya bir aile ofisi veya yatırım şirketi bünyesinde ailelere finansman, yatırım, vergi, sigorta, risk yönetimi, emeklilik ve miras planlama konularında çözümler sunmaktadır.

Aile ofisi varlıklı ailelere üst seviyede hizmet sunarken, zengin ve ultra zengin ailelere sanat, spor, eğitim konularında da hizmetleri sağlar.

Aile Ofisi bir aileye ait olarak yapılandırılabilir gibi birden fazla aileye hizmet verecek şekilde yapılanan aile ofisleri de mevcuttur. Aile Ofisi türleri aşağıdaki gibidir:

1. Tekli Aile Ofisi (Single Family Office-SFO)

Bir aileye ait olan ve sadece o aileye hizmet veren aile ofisi modelidir.

2. Çoklu Aile Ofisi (Multifamily Office-MFO)

Bir aileye ait olan ancak birden fazla aileye hizmet veren aile ofisi modelidir.

3. Tümlleşik Aile Ofisi (Embedded Family Office-EFO)

Bir aileye ait olan ancak aile ile varlıklarının arasında düşük oranlı ayırım olduğu halde hizmet veren aile ofisi modelidir.

4. Profesyonel Aile Ofisi (Professional Family Office-PFO)

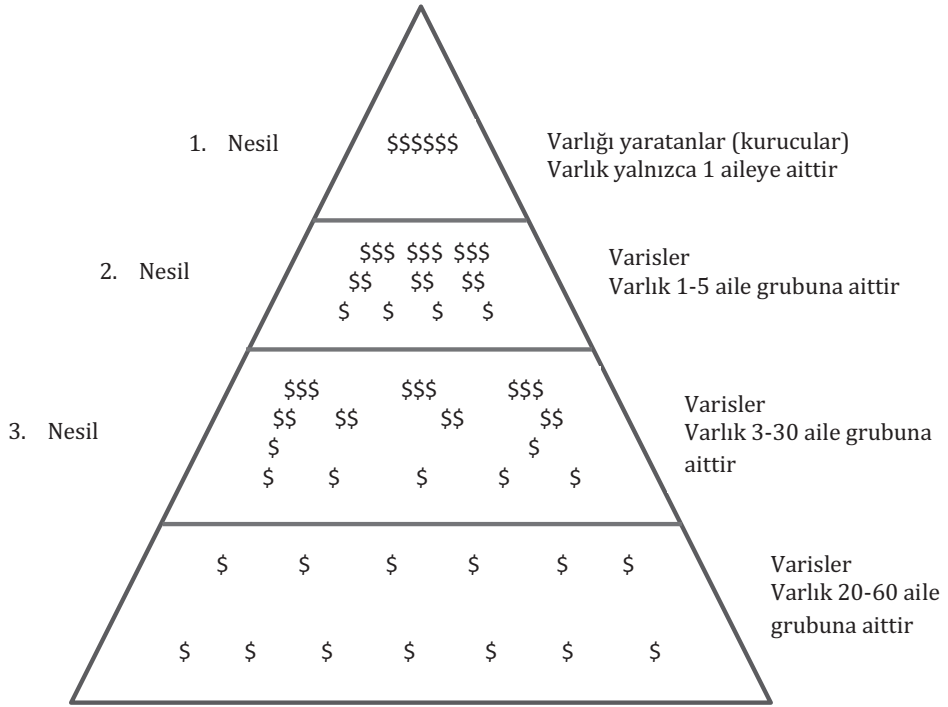
Herhangi bir aileye doğrudan bağı olmayan ancak bir veya birden fazla aileye hizmet veren aile ofisi modelidir.

Dünyada ve Türkiye’de istatistiklere bakıldığında nesiller ilerledikçe servetin el değıştirdiği, 3. Nesil sonrası sürdürülebilirliğin giderek azaldığı görülmektedir. Dünyadaki trendlerin ve servetin dağılmasının nesiller itibariyle gelişimi Şekil-1’de sunulmuştur.

Price Waterhouse Coopers tarafından 2017 yılında yapılan bir araştırmaya göre gelecek 5 yıl içinde aile şirketlerinin ortaklık yapısında diğer nesile geçiş ve şirketin ortaklık yapısının aynen devamı için 2012, 2014 ve 2016 yıllarında sırasıyla %52, %48 ve %41 olarak belirlenmiştir. Aynı araştırma aynı yıllarda diğer nesile geçiş ancak şirket yönetiminin devri konusunda %24, %26 ve %11 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın en çarpıcı sonucu ise üçüncü kişiye satışı yıllar itibariyle %12, %19 ve %30 olarak sonuçlanmasıydı. Tüm bu bulgular aile şirketlerinin nesiller itibariyle el değıştirdiğini, başarılı şirketlerin dahi sürdürülebilirliğinin düşük olduğunu, yönetim devrinin sıkça yaşandığını doğrulamaktadır. Aile şirketlerinde bayrak yarışına benzetebileceğimiz yönetimin yeni nesile devrinde de aynı araştırmanın bulgularına göre aile üyeleri arasında 5 yıl içinde şirketin ailenin elinde kalmasına ilişkin beklentilerde ciddi bir düşüş görülmektedir. 2007 yılında %72 olan bu oran küresel krizin etkisi ile 2010’da %55’e düşmüş ancak tekrar toparlanarak 2012 ve 2014’de sırasıyla %76 ve %74 olarak gerçekleştiği halde 2016 yılında yapılan anket sonucu krizin de altında %52 oranına düşüş göstermiştir.

Wealth-X 2017 yılı raporuna göre dünyada 250 milyon dolar ve üzerinde varlığa sahip olan 15,000 aile bulunmaktadır. 30-249 milyon doları arasında varlığa sahip olan 210,000 ailenin toplam varlık büyüklüğü 13.8 trilyon dolar iken 15,000 aile yaklaşık 13.1 trilyon dolarlık servete sahiptir. Ernst and Young tarafından yayınlanan 2018 yılı Varlık Yönetimine Bakış raporuna göre 1 milyon dolar ve üzerinde net yatırım yapılabilir varlığa sahip olan ultra zenginlerin toplam varlığı 2016 yılında 55.4 trilyon dolar iken gelecek 5 yılda yıllık bileşik büyüme oranı %4.7 ile hesaplandığında 2021’de 69.6 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir.

Şekil-1: Servetin nesiller itibariyle değişimi



Kaynak: Rosplock & Hauser (2014)'den yazar tarafından uyarlanmıştır.

Dünyada ve Türkiye'de Aile Şirketleri

Deloitte Danışmanlık Şirketi tarafından Aralık 2017 yılında yayımlanan araştırma raporuna göre Türkiye'de tüm işletmelerin %95'ini aile şirketleri oluştururken bu oran ABD'de %90-95, Portekiz'de %70, İngiltere'de %75, İspanya'da %80, İsviçre'de %85, İsveç'te %90, Almanya'da %60 olarak belirlenmiştir. Aynı raporda Türkiye'de yaratılan GSYİH'nin %75'inin aile şirketleri tarafından üretildiği belirtilmektedir.

TAİDER'in 2016 yılında yaptırdığı bir araştırmanın sonucuna göre ise:

- Türkiye'de aile şirketlerinin %52'si üretim, %16'sı inşaat ve emlak geliştirme, %6'sı ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin belkemiği sektörlerinde faaliyet göstermektedir.
- Bu işletmelerin yaklaşık %40'ı 1950-1980 yılları arasında, %46'sı ise 1981-2000 yılları arasında kurulmuş firmalardan oluşmaktadır.
- Türkiye aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve uluslararası istatistiklere benzer olarak sadece %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir.

Aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25-30 yıl olduğu göz önüne alındığında, ülkemizdeki aile şirketlerinin yakın gelecekte nesiller arası yönetim ve sahiplik geçiş süreçlerinin daha yoğun olarak gerçekleşeceğini söylemek mümkündür. Ayrıca aile üyeleri

arasındaki ihtilafların ve ölümler gibi istem dışı ayrılmaların, bu geçişleri hızlandırdığı da gözden kaçırılmamalıdır.

Küresel 500 Aile İşletmeleri Endeksi'ne Türkiye'den 5 aile işletmesi (Koç, Anadolu, Enka, Doğuş, Sabancı) girerken, bunların tamamı holding yapısındadır. Koç, Sabancı ve Enka Grubu aynı zamanda halka açık şirketler olduğundan ailelerin yönetimdeki payı %51'in üzerinde olmasına karşılık kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim tarzı mevcuttur. Tablo-1'de Küresel 500 aile işletmeleri endeksine hangi ülkeden kaç aile şirketinin girdiği belirtilmektedir. Tablo-2'de ise Türkiye'den ve Dünyadan sıralamaya giren seçilmiş şirketlere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo1-: Küresel 500 Aile İşletmeleri Endeksi

Ülke	Aile Şirketi Sayısı
ABD	126
Almanya	70
Fransa	29
Hindistan	20
İsviçre	19
İtalya	17
Çin	16
Brezilya	14
Meksika	14
Kanada	13
Rusya	12
Japonya	8
Türkiye	5
Avustralya	2
Diğer ülkeler	135

Kaynak: www.familybusinessindex.com

Tablo-2: Türkiye’den ve Dünyadan Seçilmiş Aile Şirketleri Örnekleri

Endeksteki Sırası	Aile Ünvanı	Şirketinin Toplam Geliri (Milyar Dolar)	Ortaklık Yapısı	Bulunduğu Sektör
54	Koç Holding	23.8	Koç ailesi %77.8	Holding
197	Anadolu Grubu	8	Yazıcı ve Özilhan	Holding
354	Enka İnşaat	4.2	Tara Ailesi %63.7	Holding
360	Doğuş Holding	4.2	Şahenk ailesi	Holding
406	Sabancı Holding	3.8	Sabancı Ailesi %57.7	Holding
1	Wal-Mart Stores	485.7	Walton Ailesi %50.9	Perakende
2	Volkswagen	231.7	Porsche ve Piech Ailesi %52.2	Otomotiv
3	Berkshire Hathaway	199.9	Buffett Ailesi %37.6	Yatırım

Kaynak: www.familybusinessindex.com

Araştırma Yöntemi

Türkiye’de aile ofisi konusunda yapılacak çalışmalara yol gösterici olması açısından yurtdışında yapılan anketler araştırılmış, trendler ve etkileri değerlendirilmiştir. İncelenen anketler Tablo-3’de sunulmuştur:

Tablo-3: Aile İşletmeleri ve Aile Ofisi konulu anketler

Yıl	Anketi düzenleyen	Anket konusu	Açıklama
2017	Ernst & Young	Aile işletmelerinde trendler	2340 üst düzey yönetici ile yapıldı
2016	Deloitte-Taider	Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği	15 Türk aile şirketi ile yapıldı
2016	Deloitte	Gelecek neslin yaklaşımı	19 ülkeden 92 aile şirketi ile yapıldı
2017	CFA Institute	Danışmanlar fırsat/tehditler için	4000 varlıklı aile, 1370 danışman ile yapıldı

2017	CFA Institute	Danışmanların yeterliği	4000 varlıklı aile, 1370 danışman ile yapıldı
2017	PwC	Aile işletmelerinin yapısı	ABD’de 160 yönetici ile yapıldı
2017	UBS-Campden	Global aile şirketleri raporu	Aile ofislerinin yatırım portföyü
2016	JP Morgan-WEF	Ultra zenginlerin aile ofisi tercihi	81 dolar milyarderi ile yapıldı

Finansal planlama kapsamında aile ofisi modelinin yapısı, gelişimi, mevcut trendler ışığında gelecekteki konumuna ilişkin analizler yapılacaktır. 2016 yılında CFA tarafından yapılan “Varlık Yönetimi” anketi sonuçları bu kapsamda değerlendirilecektir.

Literatür Taraması

Aile ofisi kavramının tanımı yıllar itibariyle değişmiş ve genişlemiştir. File vd. (1994), Langsberg (1999), Curtis (2001), Wolosky (2004) ailenin finansal ihtiyaçları ve varlık yönetimi amaçlı kurulan yapıları aile ofisi olarak tanımlamıştır. Avery (2004), Bowen (2004), Jaffe & Lane ((2004), Amit (2006) tanımladıkları aile ofisi kavramına vergi, muhasebe, miras, yönetimi ve varlıklı ailelerin kişisel ihtiyaçlarını da dahil etmişlerdir. Ward (2008), Amit vd. (2009), Fernandez vd. (2011) aile varlıklarını, aileyi ve şirketi üç aşamalı yapıda entegre halinde değerlendirmişlerdir. Decker & Lange (2013) komplike finansal ve kişisel ihtiyaçları karşılayan idari yapı olarak aile ofisini ele almıştır. Rosplock (2014) aile ofisinin amacının yüksek varlıklı kişiler ve aileleri için vergi, varlık transferi, yatırım yönetimi, kurumsal yönetim, miras yönetimi, risk yönetimi, uyum, eğitim, iletişim, finansal okuryazarlık vb. hususlarda varlıkların yönetimi olarak belirlemiştir. Wessel vd. (2016) girişimci aileleri de aile ofisi tanımına katmıştır.

Türkiye’de aile şirketleri üzerine pek çok akademik çalışma yapılmasına karşılık aile ofisi özelinde yürütülen akademik tez ile yayınlar sınırlı sayıdadır. Bunun temel sebebi aile ofisinin yeni gelişmekte olan bir kurum yapısı olması ve kamuya açık bilgi olmaması nedeniyle araştırmacıların karşılaştığı veri kaynağı kısıtları olarak belirlenmiştir. Mizistrano (2016), bir vaka çalışması ile aile ofislerinin yapısı, faaliyet alanları, performansı ve karşılaştıkları sorunları yüksek lisans tezinde incelemiştir. İncelenen örneklem tekli aile ofisi yapısında olup, muhasebe, varlık yönetimi ve aile yönetimi konularında hizmet sunmaktadır. Örneklemin tek olması bu çalışmanın bulgularını genel kabulüne imkan vermese de türünün ilk tez çalışması olduğundan gelecek çalışmalara baz teşkil edebilecektir.

Aile Ofisi Hizmetlerinin Kapsamı

Aile ofisinde sunulan hizmetler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

1. Finansal Planlama

- i. Yatırım yönetimi

- ii. Filantropi yönetimi
- iii. Yaşam koçluğu ve bütçeleme

2. Strateji

- i. Eğitim ve öğretim
- ii. Miras ve varlık transferi
- iii. İş ve mali danışmanlık

3. Kurumsal Yönetim

- i. İdari hizmetler
- ii. Nesillere devir planı
- iii. Raporlama ve kayıt

4. Danışmanlık

- i. Vergi ve hukuk danışmanlığı
- ii. Uyum ve düzenleme
- iii. Risk yönetimi ve sigorta

Yukarıda 4 ana başlık altında sınıflandırılan hizmetler banka, özel finans kuruluşları, yatırım bankaları, yatırım kuruluşları, aile ofisleri ve yatırım danışmanları tarafından kısmen veya tamamen sunulabilmektedir. Casey (2018) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ABD’de 4.9 trilyon dolar tutarındaki varlıkların %49.4’ü banka, yatırım kuruluşu veya finansal kuruluşlar tarafından yönetilirken, %50.6’sı aile ofislerinin de yer aldığı varlık yönetim firmalarınca yönetilmektedir. Aile ofislerinin toplam payı %22.6 olarak gerçekleşmiş, bu oranda tekli aile ofislerinin katkısı %16.1 ile tüm varlık yönetim firmaları arasında en yüksek pay olarak belirlenmiştir. Ülkemizde bu tür bir araştırma yapılmamış olmasına rağmen banka dominant bir finans yapısı olduğundan aile ofislerinin de yeni kurulmakta ve gelişmekte olduğundan hareketle bankacılık sektörünün önemli bir pay sahibi olduğu değerlendirilmektedir.

UBS-Campden Research (2017) aile ofislerinin yönetimi altında bulunan varlık dağılımlarını incelemiş ve %48 ile varlıkların ağırlıklı bir bölümünün alternatif varlık sınıfı olarak değerlendirilen doğrudan gayrimenkul, özel sermaye fonu, girişim sermayesi fonu, serbest fon yatırımlarından oluştuğu belirlenmiştir. Kalan miktarın dağılımı ise %27 ile hisse senetleri, %15 ile tahvil, %7 ile nakit, %3 ile emtia yatırımlarından oluşmaktadır.

Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

2016 yılında CFA tarafından yapılan “Varlık Yönetimi” anketi hem danışmanların hem de hizmet alan varlıklı ailelerin beklentilerini dünyadaki trendleri ve CFA lisansına sahip olan danışmanların nitelikleri dikkate alınarak aşağıda değerlendirilmiştir. Böylece aile ofisindeki trendler, finansal danışmanlık mesleğindeki fırsatlar ve riskler öngörülmeğe çalışılmıştır. Anketlerin tüm soruları değerlendirilmemiş, Türkiye’de yeni gelişmekte olan aile ofislerinin yapılanmaları ve gereksinimlerin tespiti için önemli görülen hususlar dikkate alınmıştır. CFA anketi ABD ve Kanada’dan ortalama 2 milyon dolar varlığı bulunan

4,000 varlıklı aile ile 892 adedi CFA lisansına sahip toplam 1,370 danışmanın katılımı ile varlık yönetiminin geleceğinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket sonuçlarında önem sırasına göre danışmanların öngördüğü fırsatlar ve tehditler aşağıdaki gibidir:

1. Nesiller arası varlık transferi
2. Ayırıştırılmış değer önerisi
3. Halefiyet planı ve stratejiler
4. Piyasa/yatırım performansı
5. Yapay zeka/algortmik varlık yönetimi çözümleri
6. Farklı alanlarda uzmanlık/yetenek yönetimi
7. Orta ve arka ofiste dış kaynak kullanımı
8. Uzman/yeterlik sahibi personel
9. Yasal düzenlemeler
10. Varlık yönetimi alanına giren geleneksel olmayan rakipler

Sonuçlar değerlendirildiğinde CFA lisans sahibi danışmanların öngördüğü fırsatlarda ilk ikisi lisans sahibi olmayanlar ile yaklaşık %35'lik bir fark oluşturmaktadır. Bu öngörülerde dikkat çeken husus halefiyet planının giderek öne çıkması ve 5. sırada yer alan yapay zeka uygulamalarının teknolojik imkan ve "big data" kullanımı ile farklı fırsatları/riskleri getirmesi olarak değerlendirilmiştir.

Danışmanların ve müşterilerin en önem verdiği hizmet alanları önem sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Finansal planlama
2. Özel yatırım yönetimi
3. Vakıf ve miras planlama
4. Çoklu nesiller aile planlaması
5. Filantropi hizmetleri
6. Alternatif yatırımlar (hedge fund, PE)
7. Kredi danışmanlık hizmetleri (özel kredi anlaşmaları, teminatlı kredi vb.)
8. Aracılık hizmetleri (hisse senedi, ETF)
9. Bankacılık hizmetleri (cari/çek hesaplar)
10. Robot danışmanlık hizmetleri (kişisel karar olmaksızın programlanmış danışmanlık)

Yukarıda belirtilen 10 hizmet alanından danışmanlara yapılan ankette en yüksek puanı 8.2 ile finansal planlama almıştır. Benzer sonuçlar müşterilere yöneltilen anket cevaplarında da gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar hem müşteri hem de danışmanların birinci önem verdiği hizmetin finansal planlama olduğunu doğrulamaktadır. Müşterilerin 35 yaş altı, 35-55 yaş ve 55 yaş üstü olarak sınıflandırıldığı halde yine finansal planlama her üç yaş grubunda birinci öncelikli hizmet olarak öne çıkmaktadır. Danışmanların üçte ikisi ve müşterilerin %64'üne göre dar kapsamlı finansal plan hazırlamanın yerini geniş kapsamlı varlık yönetimi almış ve bu da finansal planlama olarak tanımlanmıştır. Yaş grupları ayırıştırıldığında 8. sırada bulunan aracılık hizmetlerinin müşteri açısından öneminin 3. sıraya yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu durum varlık seçiminin müşteri tarafından önemli bulunduğunu ispat etmektedir.

Ankette varlıklı müşterilere neden finansal danışmanlık ve varlık yönetimi hizmeti almadıkları sorulduğunda alınan cevaplar yine önem sırasına ve toplam katılımcılar içindeki oranına göre aşağıdaki gibidir:

1. Tüm yatırım kararlarımda kendim karar vermeyi tercih ediyorum. (%60)
2. Profesyonel varlık yönetimi hizmetinin çok pahalı olduğuna inanıyorum. (%40)
3. Profesyonel yatırım danışmanlarının benim çıkarımı savduklarına inanmıyorum. (%32)
4. Geçmişte profesyonel danışmanlık hizmeti ile kötü bir deneyimim var. (%11)
5. Aradığım nitelik ve yeterlikte bir danışman bulamıyorum. (%10)
6. Hiçbiri/Bilmiyorum. (%6)
7. Diğer. (%5)

Bu anket sonuçları müşterilerin danışmanla çalışma kriterlerini göstermesi açısından varlık yönetimi hizmeti sunacak olan aile ofislerinin yapılanması için önemli bir ipucu olarak değerlendirilmelidir. Güven unsurunun ve önce müşteri çıkarımının korunması ilkesinin öne çıktığı, yeterli uzmanlık ve müşteri ilişkisi yönetimi ile müşteri kazanılabileceği görülmektedir.

Bir diğer önemli husus da bu kadar kapsamlı hizmetlerin ücretlendirilmesi konusudur. Nitekim yapılan ankette hem danışmanlara hem de müşterilere uyguladıkları/ödedikleri komisyon tarifeleri sorulmuş ve birbiri ile örtüşmeyen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar Tablo-4'de toplam katılımcı sayısı içindeki oranı cinsinden karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo-4: Danışmanların uyguladığı ve müşterilerin ödediği komisyon türleri

Komisyon türü	CFA Lisanslı Danışmanlar	Müşteriler
Toplam yönetilen varlık (AUM) üzerinden azalan ölçekli/kademeli belirlenen tranşlar %	%70	%39
AUM üzerinden sabit oran %	%36	%52
Hizmete göre belirlenmiş sabit ücret	%12	%32
Yıllık sabit hizmet ücreti	%9	%14
Saatlik danışmanlık ücreti	%8	%20
Diğer	%7	%6

Kaynak: Value of Premium Wealth Management for Advisers, CFA Institute, 2017, s. 45.

Sonuçlar değerlendirildiğinde açık olarak danışmanların toplam varlık tutarı üzerinden uyguladığı komisyon tarifesine karşılık, müşterilerin sabit oranlı bir maliyeti tercih ettiği görülmektedir. Önem sırası benzer nitelik göstermekle birlikte müşterilerin hizmet cinsine göre saatlik danışmanlık ücretini de tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Türkiye'de aile ofisi yapılanmasında bu tercihlerin gözönünde bulundurulması faydalı olacaktır.

Aile Ofisi Kuruluş Süreci – En İyi Uygulama Örneği

Tüm bu değerlendirmeler sonrasında aile ofisi kuruluş sürecinin ne şekilde olacağına ilişkin en iyi uygulamalar araştırılmış ve EY-University of St. Gallen (2014) tarafından yayımlanan çalışmadan uyarlanan en iyi uygulama örneği Şekil-2’de sunulmuştur.

Şekil-2: Aile Ofisi Kuruluş süreci



Kaynak: EY – University of St. Gallen, 2014, s. 22-24.

Aile Ofisinde Trendler

Aile ofisleri için önemli bir yukarı potansiyel bulunmakla birlikte araştırmalar sonucunda aşağıdaki trendlerin belirleyici olduğu tespit edilmiştir:

- 1 Ocak 2018’de yürürlüğe giren “müşterinin önceliği” kuralı tüm işlemlerde müşteri çıkarını koruyan düzenlemelere ağırlık vermektedir. Buna uyum için ABD’de yaklaşık 4 yıl içinde 11 milyar dolar maliyet öngörülmektedir.
- Kurumsal yönetim ve eğitim en önemli konu haline gelmiştir.
- Siber suçlar ciddi tehdit oluşturmaktadır.
- Y kuşağı nüfusun %27’sine, toplam varlıkların 30 trilyon dolarına sahip olacaktır.
- Çevre, sosyal ve kurumsal yönetim ilkeleri öne çıkacak, otomatik danışmanlık (robo-advice) etkili olacak.
- Doğrudan yatırım alternatifi öne çıkacak.
- Halefiyet planları, vergi reformu, değişen iş modelleri ve teknolojik gelişmeler uzmanlaşmış aile ofisi hizmetlerini şekillendirecek.
- Aile ofisi sadece ABD, Kanada, İngiltere ve Avrupa’da sınırlı kalmayacak, özellikle Çin, Hindistan ve Körfez ülkelerinde aile ofisi talebinde önemli bir ivmelenme olacak.

Aile Ofisi Hizmetleri ile Lisanslı Finansal Planlama Uzmanı Hizmetleri Karşılaştırması

Aile ofisleri tarafından sunulan hizmetlerin kapsamı büyük ölçüde lisanslı finansal planlama uzmanı hizmetleri ile örtüşmektedir. Lisanslı finansal planlama uzmanı, aile varlıklarının korunması, bireysel istek ve ihtiyaçların optimum şekilde karşılanması için bir plan dahilinde finansal yönetim, portföy yönetimi, risk yönetimi, vergi planlaması, emeklilik planlaması ve miras planlamasını içeren kişiye özel kapsamlı bir plan sunar. Finansal planlama uzmanı, müşterisinin gelirlerini, giderlerini, varlıklarını, borçlarını, riske duyarlılığını, risk profilini ve gelecekte ulaşmayı istediği hedeflerini detaylı bir şekilde değerlendirir. Tablo-5'de Aile Ofisi hizmetleri ile lisanslı finansal planlama uzmanı tarafından sunulan hizmetler karşılaştırılmıştır.

Tablo-5: Aile ofisi hizmetleri ile lisanslı finansal planlama uzmanı hizmetlerinin karşılaştırılması

Hizmet Konusu	Aile Ofisi	Lisanslı Finansal Planlama Uzmanı
Yatırım/portföy yönetimi	x	x
Bütçeleme	x	x
Miras planlama	x	x
Mali danışmanlık	x	x
Finansal raporlama	x	x
Vergi ve hukuk danışmanlığı	x	x
Risk yönetimi ve sigorta	x	x
Emeklilik planlaması	x	x

Kaynak: FPSB, FPD Standartları ve Aile Ofisi Uygulamalarından yazar tarafından uyarlanmıştır.

Aile ofisinde çalışanların genellikle lisanslı finansal planlama uzmanı sertifikasına sahip yeterliğini ispatlamış kişiler olduğu görülmektedir. Türkiye'de Finansal Planlama Derneği (FPD) yirmi üç piyasa profesyonelinin girişimiyle, finansal planlama mesleğinin bağımsız olarak standartlarını ve etik kurallarını belirlemek; mesleki gelişim ve eğitimin çatısını oluşturmak; mesleki yeterlilik kriterlerini ve sınavlarını uygulamaya almak amacıyla 1 Aralık 2014 tarihinde kurulmuştur. Kuruluşundan itibaren uluslararası standartlar ve etik ilkeleri ülkemiz koşullarına uyarlanmış, üniversiteler ile stratejik işbirliği yapılarak lisanslama koşulları için gereken eğitimler gerçekleştirilmiştir. Geline son durum itibarıyla aile ofislerinin Türkiye'de oluşumu çerçevesinde lisanslı finansal planlama uzmanlarının önemli rol üstlenmesi beklenmektedir. Yukarıdaki tabloda eşleşmelerden anlaşılacağı gibi, aile ofislerinin bağımsız oluşumu halinde insan kaynağının finansal planlama uzmanlarından oluşması finansal okuryazarlık, CFA anketlerinde öne çıkan finansal planlama talebinin karşılanması, güvene dayalı, müşterinin çıkarlarını gözetken, mesleğin etik ilkelerine bağlı kişilerce karşılanması uygun olacaktır.

Sonuç

Dünyada 250 milyon doların üstünde varlığa sahip 15,000 aile bulunmaktadır. Türkiye'deki aile işletmelerinin ekonomideki payı (%95) dünya ekonomisinde (%65-%90) aile işletmelerinin payından daha büyüktür. Küresel Aile İşletmeleri Endeksi'ne Türkiye'den 5 aile işletmesi (Koç, Anadolu, Enka, Doğuş, Sabancı) girerken, bunların tamamı holding yapısındadır. Bu tespitin aksine Türkiye'de asırlık şirket denebilecek aile şirketleri (Ali Muhittin Hacı Bekir, Çukurova Gıda, Vefa Bozacısı, Kuru Kahveci Mehmed Efendi, İskender Kebapçısı, Konyalı, Güllüoğlu vb.) genellikle gıda ve hizmet sektörlerinde bulunurken kurumsal yapılarını büyütmedikleri gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin devamında, aile fertlerinin yetiştirilmesi de çok önemlidir. Aile bireyleri eğitim ve teknik becerilerin yanında, finansal okuryazarlık, yönetim sürecindeki deneyim ve örgütsel davranış karakterleri ile işletmeye değer katabilirler. Bu hususta Türkiye'de başarılı olmuş aile işletmelerinin uyguladıkları kurumsal yönetim politikaları ile Türkiye'de yeni gelişmekte olan aile ofisi modeli ele alınmıştır.

Aile ofisi modelini özel sermaye fonu (private equity) ile uygulayan Esas Holding bir aile işletmesi olan Sabancı grubundan ayrılan girişimci aile fertlerinden oluşmaktadır. Aynı modeli girişim sermayesi, melek yatırımcı, tek aile ofisi veya çoklu aile ofisi, profesyonel aile ofisi modeli halinde uygulayan örnekler de mevcuttur. Beklentiler, bu modellerin dünyadaki trende paralel olarak Türkiye'de yeni yapılanmalar altında artarak ilgi göreceği, artan refah seviyesi ve varlık büyüklüğü ile finansal danışmanlıktan lisanslı finansal planlamacılık ve aile ofisi uygulamalarına geçişin gerçekleşmesidir. Ülkemizde özel bankacılık mevcut durumda aile ofisi hizmetlerinin bir bölümünü sunmaktadır.

CFA Institute tarafından 2017 yılında yayınlanan anket sonuçlarına göre finansal planlama en önde çıkan ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Türkiye'de ailelerin ihtiyacının belirlenmesi için benzer anketlerin yapılması faydalı olacaktır. Bu kapsamda Türkiye'de yeni gelişen lisanslı finansal planlama uzmanlığı (certified financial planner – CFP) yol haritasının aile işletmeleri için öngörülen finansal planlama ihtiyaçlarına çözüm olabileceği ve aile fertlerinin finansal okuryazarlığına olumlu katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Ankara Sanayi Odası, (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. S. 98.

<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>

(Erişim tarihi: 16.03.2018)

Bloomberg, (2017). The Future of Family Offices.

Cap Gemini, (2012). The Global State of Family Offices.

Casey, R. (2018). The Biggest Trends in Family Wealth. Advisor Perspectives. <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2017/03/21/the-biggest-trends-in-family-wealth> . (Erişim tarihi: 16.03.2018)

CFA Institute, (2017). The Value of Premium Wealth Management for Advisers.

CFA Institute, (2017). The Value of Premium Wealth Management for Investors.

Citibank, (2018). Organizational Design, Strategic Leadership, and Governance Insights for Family Offices.

Dünder, D., (2016). 7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi, AGMER, s. 17 https://www.iku.edu.tr/upp/2013/files/7_aik%20pdf.pdf . (Erişim tarihi: 16.03.2018)

Edouard Franklin, (2016), Wealth Management Survey 2016.

Elliott, R. (2010). From Single Family Office to Multi family Office. Journal of Wealth Management, 12 (4), pp. 12-14.

Ernst & Young, (2013). EY Family Office Guide: Pathway to Successful Family and Wealth Management.

Ernst & Young, University of St. Gallen, (2014), Family Office White Paper.

JP Morgan Asset Management, Oliver Wyman, (2014). The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success.

Kim, K.T., Anderson, S.G., Seay, M.C., (2018), Financial Literacy and Financial Decisions of Millennials in the United States. 2018 Academic Research Colloquium for Financial Planning and Related Disciplines, February 22-23, 2018, Arlington, Virginia.

Mizistrano, V. (2016). Aile İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Aile İşletmeleri Ofisi: Bir Vaka Çalışması. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

PWC, (2017). Transformation of the Asset Management Industry in Turkey.

Raphael, A., Liechtenstein, H., Prats, M.J., Millay, T. and Pendleton, L.P. (2013), Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context. Wharton Global Family Alliance, University of Pennsylvania.

Rosplock, K., Hauser, B.R. (2014), "The Family Office Landscape, Today's Trends and Five Predictions for the Family Office Tomorrow", The Journal of Wealth Management, Winter 2014.

UBS, Campden Research (2017), Global Family Office Report

UBS, PWC, (2017). New Value Creators Gain Momentum, Billionaires Insights 2017.

AİLE İŞLETMELERİNDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İMKB (BİST) ŞİRKETLERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

ERCAN İSMAİL ÜNAL

Yeminli Mali Müşavir

iercanunal@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmesi aile bireyleri tarafından kurulan ve ailenin mülkiyetinde ve kontrolünde olan işletmeleri ifade etmektedir. Bu işletmeler ticari hayatları boyunca ailelerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasında çatışma ve farklılıkları yönetmek zorunda bulunmaktadır. Aile işletmeleri bütün dünyada benzer özellikler göstermektedir. Hayat süreleri ve sonraki kuşaklarda yaşamaları için yapmaları gerekenler, yapıları, zayıf ve güçlü yönleri çeşitli araştırmalara konu edilmektedir. (Wang;2008, Güney;2008) Yaklaşık 50 yıldan bu yana aile işletmeleri çeşitli yönleriyle bilimsel analize tabi tutulmaktadır. Türkiye’de 20 yıldır araştırmalara konu edildikleri kabul edilmektedir. Ancak araştırma sayısı oldukça yetersiz olup, endüstri ilişkileri bağlamında ele alınan çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu işletmelerin yapıları tespit ve analiz edilirken aile ve işletme kavramlarından hareket edilmektedir. Aile duygusal temele dayanan koruma ve paylaşma üzerine kurulu toplumun çekirdeği olan bir kurumdur. Amaç birliği ve dayanışma en önemli özellik olarak sayılmaktadır. Ailenin gelir sağlama ihtiyacı iktisadi pazarda kendisini mal ve hizmet üreterek yaşamlarını kazanan işletmelerin ortaya çıkışını sağlamaktadır. Aile büyüğü ya da girişimci kişi şahsen veya aile bireyleri çoğunlukla kardeşler üretim faktörlerini bir araya getirmek ve mal ya da hizmet üretmek amacıyla işletme kurmaktadır.

İşletme işletmecilik bilimi ve çeşitli açılardan bir asırı aşkın bir süredir incelemelere konu olmaktadır. Yaklaşık 40 yıl öncesine dayanan sürede işletmeler ve içinden doğup geliştikleri ailelerin ilişkileri araştırmalara konu edilmektedir. İşletme işletmecilik ve ekonominin kuralları ile yönetilmekte kararlar işletmelerin sürekliliği, karlılığı ve ihtiyaçlara göre rasyonel olarak alınmaktadır.

Aile işletmesi olarak tanımlanan işletmeler, ailelerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasında karar sürecinde zorlanmaktadırlar. Bu işletmelerin kuruluşlarından sonra ancak %20 oranındaki bir bölümü sonraki kuşağa devredilerek yaşama imkanı bulmaktadır. Bu durum bütün ülkelerde aile işletmelerinin yaşam çizgisini ifade etmektedir. İlk kuruluşundan sonra yukarıdaki hesaba göre 100 aile işletmesinden ancak 20 işletme ikinci kuşağa geçmekte, üçüncü kuşağa ise 4 veya 5 işletme devrolmaktadır. (Runge;1998, Karpuzoğlu;2004)

Serbest piyasa ekonomisi içerisinde toplumların ihtiyaçları bu işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Aynı zamanda teknoloji, bilgi ve sermaye birikimi bu işletmeler tarafından yaratılmaktadır. Bulduğumuz zaman diliminde yer alan aile işletmelerinin

%80'inin bir sonraki kuşakta yaşama olanağı bulmaması konunun önemini ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinin yaşamlarının kısa sürmesi ekonomide sermaye, teknoloji ve bilgi birikiminin sürekliliği için arzu edilmeyen bir durumdur. Ekonomik kalkınma sermaye birikimi ve teknoloji gerektirdiği için hiçbir ekonominin sermaye birikimini kaybetme lüksü olmamalıdır. Günümüzde aile işletmeleri içerisinde tüm dünyaya mal olmuş ve çok uluslu hale gelmiş işletmeler bulunmaktadır. Dünyada 7 ila 8 kuşaktır var olan aile işletmeleri bulunur iken Türkiye'de 4 ila 5 kuşaktır ticari hayatta olanları vardır. Bu husus serbest piyasa ekonomisinin geçmişi ve olgunluğu ile ilgilidir.

Gelişmekte olan ülkelerde %90 ila %95 arası oranlarda ülke ekonomisi aile işletmelerine dayanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise bu oran %70 ila %90 arasında değişmektedir. Bu işletmeler milli geliri yaratmakta ve istihdam bu işletmeler tarafından sağlanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500 olarak sayılan işletmelerin %35'i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Dünyaca ünlü markalar arasında bir çok aile işletmesi bulunmakta olduğu bilinmektedir. (Gersick&Davis&Hampton&Lansberg;1997, Block; 2011, Şanal;2011) Ulusal ve uluslar arası borsalarda işlem gören aile işletmeleri Türkiye'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında %65 oranında ağırlığa sahip durumdadır.

I-Aile İşletmeleri Yaşam Süreci

Bu işletmeler tek kişi ile kurulmuş mikro işletmelerden uluslararası markalara kadar geniş yelpazedeki işletmeleri kapsamaktadır. Aile işletmelerinin hangi zaafplarının giderilmesi ile kalıcı ve ulusal ve uluslar arası piyasada varlıklarını sürdürebilir hale gelmelerinin mümkün olabileceği araştırmalara konu olmuş olmaktadır. Zamanla ailenin ve işin genişlemesi aile işletmelerinin yapılarını zorunlu olarak değiştirmektedir. Bireysel aile işletmeleri zaman içinde çok ortaklı hale gelmekte ve bir çeşit kuzen ortaklığına dönüşmektedir.

Aile büyümekte genişlemekte ailenin ihtiyaçları için işletme kaynaklarına başvurma ihtiyacı artmaktadır. Ailenin yeni bireylerin işletmede yer alma talepleri ortaya çıkmaktadır. İş hayatı içinde yaşamını sürdürmüş işletmenin işleri büyümekte çeşitlenmektedir. Artık işletmenin yönetilmesi yetki devrini zorunlu kılmaya başlamaktadır. Ailenin ihtiyaçları ve işletmenin yapısı üç dairesel model ile birçok kaynaktan referans alınan sistem içerisinde açıklanan farklı isteklerin yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. (Gersick&Davis&Hampton&Lansberg;1997: Wang;2008)

Bu modelde belirtildiği üzere aile üyeliği, aile işletmesi sahipliği ve işletmede çalışma bir çok kişide birleşebildiği gibi bazı kişiler bu bölümlerin herhangi birinde yer almaktadır. Kişilerin içinde buldukları konum isteklerini ortaya koymakta ve kararlara yön vermektedir. Farklılıkları çatışmaya dönmeden yönetebilen işletmeler hayatta kalma yarışında öne geçmektedir.

Aile işletmelerinin Gelişimi ve Endüstri İlişkileri isimli çalışma kapsamında yer alan aile işletmelerinin çalışan sayılarının artmakta olduğu gözlenmiştir. Birçoğunda insan kaynakları bölümü kurulmakta, sendikacılık ve toplu pazarlık çalışma hayatlarında önemli yer tutmaya başlamaktadırlar.

Aile işletmelerinde bir işletmenin kurulmasından başlayarak alınan bütün kararlar ailenin etkisi altında bulunmaktadır. Yapılacak işin planlanması, kaynak sağlanması,

örgütlenme, personel istihdamı, satış ve yatırım planlaması, fon kullanımı gibi süreçlerin hepsinde ailenin etkisi söz konusudur.

Kalıcı olmayı başarmış aile işletmelerinde organizasyon yapılarının farklılaştığı ve insan kaynakları yönetimi özelliklerinin değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Bu işletmeler işletmeciliğin gereklerini ailenin isteklerinin önünde tutmayı başarmış işletmeler olarak da tanımlanmaktadır.

Organizasyon yapıları itibarıyla tek merkezden yönetilen, katılımcı olmayan ve merkeziyetçi olarak kurulan bu işletmelerin yapıları değişmektedir. Girişimcinin bilgisi, sermayesi ve hızlı karar alma gücü bu işletmelerin gücünü oluşturmada ve bunun sonucunda hızlı büyüme yakalanmaktadır. Ancak işin genişlemesi, çalışan sayısının artması işletmenin yönetilmesini güçleştirmekte ve yetki devri kaçınılmaz hale gelmekte merkeziyetçi otorite yayılmaktadır. (Bunkart&Panunzi&Shleifer; 2003;Uluyol;2004, Fındıkçı;2008) Yönetim ve sahiplik ayrılmakta, yetki ve sorumluluklar ve işin görülmesi prosedürler ile formel hale gelmektedir.

Bu gelişmeler tek merkezden ve otoriter yönetimle yönetilen aile işletmelerini yetki ve sorumlulukların belirlendiği katılımcı yatay organizasyon yapısına doğru zorlamaktadır. Farklı ihtiyaçlar ve konumlardaki kişilerin isteklerinin dengelenmesi ve işletmenin ihtiyaçlarının ön planda tutulması zorunlu hale gelmektedir. Aile içi ilişkilerin ve işletmenin kurallarının belirlenmesi ve yazılı hale gelmesi farklılık yönetiminde çok önemlidir. (Basım&Meydan&Şeşen;2008, Güney;2008) Şeffaflık, adillik, dürüstlük ve hesap verilebilirlik olarak tanımlanan kurumsal yönetim farklılıklarının yönetilmesini kolaylaştırmaktadır.

Ailenin kurumsallaşmasının en az işletmenin kurumsallaşması kadar önemli olduğu bu aşama şeffaf, açık ve herkesin bilgisine sunulacak nitelikte mali hesaplar ve bilgi paylaşımını gerektirmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde kullanılacak en önemli araçlar aile konseyi ve aile anayasası uygulamalarıdır. Bütün ilgililerin veya başka deyişle aile üyelerinin, şirket ortakları ve üst yönetimdeki aile bireylerinin aile ve iş ilişkileri ile ilgili davranış kuralları ve genel politikaların yazılı hale getirilmesi olarak bu süreç tanımlanabilir.

Aile anayasası uygulamaları, farklılıkların ve çatışmanın yönetilmesinde kullanılması gereken yöntem olmaktadır. Yönetimi çeşitlenmiş, yetki devrini gerçekleştirmiş katılımcı yönetime geçmiş bu işletmelerin birçoğu, farklılıkları aile anayasası veya yazılı kurallar içinde çözmüş olanlar anlamına gelmektedir. Bu tip işletmeler, aile işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde paternalist ve nepotizm içindeki politikaları terk etmiş şeklini oluşturmaktadır.

Paternalist anlayış içinde personelin işe alımı, terfi etmesi ve ödüllendirmesi, özendirilmesi veya işin gereklerine uyulmaması halinde işten çıkarılması yerine tanıdıklık, yakınlık gibi ölçütler kullanılmaktadır. Çalışanların bağlılığı ve yakınlığı önemli bir güven bunalımı yaratmadıkları sürece işte kalmada performansın önüne geçmektedir. (Perez de Lama&Durandez;2007, Ataay;2010, Alayoğlu;2012) Şirketin önemli pozisyonlarının nepotizm denilen akraba kayırmacılığı ile doldurulması klasik aile işletmelerinde görülen bir özelliktir. Aile işletmeleri özellikle karar mekanizmalarında yer alan kilit personel için aile içi ve aile dışı olmak üzere iki kaynağı kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu iki kaynak

uyumlu ve işin gereklerine uygun olarak kullanılmadığı zaman işletme dışı insan kaynaklarının erimesine yol açılması muhtemel olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimleri belirli büyüklükten sonra sendikal hayat ve toplu pazarlık ile karşılaşmaktadır. Yetkinin aile bireylerinde bulunduğu, otokratik yönetimin varlığını sürdürdüğü aile işletmelerinde, paternalist yapı sendikacılığa direnç göstermektedir. Çalışanların, işletme yönetimleri ile karşı karşıya gelmemek için bu tip işletmelerde sendikalara üyeliklerinin sınırlı kaldığı bilinmektedir. (Ekin;1996, Uçkan&Kağnıcıoğlu;2009)

Çalışmada aile işletmelerinin belirttiğimiz özellikleri veri kabul edilmiş, kurumsallaşma göstergelerinin en önemlilerinden biri olan halka açılmayı başarmış aile işletmelerinde sendikacılık ve toplu pazarlık ele alınmıştır.

Ağustos 2012 ayı itibariyle hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (BİST) yer alan 405 şirketin içerisinde %65 oranında aile işletmesi mevcuttur. %65 oranındaki aile işletmeleri kendi içerisinde aile üyeleri tarafından yönetilen (TİP1), profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmeleri (TİP2) olarak ayrılmış bunların aile işletmesi olmayan (TİP3) işletmeler ile benzerlikleri ve farklılıkları analiz edilmiştir. Bu işletmelerin sendikacılık, toplu pazarlık sistemi ve endüstri ilişkileri seviyeleri üzerinde araştırma yapılırken endüstri ilişkileri kavramı ve sistemi aşağıdaki şekilde ele alınmıştır. (Dereli;2005, Ekin;1996, Tokol;2008)

2. Endüstri İlişkileri Düzeyi

Endüstri ilişkileri örgütlü işçi ve işveren veya işveren örgütleri arasındaki çalışma hayatının kurallarının belirlendiği ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

İşçi sendikaları, işveren sendikaları ve devlet endüstri ilişkileri sisteminin unsurlarını oluşturmaktadır. İşçi ve işveren sendikaları kendi örgütleri sayesinde işletmelerde yaratılan değerden kendilerine düşen payı artırmak üzere faaliyet göstermektedir. Devlet sendikalar ve toplu iş ilişkileri kanunları, bireysel ve toplu iş hukuku düzenlemeleri ve sosyal güvenlik kanunları ile kural koyucu olarak sistemde yer almaktadır. Aynı zamanda devlete ait işletmeler için işveren statüsü taşımakta bu yönüyle işveren olarak endüstri ilişkileri içinde yer almaktadır.

Endüstri ilişkileri teoride dar ve geniş anlamda endüstri ilişkileri olarak ikiye ayrılmaktadır. (Çetik&Akkaya;1999, Koray;2005, Tokol;2008) Dar anlamda endüstri ilişkileri sadece sanayi sektöründe yer alan işletmelerdeki örgütlü işçi işveren ilişkileri ve toplu pazarlık sistemini ifade etmektedir. Geniş anlamdaki tanımına göre ekonomideki sanayi, tarım ve hizmetler sektörlerinin tümündeki örgütlü işçi işveren ilişkileri yanında ekonomideki tüm çalışanları kapsamakta ve bireysel iş ilişkilerini de içine almaktadır. Artık ekonomilerde hizmetler sektörünün milli gelirlerin yarıya yakınına oluşturduğu ve hizmet sektöründeki sendikal hayatın ve toplu pazarlık düzeninin varlığı dar anlamda endüstri ilişkilerinin tanımını yetersiz kılmaktadır.

Endüstri ilişkileri sistemi, sendikacılık ve toplu pazarlık düzeninin serbestçe kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Sendikaların kuruluş ve örgütlenmesi toplu pazarlık hakkı, toplu iş uyuşmazlıkların grev, lokavt yada barışçı çözüm yollarına müdahale edilmemesi sağlıklı endüstri ilişkileri sistemi anlamına gelmektedir.

Tarihsel gelişim içinde endüstri ilişkileri sisteminin unsurları değişim uğramıştır. Yasaklanan sendikacılık ve toplu pazarlık 1929 Dünya Ekonomik bunalımına kadar büyük sıkıntılar çekmiş ve mücadeleler ile kendisini kabul ettirme olanağı bulmuştur. Sendikalar yasal kabul edilse bile toplu pazarlık grev ve lokavt uygulamaları bulunmaksızın var olmuştur. (Yorgun;2007, Çelik;2008, Blasi&Kouse&Sesil&Kroulinova;2003)

Ekonomiye devlet müdahalesi ve talep yetersizliği karşısında toplam talebi artırıcı yöndeki Keynesyen İktisat Politikaları ve İkinci Dünya Savaşı sonrası sosyal refah devleti uygulamaları sendikacılığın ve endüstri ilişkilerinin altın dönemini yaşamasına neden olmuştur. Bu dönemde sendikacılık desteklenmiş ve en önemli görevleri olan toplu pazarlık yapma hakkı genişletilmiş grev yasakları giderek daraltılmıştır. 1980'lere kadar desteklenen endüstri ilişkileri varlığını korumuştur. Bu dönemde tez konusunu oluşturan aile işletmelerinin uluslar arası ekonomideki ağırlıkları artmaya başlamıştır.

1980'ler sonrasında dünya ekonomisinin daralması endüstri ilişkilerinin kısıtlanması, desteklerin yerini sınırlayıcı düzenlemelerin alması ile yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemde birkaç İskandinav ülkesi haricinde sendikalar gerilemiş, sendikalaşma oranları düşmüştür. (Tokol;2008, Ekin;1996, Ramsay;2008) Globalleşme eğilimlerinin artması, yeni yönetim teknikleri ve insan kaynakları uygulamaları yeni dönemin getirdiği özellikler olmuştur. Bu gelişmeler istihdamın sektörel yapısında değişimler meydana getirmiştir.

Yüksek vasıflı işgücüne ihtiyaç duyan günümüz şirketleri yapıları gereği çalışma ilişkilerini bireysel iş sözleşmesi ile düzenleme yeteneğine sahip çalışanları istihdam etmektedir. Yüksek rekabet ve teknoloji nedeniyle bu nevi personel bazen esnek çalışma modelleriyle istihdam edilmektedir. Bu sektörlerde sendikalaşma oranı düşük seyretmektedir. (Hyman;2002, Gulbransen;2009)

İnsan kaynakları yönetimlerinin etkinliği ve toplam kalite yönetimi uygulamaları sendikalar aracılığı ile sağlanan hak ve özgürlükleri sağlamada geri kalmamaktadır. Araştırmayı yönettiğimiz 405 adet hisseleri İMKB'de işlem gören şirketin teknolojiyi kullandıkları ve yüksek vasıflı işgücü çalıştırdıkları gerçektir. Bu işletmelerin hepsinde insan kaynakları bölümleri bulunmakta ve politikalar uygulanmaktadır.

Ancak genelde Türkiye'de %9 seviyesindeki sendikalaşma oranı İMKB'deki şirketlerde %30'u bulmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin içerisinde sendikalaşma oranı düşmekte ancak yine de Türkiye ortalamasının üzerinde bulunmaktadır. Bulgular 405 işletmede insan kaynakları politikaları ve yönetimlerinin sendikal hayat ve toplu pazarlık düzeni ile bir arada çalıştığını göstermiştir. Endüstri ilişkilerinin aldığı yeni şekil kurumsal hale gelmiş aile işletmelerinde ve İMKB'de işlem gören diğer işletmelerde başarı ile çalışmaktadır.

Sendikacılığın gücündeki değişim ve düşüş OECD ve Avrupa Birliği istatistiklerinde kendini göstermektedir. İstatistiklere göre OECD ülkelerinden Fransa'da sendikalaşma oranı %8 olarak gerçekleşmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İsveç'te aynı zaman dilimi içerisinde sendikalaşma oranı sırasıyla %12,7, %20,2, %77,2'den %11,3, %18,9, %67,6 halini almış bulunmaktadır. OECD ortalaması %19,6'dan %17,4'e inmiştir. Avrupa Birliği'nde ise sendikalaşma oranı %66 olarak bulunmuştur. AB ülkelerinde Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda için oranlar yıllar içerisinde gerilemiş bulunmaktadır.

Toplu iş sözleşmelerinin teşmil suretiyle genişletilmesi ve tüm çalışanların yararına sunulması sendikalaşma oranının üstünde gerçekleşmektedir. Konuya Türkiye açısından bakıldığında sendikalaşma oranı Çalışma Bakanlığı'nın yayınladığı istatistiklerde %9.21

olarak gerçekleşmiştir. 10.881.698 çalışanın 1.001.671 kişisi sendikalıdır. Ancak kayıt dışı ekonominin etkileri ve kamu işyerlerinde çalışanların toplam çalışanlara oranının %50'ye yakın olması bu oranı daha da düşürebilir.

2011 yılı itibariyle 280.823 kişi toplu iş sözleşmesinden yararlanmaktadır. Sözleşmelerin 2 yılda bir yenilenmesi nedeniyle toplam toplu iş sözleşmesinden yararlanan işletme sayısı için 2 yılı toplamak gereklidir. Bu durumda toplu iş sözleşmelerinden yararlanma oranının %5 seviyelerinde kaldığı görülmektedir.

Toplu iş sözleşmesi toplu pazarlık sürecinin sonucudur. Uyuşmazlıkla sonuçlanan toplu iş sözleşmelerinin barışçı veya mücadeleci çözüm yolları içerisinde tarafların ortak iradeleri ile çözülmeye çalışılması esastır. Sendikal yaşam içerisinde Türkiye'de 2011 yılında sadece 9 adet grev yapılmıştır. Lokavt ise hiç yoktur. Toplu iş uyuşmazlıklarında uyuşma sağlanamadığı zaman yasal olarak devreye giren resmi arabuluculuk sisteminden genelde kamu kesiminde yapılmaya çalışılan toplu pazarlık girmektedir. Özel sektörde 2012 yılında resmi arabulucuya yollanan ve %30 oranında başarı ile çalışan sistemden sadece 15 adet işletme yararlanmıştır.

Sendikacılık ve toplu pazarlık sisteminin çalışmasını gösteren rakamlar Türkiye'nin Avrupa Birliği uygulamalarından oldukça uzak olduğunu göstermektedir. Özellikle teşmil sisteminin hemen hemen hiç çalışmadığı ortadadır. Aile işletmeleri Türkiye ekonomisinin ana eksenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki veriler aile işletmeleri için geçerliliğini korumaktadır. Bu işletmelerin yapılarının nasıl değiştiği çalışma içinde belirtilmiştir. Kurulan her işletmenin üçüncü kuşakta ancak ortalama 5 adedi ticari hayatta kalmaktadır. Bu gerçek karşısında ancak kurumsallaşma yolunda mesafe almış aile şirketleri varlıklarını sürdürme olanağına kavuşmaktadırlar.

Kurumsal yönetime sahip olmanın en önemli göstergelerinden biri halka açılmaktır. Halka açılmanın anlamı ise sermaye piyasalarından fon temin etmek amacıyla hisse senetlerini ihrac etmek ve daha sonra bu hisselerin borsada alınıp satılması ile sistemin içine girmektir. Sermaye piyasalarında yer almaları nedeniyle bu işletmeler düzenli mali tablo hazırlamakta ve bağımsız denetimden geçmektedir. Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri gereğince ayrıca SPK (Sermaye Piyasa Kurulu) düzenlemeleri ve kurumsal yönetim ilkelerine ait düzenlemelere tabidir. Aile işletmelerinin içinde yaşamak zorunda kaldıkları kayıt dışı ekonominin borsada kayıtlı işletmeler için kabul edilebilir boyutlarda olduğu söylenebilir.

Yönetim yapıları, yetki devri sonucu otokratik olmaktan çıkmış katılımcı hale gelmeye başlamıştır. Ayrıca bu işletmelerin çoğunda insan kaynakları bölümleri oluşmuş durumdadır. İnsan kaynakları politikalarının paternalist yaklaşımlardan uzak olduğu düşünülmektedir. Sendikal hayat ve toplu pazarlık düzeni bu işletmelerle artık eskisi gibi dirençle karşılaşmamaktadır.

3. Araştırma Sonuçları

Bu yaklaşımlarla araştırma Ağustos 2012 itibariyle İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (BİST) işlem gören işletmeler üzerinde gerçekleşmiştir. Toplam 405 adet işletme esas alınmış olup, bu işletmelerden 143 adedi aile işletmesi niteliğinde olmayıp 262 adedi ise aile işletmesidir. Aile işletmeleri de çalışma kapsamında ikiye ayrılmıştır. Bunlardan 81 tanesi aile tarafından yönetilen aile işletmeleridir. 181 adet işletme ise

mülkiyeti %50'den az oranda ailede kalmasına karşılık imtiyazlı hisse senetleri yoluyla yönetimleri aile tarafından yapılan işletmeleri oluşturmaktadır.

Aile tarafından yönetilenler ayrıca yönetim kurullarında aile dışı kişiler bulundurup bulundurmadığı yönünden analize tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda aile işletmesi olmayanlarda sendikalaşma oranı %35,46 olarak bulunmuştur. Aile tarafından yönetilen işletmelerde sendikalaşma oranı %10,07, profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmelerinde ise sendikalaşma oranı %35,52 olarak bulunmuştur. Bulgular aile işletmelerinde yetki devri yapılması sonucu, yönetimin profesyonel kişilerce yerine getirilen TİP2 olarak ifade edilen şeklinin halka açık diğer şirketlere TİP3 yaklaştığını ve aile tarafından yönetilen TİP1 işletme tipinden uzaklaştığını göstermektedir. (Gulbransen;2009, Gersick&Davis&Hampton&Lansberg;1997)

TİP1 olarak tanımlanan aile tarafından yönetilen işletmelerdeki sendikalaşma oranı Türkiye ortalamasına çok yakın bulunmuştur. Ayrıca her üç tip işletmenin çalışan sayıları itibarıyla analizinde ortalama çalışan sayılarının birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Sendikalaşma oranları işletme ölçekleri birbirine yakın olmasına rağmen çok farklı görülmüştür.

Ayrıca halka açık TİP2 ve TİP3 işletme tiplerinin Türkiye ortalamasının üzerinde toplu pazarlık ve sendikacılık uygulaması içinde oldukları ve neredeyse hepsinde insan kaynakları yönetimlerinin bulunduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve sendikacılık bir arada yürümektedir. 405 işletmenin 120 adedinde sendikalı hayat söz konusudur. Aynı zamanda sendikal hayatın sanayi işletmelerinde yoğunlaştığı ve hizmetler sektöründe ancak %10'lar seviyesinde gerçekleştiği görülmüştür.

Halka açılmayla birlikte endüstri ilişkileri seviyesi İMKB'de (BİST) kayıtlı TİP2 ve TİP3 şirketlerde yükselmektedir. Borsada işlem gören şirketlerdeki bu seviye aynı zamanda sendikalaşma ve toplu pazarlık düzeninin kurumsallaşma ve gelişmeye engel olmadığının göstergesi sayılabilir. Endüstri ilişkileri sistemi içinde yer almak, bu işletmeleri formelleştirmekte ve yönetimleri bilimsel yaklaşımlar ile yapılmaktadır. Bu sürece endüstri ilişkileri seviyesinin yükselmesinin yardımcı olduğu düşünülmektedir. Halka açılmaya rağmen TİP1 işletmelerdeki sendikalaşma oranının düşüklüğü endüstri ilişkileri seviyesinin yönetim şeklinin değişmesiyle birlikte yükseldiğini göstermiştir.

Aile işletmelerinin önemi ve etkisi üzerinde duran kaynaklar bu işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve kuşaklar arası geçiş sırasında dağılmamaları için çeşitli öneriler geliştirmektedir. Dünya ekonomisi ve Türkiye ekonomisindeki önem ve etkileri yaratmış oldukları bilgi birikimi, teknoloji sermaye birikimi ve istihdam olanakları bakımından varlıklarını sürdürmelerinin makro ekonomik düzeyde gereğini ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinin yapılarındaki değişim nedeniyle çok ortaklı hale gelmeleri, yönetim organizasyon şemalarının değişimi katılımcılığa doğru gidişleri kaçınılmazdır. Bu gelişim süreci önlerine çözmeleri gereken birçok karşılığı getirmektedir. Önlerine çıkan ve ekonomik hayatın ve ailenin doğal seyri nedeniyle oluşan farklılıkları yönetebilen şirketler kalıcı olmaktadır. (Wang;2008, Runge;1998, Selden:1998) Sermaye piyasalarına açılma veya kurumsal olma yolunda mesafe alan bu işletmeler işletmeciliğin gereğini yapan ailenin değil işletmenin ihtiyaçlarını ön plana alan yapıya sahip şekilde örgütlenmelerini gerçekleştirmektedir.

Katılımcı yönetime geçmeyi hedef alan anlayışla işletmeleri idare etmek ve yetki devrini başarabilmek hayati öneme sahiptir. Çok ortaklı hale gelmiş, yönetim yapıları çeşitlenmiş ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya çalışan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda hisse senetleri işlem gören işletmelerin yönetim devri, sendikacılık toplu pazarlık karşısındaki durumları üzerine araştırma yürütülmüştür.

Ailenin yönettiği aile şirketleri %10,07 sendikalaşma oranına sahip iken profesyonel yönetilen aile şirketlerinde %35,52 oranında sendikalaşma söz konusudur. Aile şirketi olmayanlarda ise bu oranın %35,46 olduğu belirtilmiştir.

Sendikalaşma oranlarının farklılığına rağmen ortalama çalışan sayılarının her üç işletme tipi için benzer olduğunu önemle vurgulamak gereklidir.

Aile işletmelerinde halka açılma ve yönetimin aile dışına kayması ile birlikte sendikalaşmaya olan direncin kırıldığı, %9.21 olan Türkiye ortalamasının üzerine çıktığını göstermektedir. Yönetimin şeklinin aile üyelerinden oluşan kişilerden uzaklaşması, oranları daha da yükseltmektedir.

Aile işletmelerinin yönetim kurullarının aile üyesi olmayan profesyonellerden oluşması ve karar yetkisinin işin ehli kişilerle paylaşılması ve bunların seçimini sağlayacak danışmanların seçimi önem kazanmaktadır. Ayrıca borsa dışı aile işletmeleri önemli oranda kayıt dışı ekonomi içerisinde uğraş vermektedir.

İMKB dışında bulunan aile işletmelerinde mali hesapları ile ilgili açıklamaların şeffaflığı ve inandırıcılığı yetki devri yolunda atılacak adımları alınacak kararları olumlu etkileyecektir. Kayıt dışıdan uzak kalınması, aile işletmelerinin kurumsal kimlik kazanması ve sağlıklı insan politikası uygulama yeteneklerini geliştirici etki yapacaktır. Farklılıkların yönetilmesinde şeffaf ve hesap verilebilir, inandırıcı mali hesaplar sağlam altyapı oluşturmaları nedeniyle çok önemli görülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulunca borsa şirketlerinde uygulanan bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin Türk Ticaret Kanunu gereğince zorunlu uygulanması ve bu kapsamdaki şirketlerin belirli büyüklükteki aile şirketleri arasından seçilmesi önerilmektedir. İşletmelerin yönetim yapılarının merkeziyetçilikten uzaklaşması kalıcılık ve sonraki kuşaklarda var olma uğraşında halka açılma kadar önem arz etmektedir.

Halka açılmanın kurumsal yönetime kavuşma aşamasında önemli göstergelerden birisi olduğu belirtilmiştir. Aile işletmelerinde yönetim yapılarının değişmesi, otoriter ve paternalist yönetimin terk edilmeye başlanması, endüstri ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Çalışma ilişkilerinin gelişiminin büyümeyi ve kurumsallaşmayı hızlandırması muhtemeldir. Bu nedenle yönetim kurullarının şekil değiştirmesi yanında halka açılması da önem kazanmaktadır. Halka açılma bir dizi bürokrasi ve denetim maliyetine katlanmayı gerektirmektedir. (Niskanen & Karjalainen & Niskanen;2010) Aile işletmelerin halka açılması ve sermaye piyasalarında hisse satışı aracılığı ile fon sağlamaları ve büyümeleri desteklenmelidir.

Sistemli bir şekilde teşvik gerçekleştirilmelidir. Bu teşvik kurumlar vergisi ve kar dağıtım vergisinin azaltılması, sosyal güvenlik prim yükünün indirilmesi ile yapılabilir. Ayrıca sermaye piyasalarına açılma işlemleri daha kolaylaştırılmalı ve sermayenin tabana yayılması özendirilmelidir. (Blasi&Kruse&Sesil&Kroulinova;2003) Halka açılmak için yapılan denetim ve bürokratik giderler halka açılma sonrası bu işletmelere geri ödenmelidir.

Sermaye piyasalarına açılma yanında, borsa dışı şirketler için yönetim kurullarına bağımsız yönetim kurulu üyeleri tayini ve nitelikli oy sahibi olmaları birçok sorunu çözmeye aday görünmektedir. Aile işletmelerini kurumsal yönetim düzenlemeleri içine almak ve nitelikli yüksek vasıflı yönetici ve çalışan bulundurma ihtiyacı yaratmak hem kendileri hem de ülke ekonomisi açısından yarar sağlayacaktır. 12.03.2016

TEŞEKKÜR

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ana bilim dalında 2014 yılında Doktora Tezi olarak sunulan çalışma özetlenmeye çalışılmıştır.

Tezin oluşumunda vermiş olduğu destek ve katkılar nedeniyle hocam Prof.Dr. Tekin Akgeyik'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez sırasında yardımcıım SMMM Saadet Işkın Havsut'un destekleri tezin tamamlanması için çok önemli yer tutmuştur. Özellikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak bildiride ancak bir kısmına yer verebildiğim, değerli eserlerinden yararlandığım yazarlara çok teşekkür ederim. Okuyucuya yararlı olması dileğiyle,

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat, 5.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 2012
- Ataay, Aylin, 4.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 2010
- Basım & Meydan& Şeşen: 3.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2008
- Blasi& Kruse&Sesil&Kroumova: An Assesment of Employee Ownership in the United states, 2003
- Çelik, Nuri, İş Hukukumuzda Arabuluculuk Sisteminin Genel Olarak Değerlendirilmesi, 2008
- Çetik&Akkaya, Türkiyede Endüstri İlişkileri, 1999
- Dereli, Toker, Çalışma Yaşamındaki Dönüşümlere Örgütsel Bakış, 2005
- Ekin, Nusret, Küreselleşme ve Gümrük Birliği: 1996
- Fındıkçı, İlhami, Aile Şirketleri, 2008
- Gersick& Davis& Hampton&Lansberg; Family Business Review, 1997
- Gulbransen, T., Family Business and Trade Unions in Norway, 2009
- Güney, Semra, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, 2008
- Hyman, R, The Future Of Trade Unions, 2002
- Karpuzoğlu, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, 2004
- Kepner, E., The Family and the firm: A Coevolutionary Perspective” American Management Associations,
- Koray, Meryem, Avrupa Toplum Modeli, 2005
- Niskanen& Karjalainen&Niskanen: The Role of Auditing in Small, Private Firms, 2010
- Perez de Lema&Durandez: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 2007
- Ramsay, M.R.: İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği, 2008
- Runge, Janet B., Understanding Performance Differences in Small Family Firm, 1998
- Selden, Gary L., An Explanatory Model of Knowledge and Financial Performance, 1998
- Sharma, Chrisman, Reflection on the Past and Perspectives for the future, 2012
- Şanal, Musa, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, 2011
- Tokol, Aysen, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, 2008
- Uçkan&Kağnıcıoğlu, Sendika Algısı, 2009
- Uluyol, Osman, Aile İşletmelerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2004
- Yorgun, Sayım, Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi, 2007
- Wang, Hui Par, The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family, 2008

AİLE İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ: KARS İLİ ÖRNEĞİ

DOÇ.DR.ERDOĞAN KAYGIN

Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

erdoğankaygin@hotmail.com

SERDAL ÖZKES

Kafkas Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora

Öğrencisi

serdarozkes@hotmail.com

ÖZET

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomiye büyük oranda katkı sağlayan şirketlerin büyük çoğunluğunu aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu anlamda küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı ve inovasyon sağlama konusunda etkili ve uygulanabilir stratejiler geliştirerek rakipleri karşısında üstünlük yakalayıp kuşaklar boyu sürdürülebilir olmaya çalışmaktalar. Aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve lider bir işletme olmak için nasıl bir yenilik stratejisi izlediklerinin tespiti için Kars ilinde bulunan ve yiyecek, içecek üzerine faaliyetlerini sürdüren 81 aile işletmesine anket tekniği uygulanarak araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin uyguladıkları yenilik stratejileriyle rekabet üstünlükleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Sürdürülebilir rekabet avantajı, Aile İşletmeleri, İnovasyon.

1. GİRİŞ

“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”(Koçel 2010;60) diye tanımlanabilir.

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ’lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmakla birlikte, kuşkusuz her zaman KOBİ niteliğinde değildir. Önemli olan husus, Türkiye’de işletmelerin %95’ini aile işletmelerinin oluşturduğudur. Kurulduklarından

itibaren ikinci kuşağa devredebilen işletmelerin oranı %30 civarlarındayken, üçüncü kuşağa geçişte bu oran % 12'lere kadar gerilemektedir. Dördüncü ve sonraki kuşaklara geçebilen aile işletmeleri ise %1 seviyelerindedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:492). Ekonomide büyük bir paya sahip olan aile işletmeleri Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzde75'inin aile şirketleri tarafından yapıldığı, büyük işletmeler bulunmakla birlikte önemli bir kısmının KOBİ ölçeğindeki işletmelere ait olduğu ifade edilmektedir (Arıcıoğlu vd.,2017:60). Ülke ekonomisinde bu kadar büyük bir orana sahip olmalarının yanı sıra yaşam süreleri genellikle kurucularının yaşamları ile sınırlı olmaktadır. Günümüzde artan rekabet, teknolojik yenilikler ve gelişen küreselleşme süreci, işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajını ön plana çıkartmıştır.

Bilindiği üzere ülke ekonomisinin temelini oluşturan "işletme"ler, çok değişik açılardan incelenmiş ve incelenmektedir. İşletmelerin neler yapması, bunların nasıl, ne zaman, hangi ortamda, hangi tekniklerle yapılması gerektiği gibi konularda pek çok teori, teknik ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bütün bu teori ve yaklaşımların yöneldiği nihai hedef, işletmelerin "yaşama gücü" ve "rekabet gücü" kazanmaları ve devam ettirmeleri olmuştur (Koçel, 2004: ix).

İşletmelerin kuruldukları günden itibaren varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışma hayatlarına devam edebilmeleri, bununla birlikte aynı zamanda gelişip büyüebilmeleri için sürekli yeni stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Dahil oldukları endüstri çevresinde sürekli bir rekabet ortamında bulduklarından bu platformda da varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerine karşı bir adım önde olmalıdırlar. Bu durum ancak sürekli yeni stratejiler üretme ve stratejilerini geliştirmeleri ile olabilecektir. Üretilecek ya da geliştirilecek tüm bu stratejiler, işletmelerin iş süreçlerini geliştirmeye, rekabet ortamına uyum sağlamaya yönelik olabileceği gibi aynı zamanda top yekûn yeniliğin ta kendisiyle de ilgilidir (Atakan 2017:x).

Aile işletmeleri, kültürel farklılıklar göz ardı edildiğinde hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte; aralarında birçok ortak nokta bulunmaktadır. Bunlardan birisi de yaşama sürelerine ilişkindir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü 24 yıldır ve bu da kurucunun ortalama hizmet süresine eşittir (Erdilencelebi, 2012:3). Aile işletmelerinde bu yaşam süresinin daha da uzun hale getirilmesinde uyguladıkları stratejiler ve elde ettikleri rekabet üstünlükleri ilişkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu noktada araştırmanın temelini oluşturan sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik kavramlarının işletmeler için önem arz etmesi dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (sustainable competitive advantage) veya kısaca SRÜ, rekabetçi stratejik yönetim alanında belki de en sık kullanılan kavramdır "Sürdürülebilirlik" kavramının strateji alanında ilk olarak Day tarafından kullanıldığı söylenebilir. Ancak, kavram "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)" olarak ilk defa Porter tarafından kullanılmıştır (Seviçin, 2009:172). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün açık bir tanımı Barney tarafından, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zaman diliminde uygulanmamış değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve diğer

işletmelerin bu stratejinin faydalarını taklit edememesi şeklinde ifade edilmiştir (Çalhan,2015:70).

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2007:257). Bu bağlamda ürün ve hizmet sunduğumuz müşterilere değer yaratmak için uygun stratejileri uygulamak gerekir. İşletmeler ancak bu sayede rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Elde edilmiş olan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletme için son derece önemlidir. Ancak, dinamik iş ortamında rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolay değildir. Başarılı işletmelerin üstünlükleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve söz konusu üstünlük kaybedilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanmadığı hallerde mümkündür. (Ülgen ve Mirze, 2007:31). Porter temel olarak stratejiyi işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar verme süreci olarak tanımlamıştır (Porter, 1980).

Bu stratejiler işletmeler tarafından geliştirildiğinde ve doğru bir şekilde uygulandığında pazarda rekabet avantajı elde edilmekte ve bu avantajı sürdürmeye yardımcı olmaktadır (Porter, 1985) . Doğru stratejilerin geliştirilmesiyle kar amacı güden işletmelerde olduğu gibi kar amacı gütmeyen işletmelerde de rekabet avantajı elde edilmekte ve kurumsal başarının devamlılığı sağlanmaktadır (Peker, vd., 2016:12).

Küreselleşmenin etkisiyle değişen iş ortamında işletmeler arasındaki rekabetin boyutu da büyümektedir. İşletmeler yoğun rekabetle mücadele etmek ve ayakta kalmak için rekabet stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar (Mirzayeva ve Türkay 2016:74). Rekabetçi stratejiler ve rekabet taktikleri şirket performansı üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Peker vd., 2016:13). Porter'a göre, sürdürülebilirlik, işletmenin stratejisinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirir. Ancak, bu engeller asla aşılamaz değildir, bu nedenle işletmelerin bu engelleri sürekli yenilemesi gerekir. Rakiplerin taklitçiliğini zorlaştıran, dolayısıyla üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlayan üç koşul vardır. Bunlar; a) Üstünlüğün kaynağı (üstünlüğün kaynakları sürdürülebilirlik açısından hiyerarşiktir, genel olarak maliyet üstünlüğü farklılaştırma üstünlüğünden daha az sürdürülebilirdir), b) Farklı üstünlük kaynaklarının sayısı (üstünlük sayısı arttıkça sürdürülebilirlik de artar), c) Sürdürülebilirliğin en önemli nedeni sürekli geliştirme ve yenilemedir (yeni üstünlükler yaratılmadıkça, üstünlükler eninde sonunda taklit edilecektir) (Kaygın, 2012:94); Rekabet konusunda en ayrıntılı araştırmaları gerçekleştiren Michael Porter'a (1980) göre rekabet stratejisi; bir sektörde; benzersiz bir değer karması oluşturmak için, bilinçli olarak farklı faaliyetlerin seçimi olarak tanımlanmaktadır. Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. (Coşkun, vd., 2013:105) Bu stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Porter bunlara "kapsamlı rekabet stratejileri" adını vermektedir. Burada kapsam "jenerik" kavramıyla, "işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri" kastedilmektedir (Karaarslan 2008:75).

Porter tarafından geliştirilen Jenerik Stratejileri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo:1 Porter'in Jenerik Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2.Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b.Farklılaşmaya Odaklanma

Kaynak: (Peker, Özdemir, Kerse ve Arsu'dan Uyarlanmıştır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri bir işletmenin rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir kapsamda uygulanabilir. Geniş hedefli stratejilerde işletme genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırma stratejileri yoluyla bulunduğu pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışır. Dar hedefli stratejilerde ise işletme, belirli bir pazar bölümünde maliyet liderliği (odaklanma) veya ürün farklılaştırmaya (odaklanma) yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır (Çalhan, 2015:78)

Yöneticiler firmalarını başarılı kılacak stratejileri değerlendirir ve bunların arasından seçim yaparlar. İşletmeler, rakiplerine göre bazı avantajlara sahip olduklarından dolayı başarılı olurlar. Rekabet üstünlüğü, işletmelerin maliyet yapılarından ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilme kabiliyetlerinden kaynaklanır (Barca, 2015:215).) Örneğin Mutlu Makarna markasını belki duymuş olabilirsiniz ama Pasta Ricco ve Pasta Lusso markaları size yabancı gelecektir size İtalyan markası gibi gelse de Mutlu Makarnacılığın ihracat için kullandığı markalardır.(<http://www.mutlumakarna.com.tr/>) İtalyan markası imajı ile Mutlu Makarnacılık yıllık "87 milyon dolarlık" ihracat yapmaktadır. (<http://www.tim.org.tr/>) Makarna'nın İtalya ile özleştirilmesine rağmen İtalyan markası imajı rekabet üstünlüğü yaratmakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü bu özellik rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. CATERPILLAR, iş makinesi üreten bir firma olup marka lisansı kullanılması ile üretilen botlar, kotlar ve çantalardan firma yıllık 1 milyar dolar gelir sağlamaktadır. CAT ve CATERPILLAR markası insanlara sarı iş makinelerini hatırlatmakta, her ne kadar başka üreticiler tarafından üretilse de insanlarda büyük ve güçlü marka imajı ile yüksek satış rakamları sağlanmaktadır.(Keegan ve Green, 2015:256)

Aile şirketlerinin hızlı karar alabilmeleri, aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekibe ve üst seviyede çalışan bağlılığına sahip olmaları ve ailenin, şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirerek şirketin başarısını özel hayatlarının dahi önünde tutması, başarıyı ve büyümeyi de birlikte getirmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya "biz bir aileyiz" mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde diğer firmalara göre daha güçlü olabileceğini göstermektedir (Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları,2016:2). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak isteyen aile işletmeleri rekabet stratejilerini iyi belirleyip, belirlenen stratejiyi uzun vadede sürdürülebilir kıldıkları kadar başarılı olurlar.

2.2. İnovasyon Kavramının Tanımı

İnovasyon kelimesi, Latince kökenden gelen "innovare" kelimesinden türetilmiştir ve yeni bir şey yapmak manasına gelmektedir. İngilizce "innovation" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "inovasyon", "yenilik", "yenilikçilik", "yenilenme", "yenileşim" kelimeleri kullanılmaktadır (Çalhan 2015 :12) Diğer bir ifadeyle ise; İnovasyon, tasarımda, üretimde ve ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek ve bu suretle de rekabet avantajı sağlamak olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla amaç rekabet üstünlüğü elde etmek olup, bunun sağlanması için işletmeye katma değer sağlayacak yeni yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. (Demirel vd., 2013:79). "Yenilikçilik" bir akım gibi algılanırken "yenileşim" yalnızca bir süreci tanımlamaktadır. İnovasyon ise, hem sonuçta ortaya çıkan ürün, hizmet, süreç veya iş modeline verilen addır hem de bu fark yaratan yenilikleri ortaya çıkarma sürecinin adıdır. Öte yandan inovasyonun ruhunda olan,

-Özgünlük ve ayırt edicilik,

-Yaratıcı bir sürecin sonucu olma,

-Tüketici veya toplum tarafından değerli bulunan cazip bir çözüm yaratma,

-Gerçek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma,

-Pazar ve rekabet üzerinde etkili olma gibi özellikler yalnızca "yenilik" kavramıyla ifade edilememektedir (Yavuz 2010:4)

Tüketicilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüz iş çevresinde faaliyet gösteren işletmeler için, başarıyı yakalamanın yolu inovasyona ve yaratıcılığa daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilmekte yatmaktadır. İnovasyon yapmak suretiyle yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin performanslarını rakiplerine oranla daha fazla artırdıkları günümüzün gerçeklerinden biridir (Çalhan 2015 :6). İşletmeler inovasyon yoluyla hem teknolojinin gerisinde kalmamakta, hem de değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine doğru bir biçimde karşılık vererek müşteri sadakati oluşturmaktadırlar (Taşgıt ve Demirel 2016:309). Einstein'ın dediği gibi "Hep aynı şeyi yapıp farklı sonuç beklemek ahmaklıktır." İnsanlara bazı farklılıklar veya maliyet avantajı sunmak gerekmektedir. Örneğin McDonald's ın ilk restoranı, 1948'de San Bernardino, California'da Maurice ("Mac") ve Richard McDonald tarafından açılmıştır. Yıllarca devam eden satış ve ticari hayatları 1954 yılında seyyar satıcı Ray Kroc'un ziyareti ile değişmiştir; Kroc, Mc Donald's kardeşlerin geliştirdiği düşük fiyatlarla büyük miktarlarda gıda üretmelerine izin veren basit ve etkili formatı farketmiştir. Bu yöntem gayet basitti ürünler önceden hazırlanıyor, sarılıyor ve ürünlerin sıcak kalmasını sağlayan lambaların altında bekletiliyordu, müşteriye self servis ile hizmet verildiğinden garson ihtiyacı da olmuyordu. Hızlı ve çok sayıda ürünün aracı olmadan müşteriye verilmesi ile maliyetler azalmış, diğer dükkânlarda 30 sente satılan hamburger 15 sente satılabilir hale gelmiştir. Ray Kroc franchising yöntemi ile dükkan sayısını artırmış ve 1961 yılında Mc Donald's tek sahibi olmuştur. Bu kadar hızlı servis ve müşteriler için hamburgerin ucuza mal oluşu o dönem için bir mucize ve daha önce denenmeyen bir şeydi. (<https://www.britannica.com/topic/McDonalds>)

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, yiyecek ve içecek işletmelerinin yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri belirlemektir.

Örneklem olarak seçilen aile işletmelerinde yenilik yapmak tüm işletmelerde olduğu önem arz etmektedir. Yeniliğin işletmeler için bir yaşam kaynağı olma özelliği göstermesi, uyguladıkları yenilik sayesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri nedeniyle ortaya çıkacak bulgular işletmelere yol gösterebilecek niteliğe sahip olabilir. Bununla beraber böyle bir çalışma Kars ilinde ve araştırma yapılan işletmelerde daha önce yapılmamıştır. Araştırma bu anlamda ilk olma niteliği taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kars İlinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Kars Ticaret ve Sanayi Odası'ndan elde edilen verilere göre 2018 yılı itibariyle toplam 1600 aile işletmesinin faaliyette bulunduğu öğrenilmiştir. Araştırma bu evren üzerinden yiyecek içecek üzerine faaliyet gösteren 81 aile işletmesi seçilerek yürütülmüştür. Anketler 01.02.2018 ile 20.02.2018 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin daha güvenilir bir şekilde elde edilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yenilik stratejileri yer almaktadır. Bu bölümde Atakan'ın (2017) kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise rekabet avantajı ölçeği yer almaktadır. Bu bölümde Çalhan (2015) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

Anket soruları Kars İli genelinde yerleşik toplam 100 aile işletmesine uygulanmak istenmişse de işletmelerin bu konu da ki isteksizlikleri nedeniyle 81 aile şirketi üzerinde uygulama yapılabilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler ışığında istatistikî analizler yapılmıştır.

Yenilik stratejisi ve rekabet stratejileri ölçeklerinin güvenilir olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2. Güvenilirlik Testi Değerleri

BOYUTLAR	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Agresiflik	,767	3
Savunmacılık	,604	4
Gelecek odaklılık	,682	3
Analiz	,673	4
Risk alma	,744	2
Proaktiflik	,675	5
Farklılaşma rekabet üstünlüğü	,689	14
Maliyet liderliği rekabet üstünlüğü	,637	4
Stratejik kararsızlık	,624	3
Odaklanma rekabet üstünlüğü	,654	3

Verilerin güvenilir olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Ortaya çıkan güvenilirlik sonuçları Özdamar'ın ifade ettiği sınıflama esas alınarak değerlendirme yapılmıştır (Özdamar, 2002:673). Ortaya çıkan sonuçlara göre boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

3.4. Bulgular

A. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin çeşitli demografik özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	ERKEK	72	88,9
	KADIN	9	11,1
YAŞ	18-24	9	11,1
	25-34	26	32,1
	35-44	28	34,6
	45-54	8	9,9
	55 ve üstü	10	12,3
ÖĞRENİM	İlköğretim	13	16,0

SVİYESİ	lise-yüksekokul	47	58,0
	Üniversite	21	25,9
İŞLETMENİN FAALİYET YILI	1-5	33	40,7
	6-10	27	33,3
	11-15	10	12,3
	21 ve üzeri	11	13,6
ÇALIŞAN SAYISI	1-5	39	48,1
	6-10	29	35,8
	11-15	7	8,6
	20 ve üzeri	6	7,4
İŞLETMENİN MASA SAYISI	1-5	8	9,9
	6-10	9	11,1
	11-15	25	30,9
	16-20	20	24,7
	20 ve üzeri	19	23,5

Tablo 3'de görüldüğü gibi ankete katılanların % 88,9'u erkek, % 11,1'i kadındır. Yaş dağılımına bakıldığında ise %,11,1' i 18-24, %32,1'i 25-34, %34,6'sı 35-44 aralığında, %9,9'u 45-54 yaş aralığında ve %12,3'ü 55 ve üstü yaştadır. Öğrenim seviyesi bakımından %16 ilköğretim, % 58 lise-yüksekokul %25,9 üniversite mezunudur. İşletmenin faaliyet yılı bakımından %40,7'si 1-5 yıl aralığında, %33,3'ü 6-10 yıl aralığında ve %12,3'ü 11-15 yıl aralığında ve %13,6'sı 21 yıl ve üstünde faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışan sayısı bakımından %48,1'i 1-5 aralığında çalışana sahip iken, %35,8'i 6-10 %8,6'sı 11-15 ve %7,4'ü 20 ve daha fazla çalışana sahiptir. İşletmelerin sahip oldukları masa bakımından %9,9'u 5 ve daha az sayıda masaya sahipken, %11,1'i 6-10 masa, %30,9'u 11-15 masa, %24,7'si 16-20 masa, %23,5'i 20 ve daha fazla masaya sahiptir.

B. Ortalamalara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yenilik stratejisi, rekabet stratejileri ve bunların alt boyutlarının düzeylerinin belirlenmesi için ortalamaları belirlenerek sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tanımlayıcı İstatistikler			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Agresiflik	81	3,65	,97
Savunmacılık	81	3,89	,40
Gelecek Odaklılık	81	3,90	,67
Analiz	81	4,13	,53
Risk Alma	81	4,19	,79
Proaktiflik	81	4,00	,53
Yenilik Stratejisi	81	3,92	,36
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	81	4,23	,30
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	81	3,34	,61
Stratejik Kararsızlık	81	4,13	,67
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	81	3,56	,65
Rekabet Stratejileri	81	3,94	,40

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yenilik stratejisi, maliyet liderliği ve rekabet strateji düzeylerine ait ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır.

1,00-1,80 çok düşük

1,81-2,60 düşük

2,61-3,40 orta

3,41-4,20 yüksek

4,21-5,00 çok yüksek

Araştırmaya katılanların Yenilik stratejisinin alt boyutlarından olan agresiflik alt boyutu düzeyinin 3,65 ile yüksek, savunmacılık boyutunun 3,89 ile yüksek, gelecek odaklılık boyutunun 3,90 ile yüksek, analiz boyutunun 4,13 ile yüksek, risk alma'nın 4,19 ile yüksek ve proaktiflik boyutunun 4 ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Rekabet stratejilerinden olan farklılaşma rekabet üstünlüğü alt boyutunun 4,23 ortalama ile yüksek düzeyde, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü alt boyutunun 3,34 ortalama ile orta düzeyde, odaklanma rekabet üstünlüğü alt boyutunun 3,56 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

C. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin; Yenilik stratejisinin alt boyutlarının, rekabet stratejilerinden olan farklılaşma rekabet üstünlüğü alt boyutunun ve maliyet liderliği rekabet üstünlüğü alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Korelasyon AnaliziBulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Agresiflik	1									
2.Savunmacılık	-0,028	1								
3.Gelecek odaklılık	,433**	-,219*	1							
4.Analiz	0,206	-0,189	,529**	1						
5.Risk alma	,512**	0,086	,253*	,228*	1					
6.Proaktiflik	-0,005	-0,137	,637**	,847**	0,046	1				
7.Farklılaşma rekabet üstünlüğü	,269*	-0,073	,551**	,746**	,307**	,655**	1			
8.Maliyet liderliği rek. üstünlüğü	,331**	-0,16	,527**	,469**	-,249	,513**	,549**	1		
9.Stratejik kararsızlık	,495**	-0,117	,493**	,705**	,436**	,531**	,607**	,309**	1	
10.Odaklanma rekabet üstünlüğü	-,265	0,115	,259*	-,0184	,467**	-0,01	0,078	,284*	,306**	1

*Düşük Güç: $r < 0,30$, Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$, Yüksek Güç: $r > 0,70$ *: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$*

Korelasyon analizi sonucunda; agresiflik ve gelecek odaklılık ile farklılaşma rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü, stratejik kararsızlık arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yenilik stratejileri alt boyutlarından olan “analiz” ile farklılaşma rekabet üstünlüğü ve Stratejik kararsızlık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Risk alma ve proaktif davranış ile rekabet stratejilerinin alt boyutları arasında da düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür.

4. SONUÇ

Bu çalışma, yiyecek ve içecek işletmelerinde yenilik stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir: Çalışma yapılan aile işletme sahiplerinin %88,9'unun erkek, yaş ortalamasının %34,6'sı 35-44 yaş aralığı oluşturduğu, öğrenim seviyesi %58,0'i lise ve yüksekokul mezunu, işletmenin faaliyet yılı bakımından %40,7'sinin 1-5 yıllık

işletmelerden oluştuğu, çalışan sayısı %48,1 ile 1-5 kişiden oluştuğu, işletmede bulunan masa sayısı %30,9 ile 11-15 sayı aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu bulgulara göre araştırmaya katılan işletme sahiplerinin önemli bir bölümünün (%40,7) işletmelerini yeni kurdukları söylenebilir. Bununla birlikte 10 yıldan daha fazla bir süredir faaliyetini sürdüren işletmelerin oranı da azımsanmayacak düzeyde olduğu ifade edilebilir. Çünkü bu oran (%25,9) araştırmaya katılan her dört işletmeden birisinin 10 yıldan daha fazla bir süredir çalıştığını göstermektedir.

Ortalamalara ilişkin bulgulara bakıldığında işletmelerin yenilik stratejileri alt boyutlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Girişimciler, işletmeleri için yaşam kaynağı olan yenilikler yoluyla faaliyetlerini devam ettirebileceklerinin bilincinde olduğunu söylemek mümkündür. Rekabet stratejilerinden de farklılaşma rekabet üstünlüğünün daha fazla benimsendiği belirlenmiştir. İşletmeler rakiplerinden daha farklı hizmet üreterek kendilerini rekabette daha güçlü kılma amacıyla oldukları söylenebilir.

Korelasyon analizi sonucunda; yenilik stratejileri alt boyutlarından olan “analiz” ile farklılaşma rekabet üstünlüğü ve Stratejik kararsızlık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. İşletmeler çevreyi daha çok analiz ederek ve fırsatları gözeterek farklılaşma rekabet üstünlüğünü arttırdıkları ifade edilebilir.

Bu çalışma sadece bir ilde ve gıda sektöründe faaliyetini sürdüren yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar bu çalışmanın verileriyle sınırlıdır. Sosyal bilimlerde geçerli olan diğer sınırlılıkların da bu çalışmada geçerli olduğu düşünüldüğünde daha da genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak çok daha fazla işletme üzerine araştırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma, Kars ilinde yiyecek içecek aile işletmeleri üzerinde yapılan ilk çalışma olması, bu çalışmanın konusu ve ortaya çıkardığı bulgular gelecekte yapılacak çalışmaların başlangıç noktasını oluşturma potansiyeli dolayısıyla önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Arıcioğlu, M.Atilla., Gökçe,Şükran.,Erdiren Çelebi,Meral. "Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme" Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(1), (2017) s.60
- Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, İstanbul. (2016). S.2-4
- Atakan, S.C., "Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2017, (s. x)
- Barca, Mehmet. "Stratejik Yönetim" (Geliştirme, Uygulama ve Kontrol), Nobel Yayıncılık, 2015 (John A. Pearce II ve Richard B.Robinson, Jr,) s.215
- Birincioğlu, Hayri ve Acuner, Tamer (2015)"Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği" s.492
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılıncı,İ., "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2013, Cilt:13, Yıl:13, Sayı:2, 13:105
- Çalhan, Harun. "İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma" Yayımlanmış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi. (2015), s.6-12-70-78.
- Demirel, Yunus. Keskin, Nurzahit. Baş Türker, Yıldız Gültekin "Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama" Sakarya Üniversitesi Dergisi Cilt 1. Sayı 1, (2013), s.79
- Erdirençelebi, M. (2012) Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar. s.3
- Karaarslan, M.H., "Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri ve Ankara Mobilyaları Algılarının Ölçümü" Yüksek Lisans Tezi, Kayseri. 2008, s.75,
- Kaygın, E. (2012) "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı" Cilt 4, Sayı: 1, 2012, ss.94
- Keegan, J. Warren ve Green C.Mark, "Küresel Pazarlama", Nobel Yayıncılık, (Çeviri:Doç.Dr.Dilber Ulaş)2015, s.256
- Koçel, T. (2004), "Önsöz ve Sunuş", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Yayıncılık, 2010.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. "Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Nisan-2016 Cilt:1 No:1 Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi s.74
- Özdamar, K. (2002) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Peker,A.A., Özdemir,Ş., Kerse, G., Arsu, T. “Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İLİ Organize Sanayi Bölgesi Örneği”,MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt:5, Sayı:5 2016, s.12-13

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Seviçin, Ahmet. “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C. 5, S. 10, 2009, s. 172

Taşgit,Y.E., Demirel, O., “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular”, Journal Of Business Research Türk, İserdar-2016.181, s.309

Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Arıkan Yayıncılık, 2007, İstanbul, s.31-257

Yavuz, Çağla. “İşletmelerde İnovasyon (yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma” Çanakkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. (2010), s.4

(<https://www.britannica.com/topic/McDonalds>) Erişim Tarihi: 10.02.2018

<http://www.tim.org.tr/> Erişim Tarihi: 12.02.2018

<http://www.mutlumaharna.com.tr/11.02.2018>

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE Y KUŞAĞININ ROLÜ

HİLAL ÖZKAYNAK İNCE
İstanbul Kültür Üniversitesi
Bordrolama Ve Özlük İşleri Uzmanı
554 789 25 32
h.ozkaynak@iku.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri dünya ekonomisinde önemli bir konuma sahiptir ve birçok ülkede ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Teknoloji çağı olarak tanımladığımız 21. Yüzyılda değişen dünya ile birlikte aile işletmelerinin yapısal özellikleri de değişmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları nedeniyle şirketler kendi içlerinde yeni bir düzen oluşturmak durumunda kalırlar. Bu tarz şirketler geleneksel yönetim yapısından çıkarak profesyonel yönetim yapısına geçemediği sürece şirket olarak gelecek kuşaklara aktarılması mümkün olamayacaktır. Günümüzdeki aile işletmelerinin profesyonel yapı kazanması için kurumsallaşma sürecine girmesi kaçınılmazdır.

İşletmenin kurumsallaşma sürecinde Kurumsallaşmaya ilişkin öncelikli unsurlar, formalleşme/biçimselleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılıktır. Kurumsallaşmayı gerçekleştirecek olan bu unsurlar Y kuşağının sorgulayan, özgün fikirlere sahip, yenilikçi, girişimci, farkındalıkları yüksek, yaratıcı, önceliklerini bilen yapıları ile harmanlanarak kurumsallık yolunda olumlu ilerlemeler sağlanabilir.

Y kuşağının şirketin kurumsallaşma sürecinde yaratacağı katkılarının yanında özgürlüklerine düşkün, sabırsız, sadakat duygusu az, emir komuta zincirinden hoşlanmayan, otoritede sevmeyen olumsuz birtakım özelliklerinin bulunması sebebiyle kurumsallaşma sürecindeki şirketler bu kuşaktaki bireylerle çalışmada sıkıntılarla karşılaşabileceklerdir. Y kuşağı çalışanları kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını hissettiklerinde iş değiştirme konusunda cesur davrandıklarından, şirketlerdeki iş gücü devir oranını arttırmaktadırlar. Bu nedenle şirketlerin günümüze kadar ki süreçte genel elde tutma politikalarının yanında yöneticilere de büyük görevler düşmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kuşak farklılıkları incelenerek kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketlerinde Y kuşağının rolünü belirlemek ve diğer kuşaklardan farklı olarak işletme yapısında kurumsallaşma sürecine olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmaktır. Bu araştırmanın hazırlanma aşamasında konu ile ilgili literatürde yer alan yerli ve yabancı araştırmaların taraması yapılmış, konu ile ilgili bilimsel araştırma yapan farklı araştırmacıların görüşleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Y kuşağı

1. AİLE İŞLETMESİ

1.1 Aile İşletmesi Kavramı

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır (Ateş, 2005 : 1).

Dünya genelinde aile işletmeleri kurulu oldukları ülkelerde milli gelirin büyük kısmını oluştururlarken ayrıca toplam istihdamın %80'nini de sağlamaktadırlar. Bu duruma ülkeler açısından bakıldığında ise Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin %90'ının, Avrupa'daki işletmelerin %85'inin ve Türkiye'deki işletmelerin %95'inin aile işletmesi statüsünde olduğu görülmektedir. (Yazıcıoğlu, Koç, 2009: 498)

Aile işletmesinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Dolayısıyla aile işletmelerini bir standarda sokmak, bir tanım etrafında toplamak nispeten zordur. Bir anlamda ne kadar aile işletmesi var ise o kadar da tanım yapmak mümkündür (Erdirençlebi, 2012 : 5).

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya bir kaç işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse "aile işletmesi" tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise "patron işletmesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesi ikinci kuşağa geçişine genellikle aile işletmesi vasfını aldığı söylenebilir (Alayoğlu, 2003 : 15).

Aile işletmeleri genellikle küçük işletmeler olarak kurulup, zaman ile birlikte büyüme göstermekte ve ulusal veya uluslararası işletmeler haline dönüşmektedir. Bu gelişim aile işletmelerinin yaşam süreci içerisinde farklı etkilerde görülmektedir. Aile işletmeleri geçirdikleri yaşam evrelerinde farklı özellikler gösterirler. Aile işletmeleri tek patron ya da tek kişinin hâkimiyeti ve kontrolü aşamasından, zamanla kardeşlerin ortaklığı, kuzenler ortaklığı ve son olarak sürekli olmayı başaran aile işletmeleri aşamasına ulaşırlar (Gür, 2012 : 9).

Aile işletmeleri ülke ekonomisi için yüksek paya sahip olmalarına karşılık ömürleri itibarıyla birçoğu ikinci ya da üçüncü kuşağa geçememektedir. Bu noktada aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi ve sağlıklı bir şekilde kuşaklar arası devredilebilmesi için bu işletmelerin kurumsallaşmasından bahsetmek kaçınılmaz olacaktır.

1.2 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile işletmelerini de mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp

dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişimde çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile bireyleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini (bazen de ailenin birliğini) yok edebilir. Yeni kuşaklar artık aşiret- aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir. Bu değişim bir gelişmeyi yani mevcut bir kurumdan diğer bir kuruma geçişi gerektirir. Bunun da adı kurumsallaşmadır (Alkara, 2009 : 174).

Bununla birlikte, kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile işletmesi anlayışından vazgeçilmemesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılmaması ve yönetimin profesyonelleştirilmemesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorun olmaktadır (Saral Kobal, Aşkun Yıldırım, İstanbul :101).

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir araştırma, aile işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerini şu şekilde ortaya koymaktadır (Yolaç, Doğan : 98);

-Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması.

-Ülke içi-dışı, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye bir yön belirlenmesi.

-Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması.

-Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, işletme sahibinin işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla iyi bir ilişki kurmasında inanılmaz faydalar vardır.

Aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi açısından kurumsallaşma sürecine geçmesinin gerekliliğinin yanında işletme içerisinde kuşak çatışmasının önlenmesi gerekmektedir. Kendisinden önce gelen kuşakla arasındaki olumsuzlukları önlemek adına işletme yöneticilerinin önlemler alması ve şartlarını geliştirmesi işletmenin gelecek nesillere sağlıklı bir işletme bırakması anlamına gelmektedir.

2. KUŞAK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu' na göre kuşak kavramının tanımı şöyledir "Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kuşak teorisi; doğum yılları itibariyle benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-

ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler içermektedir (Erden Ayhün, 2013 : 95).

2.1 Kuşak Türleri ve Özellikleri

Kuşakların kronolojik sınıflaması son yüz yıllık zaman dilimi içinde yapılmaktadır. Bunun yanı sıra günümüzde çalışma hayatındaki dağılımına göre baktığımızda, çeşitli yazarlara göre tarihsel farklılıklar bulunmakla beraber, çağımızın iş ortamında çalışma hayatı içerisinde yerini alan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğunu ifade etmektedir (Korkmaz, 2017: 5).

Baby Boomer'lar, X, Y ve Z Kuşağı, doğdukları yıllara göre ayrılan 4 grup'a ayrılmaktadır.

2.1.1 Baby Boomers Kuşağı (1946- 1964)

ERC 2011 Raporu'na göre bu jenerasyon, çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu bir yapıya sahiptir. Ayrıca bu jenerasyona atfedilen yetki duygusu, işkolik ve bencilik gibi bazı olumsuz özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Maaş öncelikli tercihleridir. Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler.

Türkiye'de II. Dünya savaşı sırasında ya da hemen sonrasında doğan bu kuşak, soğuk savaş kuşağı olarak da bilinmektedirler. Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması ile birlikte aynı eğlenceye düşkünlükleriyle bilinmektedirler. Ayrıca lüks harcamaların arttığı dönemde büyüyen bu nesil, "kuralcı" olarak tanımlanmaktadır. TBMM'nin çoğunluğu bu kuşaktan oluşmakla birlikte şuan Türkiye nüfusunun %19'luk bir kısmını oluşturmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014 : 172).

2.1.2 X Kuşağı (1965-1979)

1965-1979 yılları arasında doğan kuşağı ifade eder. Hızlı nüfus artışının olduğu Bebek Patlaması kuşak döneminin aksine nüfus artışının yavaşladığı dönemdir. Bu sebeple bu kuşağı "kayıp kuşak" da denilmektedir. Günümüzde 38-52 yaşları arasında olan ve halen iş dünyasında yer alan, aktif çalışmaya devam eden kuşaktır. Bu kuşak "yaşamak için çalışanlar" olarak da adlandırılır. İş hayatında önceki kuşakla kıyaslandığında daha çok iş-yaşam dengesi gözeten, gelecek kaygısından dolayı daha çok ekonomik faydalara odaklı, iş hedeflerini gerçekleştirdiklerinde hemen ödül ve terfi bekleyen, bunlar sunulduğu sürece çok çalışan ve bireysel çalışmayı tercih eden işgörenlerdir (Mandalı, 2017 : 55).

Türkiye'de genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu nesil daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bir yapıya sahiptirler. Türkiye'nin %22'sini oluşturan bu kuşak uzmanlar tarafından da "rekabetçi" olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın yetiştiği dönem petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla geçmiştir. '68 kuşağı' gelişmelerinin de yaşandığı bu

dönemde Türkiye’de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (<http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>).

2.1.3 Y Kuşağı

1980 ile 1999 yılları arasında doğan bireyler Y Kuşağını oluşturmaktadır. Y kuşağı Bebek Patlaması ve X kuşağının çocukları olarak dünyaya gelmiştir. Bu kuşak kendinden önceki kuşaktan oldukça farklıdır ve yepyeni değişimlerin göbeğinde büyümüşlerdir. X kuşağı bir geçiş kuşağı ise, Y kuşağı tamamen değişimin gerçekleştiği kuşak olmuştur. Bu kuşak cep telefonlarının ve bilgisayarların giderek yaygınlaştığı zamanlarda büyümüş bir nevi globalleşen ilk nesil olma özelliğinin göstermiştir. Tabii bu dünyaya açılma hali Y Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan bambaşka beklenti, istek ve hedeflere sahip olmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2017: 8).

Y kuşağı yönetim algısı aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kaynak, 2016 : 10);

- *Organizasyonların görev tanımı ve çalışma konularında esnek olması,
- *Denetimi sevmeyen bir yönetim modeli,
- *Lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,
- *Bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi,
- *Yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi.

Y kuşağının özelliklerinin kurumsallaşmanın öğeleri olarak sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik kavramları ile değerlendirilerek işletme yönetiminde olumlu ve olumsuz yönlerine aşağıda değinilecektir.

2.1.4 Z kuşağı

İnternetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış, ödev yaparken Ana Britannica sayfalarından hiç özet çıkarmamış bir nesil. Akıllı telefonlarıyla her yerden, sürekli sanal dünyaya bağlı olan, birbirleriyle telefonda konuşmak hatta e-mail göndermek yerine sosyal medyadan emojiler, ikonlar ve görüntülerle konuşan bir jenerasyon. Sosyal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmeye, ekonomiye, sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe daha duyarlılar. Z kuşağı, zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranışlarıyla dikkat çekmektedir (Taş, Demirdöğmez, Küçüköğlü, 2017 : 1037).

3. İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ VE Y KUŞAĞI

Kurumsallaşmaya karar veren bir işletmenin atması gereken adımlar konusunda aşağıdaki fikirler öne sürülmüştür (Ulukan, 2005 : 37);

- Uygun insan kaynakları sağlanarak işe başlanmalıdır. Sosyal yönü güçlü insanlar istihdam edilmeli ve yetkilendirilmelidir.
- Yönetimi paylaşma düşüncesinin oluşması gereklidir. Bir sonraki kuşağın yetiştirilmesi ve yetenekli profesyonellerin bulunması gereklidir .

- Organizasyon şemasının uygunluğu kontrol edilmeli, iş dağılımı yeniden yapılmalıdır.

- Öncelikle kurumsallaşma düşüncesinin benimsenmesi ve üst yönetimin iknası gereklidir. Daha sonra kurumsallaşmanın getiri ve götürü hesabı yapılmalıdır.

- Kurumsallaşma sürecini en tepeden başlatmalı, direnç noktalarını belirlemeli, değişime açık olanlarla çalışmalıdır

- Yönetim kurulu yeniden organize edilmeli, işletme dışından kişiler kurulda yer almalıdır.

- ISO 9000 kapsamında plan ve programların uygulanması gereklidir.

- Kurumsallaşmaya niyetlenmek, işlevler arası öncelikleri belirlemek gereklidir.

- İşletmenin gücünü ve sınırlarını bilmek gereklidir.

- Alınan kararların kurullardan çıkması, kişisellikten uzak olması gereklidir.

Kurumsallaşma unsurlarının bilinmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü bunların bilinmesi, işletmelere yön göstererek kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşmaya ilişkin öncelikli unsurlar, formalleşme/biçimselleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılıktır. Y kuşağının olumlu ve olumsuz özelliklerinin işletmelerin kurumsallaşma unsurları ile ilişkisi aşağıda incelenmiştir.

3.1 Formalleşme ve Y kuşağı ilişkisi

Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Erdirençelebi, 2012: 201).

İşletme koordinasyonunun olması işletme içi iletişimin yüksek olması ile gerçekleşebilir. Koordinasyon kurumsallaşma için gereklidir ve koordinasyonun yüksek olması işletmenin etkinliğini artırmakta, dolayısıyla kıt kaynaklar en iyi kullanılarak büyüme sağlanmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle belirli kurallar olmadığı için işletmenin yönetiminde sıkıntılar meydana gelmektedir. Kurumsallaşma sürecinde kuşaklar arası çatışmalar yaşamamak adına hassas işlerde Y'lere çizgi dışına çıkacak durumlar mutlaka ve net biçimde anlatılmalıdır, kurallar çok net koyulmalıdır.

Y kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağı çalışanlarına göre daha başarı odaklıdır. İletişim yönünden diğer kuşaklara göre daha rahat olan Y kuşağı ve X kuşağı Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran daha fazla önem vermektedir. Y kuşağı mensupları sosyal bilince sahip, ilişki odaklı, işbirlikçi ve öğrenmeye istekli olarak tanımlanırken, bu kuşak özellikle işle ilgili açık ve net talimatlar olmasını, iş performansı ile ilgili doğrudan geribildirim sağlanmasını istemektedir. Bu özellikleri sayesinde kurumsallaşma sürecinde işletme bünyesine olumlu etkiler katacak ve işletmeyi ileri götürmek için çalışacaklardır. Ancak yönetim kararlarına söz haklarının olmasını isteme özelliklerinden dolayı aile işletmelerinde kararların aile bireyleri tarafından alınması

nedeniyle işletme içi karışıklıklar çıkabilecektir. Bu karışıklığı önlemek adına Y kuşağının da görüşleri alınarak onlara değer verildiği gösterilmelidir.

Bu bağlamda yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilere aşağıda belirtilen unsurları göz önünde bulundurmaları önerilmektedir (Erden Ayhün, 2013 : 107);

- Bürokrasi azaltılmalı, informal ilişkilere önem verilmelidir.
- İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.
- Takım çalışmalarına önem verilmelidir.
- Yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik ve takdir eden bir yönetim anlayışıdır.
- Yönetim tarafsız olmalıdır.
- Sık sık kaynaşma toplantıları düzenlenmelidir.
- Kararlar yeni kuşaklara da bırakılmalıdır.
- Fikir atölyeleri kurulmalıdır.

Diğer yandan yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilirmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu açıdan kurumsallaşma aşamasındaki işletmeler performansından memnun kaldıkları bu kuşak çalışanlarını elde tutmak için, esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Yüksekbilgili, 2013 : 345).

3.2 Profesyonelleşme ve Y kuşağı ilişkisi

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir. Bu durum çatışmanın doğmasına neden olabilir. Diğer yandan profesyonelleşme denildiğinde ilk olarak işletme içerisinde görev yapan iş görenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği gibi bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada, profesyonelleşme yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi değil, aynı zamanda aile içerisindeki bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda bir görev almaları anlamı taşımaktadır. (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009 : 500).

Aile işletmelerinde kişiye ihtiyaç olmasa dahi çocuk, akraba gibi kişiler için pozisyon yaratılmaktadır. Ancak bu pozisyona getirilen kişilerin hepsinin uzman olarak beklenmesi mümkün değildir. İşletmelerin kurumsallaşabilmesi için insan kaynakları departmanları profesyonel kişiler bulmak zorundadır.

Verilen zaman içerisinde bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır. Y Kuşağı, doğduğu andan itibaren maruz kaldığı bilgi bombardımanı sayesinde farklı kaynaklardan bilgi toplayarak ve topladığı bilgileri filtreleyerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. Genel olarak uzlaşmacı ve uzlaştırıcı yapılarının olması ile birlikte iletişim kanallarını iyi kullanmaları sonucu gelecekte iletişimden kaynaklı sorunların iş dünyasında azalacağı düşünülmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015 : 192).

Yöneticilerden, kendilerine koçluk, mentorluk yapmalarını beklemektedirler. İş-yaşam dengesi yaklaşımlarına yönetici desteği almak kariyer ve eğitim fırsatlarına destek verilmesi kadar önem arz etmektedir.

Y Kuşağı üyeleri önümüzdeki senelerde başarılı yöneticiler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşide yer alan klasik yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Toruntay, 2011 : 80).

Bunun yanında olumsuz yanları ise çalıştıkları örgütlerde beklentilerini karşılanmaması durumunda iş değiştirmekten çekinmeyen yapıları nedeniyle işletmeler tecrübeli çalışanlarını rakip işletmelere kaptırabilirler. Kariyer beklentileri diğer kuşaklara göre daha yüksektir. Hızlı öğrenip, hızlı alışabileceğini düşünerek kısa süreler içerisinde yönetici olmak ister.

3.3 Kültürel Güç ve Y kuşağı ilişkisi

Kültürel güç örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar ve değer ve ilkelerin işletme üyelerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Örgütsel kültür bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. Kurumsallaşma eylem ve yapıların sonraki nesillere ya da yeni üyelere aktarılmasını da içermektedir. Kültür de kişilerin davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden işletmede güçlü kültürün oluşması, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2013 : 16).

Kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinin oluşturdukları kurallar Y kuşağının yönetim algısına hitap edecek ve etkili çalışmasını sağlayacaktır. Görev tanımları, çalışma koşulları, denetim mekanizmalarını çok sık kullanmayan, lider odaklı, katılımcı ve yönlendirici bir yönetim anlayışı, bu kuşakta yaptığı işlerde yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik edecektir.

Ancak aile işletmelerinin temel sorunu olan kişilere göre müdahale etme koşulları bu süreçte zorlayıcı etken olacaktır. Bu süreçte konulan kural ve kanunların çalışanların herkesi kapsamaması gerekmektedir. Diğer açıdan da Y kuşağının baskı olan ortamdan uzaklaşmaya meyilli yapısı sebebiyle üst-ast ilişkilerinde konulan kanun ve kurallar işletmede çalışanları hem disipline edecek hem de kurallardan dolayı bunaltmayacak şekilde oluşturulmalıdır.

3.4 Hesap Verebilirlik ve Y kuşağı İlişkisi

Kurumsallaşmanın önemli boyutlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskısı sonucunda, eylemlerinden topluma karşı sorumlu olması ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir (Apaydın, 2013 : 15).

Hesap verebilirlikten uzak sistemler; olumsuz, yasadışı davranışlara yol açmaktadır. Etkin hesap verme sorumluluğu için yerine getirilmesi gereken ilkeler vardır. Bunlar (Çınar, 2015: 13) ;

- Sorumlulukların ve görevlerin belirlenmesi,
- Hedef performans ölçütlerinin açık olması, hedeflerin gerçekleştirilmesi için nelere ihtiyaç duyulduğunun planlanması,
- Kapasitelerin ve beklentilerin arasında denge kurulması,
- Raporlamanın güvenilir olması, sonuçların raporlanması ve sonuçların bir değerlendirmeye tabi tutulması ve geri bildirim sağlanması.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ast-üst ayırt edilmeksizin herkesin eşit düzeyde denetlenmesi, görev ve sorumlulukların net şekilde belirlenmesi Y kuşağının şirkete bağlılığını arttıracaktır. Y kuşağı için mutlu olduğu ortamda çalışmak aldığı ücretten daha önemli olduğu için şirket her konuda çalışanlarına ne kadar şeffaf olursa çalışanların kuruma bağlılığı o kadar artacaktır.

3.5. Tutarlılık ve Y kuşağı İlişkisi

Tutarlılık işletme çalışanlarında örgütün adil olarak algılanmasını sağlamaktadır ki bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkısını artırmaktadır. Bunun sonucu olarak ise işletme performansı artmaktadır. İşletme adaletine güven aynı zamanda işletmede koordinasyonu ve dolayısıyla da entegrasyonu artırmaktadır. Bu da yine performansı olumlu etkilemektedir. Vizyon ile eylem arasındaki tutarlılık güven sağlamaktadır (Apaydın,2009 : 11).

Y kuşağı kendisine değer verildiğini hissettiği bir kuruluştaki çalışmayı daha fazla ücret alacağı bir işe tercih eder. İşletmenin çalışanına verdiği sözleri yerine getirmesi, ücret artışlarında adil ve hakkaniyetli olması, adam kayırmacılık kavramlarını işletme bünyesinden uzaklaştırması çalışkan çalışanlarını elde tutmasını sağlayacaktır.

Bu kuşak çalışanları için gerçekleştirdikleri günlük işler neticesinde dünya üzerinde olumlu bir etki yarattıklarını görmek fazlasıyla değer taşımaktadır. Bu sebeple Y kuşağı bireylerine, yeni fikirler üretmesi amacıyla ödüller vermek ve örgüte sağladıkları katkılar sonucunda takdir hissini göstermek yararlı olacaktır. Diğer taraftan Y kuşağı işin gerçekdışı ve geçici olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce onların işverenlerine karşı daha az sadakat ve bağlılık duygusu hissetmelerine neden olmaktadır. Bu davranışları ise tutarlılık

maddesiyle ters düşmektedir. Çok iyi çalışan Y kuşağı bir anda işletmelerini yarı yolda bırakabilir (Kelgökmen İliç, Yalçın, 2017: 142).

SONUÇ

Aile işletmelerinde günü birlik değil, işletmenin devamlılığını sağlayacak kararlar alınırken, duyguların, adam kayırmacılığın öne geçmediği, aklın ve gerçeklerin temel alındığı, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı, sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Bu ise ancak kurumsallaşma sayesinde gerçekleştirilebilir. Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde gerçekleşmesi gereken kriterleri yerine getirirken işletme içerisinde meydana gelecek kuşak çatışmalarını önlemek için kuşakların kendi içerisindeki özelliklerini iyi bilmesi gerekmektedir.

Y kuşağı diğer kuşaklara göre teknolojiyi çok iyi kullanarak iç ve dış çevresiyle kısa sürede iletişime geçebilir, etrafındaki değişiklikleri kendi hayatlarına kolayca adapte edebilirler. Bu özellikleri sayesinde işletmedeki işlerinde değişiklik ve yenilikleri iş hayatına kazandırabileceklerdir. İş yerlerindeki klasikleşmiş çalışma biçimleri, standart kurallar, değişime kapalı çalışma tarzına yenilik gelebilecektir.

Çoğunlukla yeterli tecrübeye sahip olmayan Y kuşağına, tecrübe sahibi Baby Boomers kuşağının rehberlik yapması, X kuşağı çalışanlarına ise, onları teşvik eden maddi ödüller sunulması, Y kuşağının teknoloji bilgisini diğer kuşaklara aktarımını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi kuşakların çalışma alanlarında denge sağlayacaktır.

İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde devamlılık sağlayabilmek için bu kuşakların zorluklarını bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların işletme bünyesinde tutulması ve bağlılığı için kuşaklar arası farklılıkların neler olduğunun bilincine sahip olmak, işletmenin her yıl eğitim, işe alma ve maddi yatırımlarında ciddi miktarda tasarruf etmesini sağlayacaktır. Gelişen deneyimli ve yetenekli genç yöneticiler gelecekte ayakta kalmak isteyen işletmeler için bulunmaz veri kaynağıdır. Uzmanlık ve heves göz önünde bulundurulduğunda, Y Kuşağı üyeleri işletmenin iş yükünde ciddi sorumluluklar alacaklardır, ancak onları elde tutmak gerçek bir mücadele gerektirecektir.

Literatür taraması ışığında Y kuşağının işletmeye olan katkısını ve bağlılığını arttırmak için şu önerilerde bulunulabilir;

Kuşaklar arası çatışmalar yaşanmaması adına üst yönetimlerin desteği ile diğer kuşak çalışanlarına Y kuşağının özellikleri anlatılmalı, koçluk ve mentorluk programları geliştirilmeli, eğitim ve gelişime önem verilmelidir.

Yapılan çalışmaların genel sonuçlarına bakıldığında X Kuşağı çalışanlarının, Y Kuşağı çalışanlarının özelliklerine dair algılarının olumsuz olduğu düşünülmektedir. Bu noktada bu algıların neden olumsuz olduğu ile ilgili sebeplerin araştırılması için çalışmalar yapılabilir.

X Kuşağı yöneticilerin Y Kuşağına dair algılarının daha olumlu ya da olumsuz olması durumunda onlarla etkileşiminin ve iletişiminin Y kuşağının başarısını nasıl etkilediğini gösteren bir çalışma yapılabilir.

Y kuşağının mutlu oldukları ortamda çalışmalarının başlıca önem verdiği konulardan biri olma özelliği göz önüne alınarak Y kuşağını iş ortamına bağlayacak koşulların neler olabileceği ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

Y kuşağının çalıştığı yöneticilerden istedikleri esnek çalışma saatleri kavramından ne anladıkları ve ne bekledikleri ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

Kuşaklar ile ilgili çalışmalara bakıldığında çoğunlukla yabancı literatürden araştırmalarla karşılaşmaktadır. Türkiye’de kuşakların temel özelliklerini ve temel değerlerini ve kuşaklar arası farklılıkları ortaya çıkaracak geniş çaplı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Adıgüzel Orhan, BATUR H. Zeynep, EKŞİLİ Nisa (2014), Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, , Sayı: 19, ss: 165-182.

Akdemir Ali, Atan Özlem, demirkaya Harun, Karaman Engin (2015), Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırma Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss: 186-204.

Alayoğlu Nihat (2003), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul.

Alkara İbrahim (2009), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (Alanya Ve Eskişehir Örneği), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, ss: 167-197.

Apaydın Fahri (2009), Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı, ss: 1-22.

Aşkun Yıldırım Olcay Bige, Saral Kobal Kezban Esra (2016), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 46, ss: 97-120.

Ateş Özgür (2003), Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Ayvaz Tuğba (2013), Y Kuşağı Özellikleri, <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/> (ET: 01.04.2108)

Çınar Fadime (2015), Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 13, ss: 12-30.

Demirdöğmez Mehmet, Küçüköğlü Mahmut , TAŞ H. Yunus (2017), Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri, Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, ss: 1033-1048.

Erden AYHÜN Sena (2013), Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 84-109.

Erdirençelebi Meral (2012), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasıda Kuşaklar Arası Farklılıklar, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Gür Kemal (2012), Aile şirketi Algısı Ve Kariyer Seçimine Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kaynak Ece (2016), Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi, Doğuş Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kelgökmen İLİC Derya, Yalçın Buse (2017), Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları ,Journal Of Yasar University, Cilt: 12, Sayı: 46, ss: 136-160.

Koç Hakan, Yazıcıoğlu İrfan (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, ss: 489-507.

Korkmaz Serçin (2017), Y Kuşağında Liderlik Tarzı Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Çalışma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus/Mersin.

Mandalı Çiğdem (2017), X Ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Enstitü Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Toruntay Hatice (2011), Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ulukan Cemil (2005), Girişimcilerin ve Prfesyönel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 29-42.

Yolaç Sema, Doğan Ebru (2011), Küreselleşme Surecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Dergipark, Cilt: 61, Sayı: 2 , ss: 83 - 110

Yüksekbilgili Zeki (2013), Türk Tipi Y Kuşağı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 45, ss: 343-353.

ESNAF VE SANATKARLARIN SORUNLARI: DEĞER ZİNCİRİ BAĞLAMINDA BİR İNCELEME

PROF. DR. İSMAİL HAKKI ERASLAN

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Düzce

hakkieraslan@duzce.edu.tr

DR. ÖĞR. ÜYESİ MURAT BAYAT

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Düzce

muratbayat@duzce.edu.tr

ÖZET

Neredeyse tüm ekonomilerde istihdamın ana kaynağı olması ve bu özelliği ile bölgesel kalkınmayı hızlandırması işlevlerine de sahip olan esnaf ve sanatkarlar, ekonomik kalkınma sürecinde dikkatlerin her zaman üzerinde yoğunlaştığı bir kesimi oluşturmaktadır. Bilim ve teknoloji dünyasında 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yıllara gelindiğinde özellikle bilgisayar ve mikroelektronik alanlarında baş döndürücü boyutlara ulaşan gelişmeler, ekonomik kalkınma modellerindeki tercihlerde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle 1970'li yılların sonlarında yaşanan petrole bağlı ekonomik krizler nedeniyle sanayileşmiş ülkelerde küçük ve orta boy işletmelerin temelini oluşturan esnaf ve sanatkarlar ayrı önem verilmeye başlanmıştır (Bal, 2002: 1).

Esnaf ve sanatkarlar ekonomik ve sosyal kalkınmanın dengeli biçimde dağıtılması ve sürdürülmesine sağladığı katkısı ile; istihdamın ve üretimin artırılması, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayan yapısıyla sosyo-ekonomik hayatın vazgeçilmez ekonomik birimleridir. Buna rağmen ülkemizin ekonomik ve toplumsal hayatında da vazgeçilmez öneme sahip olan esnaf ve sanatkarlar, öte yandan, birçok sorun ile de mücadele etmekte ve sürdürülebilir bir kar elde edememektedir.

Küreselleşmenin dünyanın ekonomik dengesini ve ticaret yapısını değiştirdiği gözlenmektedir. Son iki yüzyıllık iktisat tarihinde, Sanayi Devrimi'nden günümüze gelene kadar özellikle 1980'lerden itibaren dünyanın ekonomik düzeninde ve üretim-tüketim ilişkilerinde birçok değişiklik meydana gelmiştir. 20. yüzyılın başlarındaki, üreticilerin ürettikleri tüm ürünleri istediği gibi satabildiği sistem, yerini, tüketicilerin, milyonlarca ürün arasından istediklerini seçtikleri yeni bir yapıya bırakmıştır. Tüketici alışkanlıklarının günümüze kadar değişmesinden en çok etkilenen meslek grubu esnaf ve sanatkar olmaktadır (Baykul, 2009).

Özellikle küreselleşme süreci ve büyük işletmelerin rekabetçi baskısı altında ayakta kalmakta zorlanan ve sürdürülebilirlikleri tehlike altında olan bu ekonomik birimlerin sorunlarını sistematik ve bilimsel bir şekilde analiz etmek, sıralamak ve tasnif etmek, sorunların çözümü açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, esnaf ve sanatkarların maruz kaldığı çeşitli sorunlar, çevresel faktörler ile birlikte değer zinciri modeli (*value chain model*) kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda ikincil ve birincil verilerden elde edilen bilgiler analiz edilerek, çözüme yönelik öncelikli müdahale alanları tespit edilmiş ve stratejik öngörüler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Esnaf ve Sanatkarlar, Değer Zinciri, Rekabetçilik, Sürdürülebilirlik, İşletme Yönetimi.

GİRİŞ

21. yüzyılın en önemli ekonomik eğilimlerinden birisi, bireysel yaratıcılık ve girişimcilik motifine dayalı piyasa ekonomisi düşüncesinin evrenselleşmesidir. Küreselleşen piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin yerleştirilmesi ve sürdürülmesi ise, bir ekonomide uygun nicelik ve nitelikte küçük ve orta boy işletmeler olarak da nitelendirilen esnaf ve sanatkarların bulunmasına bağlıdır. Diğer yandan, değişen koşullara ve yeniliklere çabuk uyum sağlama yeteneğine sahip olan bu işletmeler, toplumdaki yaratıcılık ve girişimcilik potansiyelinin ortaya çıkarılmasında da önemli roller üstlenmektedir (Bal, 2002: 1). Esnaf ve sanatkarlar, sosyal dengelerin ve sistemin güvencesi olarak, demokrasinin, serbest piyasa ekonomisinin ve hür teşebbüsün temel unsurlarıdır. Türkiye’de esnaf-sanatkar ve küçük işletmeler ekonomik hayatın vazgeçilmez dinamiğini oluşturmaktadırlar. Esnaf ve sanatkara yönelik istatistiki veri sıkıntısı ve bilgi eksikliği bu kesimin öneminin gereğince ortaya konulabilmesine engel teşkil etmektedir (TESK, 2008: 14).

Esnaf ve sanatkarlar ekonomik kriz dönemlerinde özellikle ekonomik ve sosyal sisteme olan katkılarının daha iyi görülmesi önemlerinin artmasında etkili olmuştur. Bunun sonucu olarak bir çok ülke, mevcut olan bu tür işletmelerin gelişmesini desteklemiş ve yenilerinin kurulmasını teşvik etmiştir. 1980’li yıllarda, hız kazanan bu teknik ve ekonomik gelişmelere ilaveten toplumlarda da önemli değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Sanayi toplumu yapısı yerini bilgi toplumu yapısına terk etmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna bu geçiş bazı ülkelerde önemli sıkıntılara neden olurken, bazı ülkelerde önemli fırsatların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bal, 2002: 1). Esnaf ve sanatkarlar sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenebilmektedirler. Bu kurumlar Türkiye’de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. Esnaf ve sanatkarlar girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir (Kargöz, 2008: 50).

İnsanlık tarihi birçok aşamadan geçmiştir. Yerleşik tarım toplumu 18. yüzyılda sanayi toplumuna dönüşmeye başlamış sonucunda ekonomik olarak hızlı gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci de 1960’lı yıllardan itibaren başlamış, bilişim ve iletişim teknolojileriyle birlikte hızla her alana yayılmıştır. Bu süreçte istihdam içinde tarım ve sanayinin payı giderek azalmış hizmet sektörü yükselmiş ve bilgiyi bulan, kullanan, üretim ve hizmetlere uygulayan nitelikli işgücüne talep artmıştır. Ülkemizde bilgi toplumuna geçiş süreci 1980’li yıllarda serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci ile birlikte hızla ilerlemiştir. Ülkeler arasındaki sınırların kalmasıyla birlikte küreselleşme önemli bir unsur haline gelmiştir. Bilindiği üzere

küreselleşmenin dünyanın ekonomik dengesini ve ticaret yapısını değiştirdiği gözlenmektedir. Küreselleşme sürecinin de yaşandığı son iki yüzyıllık iktisat tarihinde, Sanayi Devrimi'nden günümüze gelene kadar özellikle 1980'lerden itibaren dünyanın ekonomik düzeninde ve üretim-tüketim ilişkilerinde birçok değişiklik meydana gelmiştir. 20. yüzyılın başlarındaki, üreticilerin ürettikleri tüm ürünleri istediği gibi satabildiği sistem, yerini, tüketicilerin, milyonlarca ürün arasından istediklerini seçtikleri yeni bir yapıya bırakmıştır. Bu bağlamda ülke ekonomilerinde önemli yerlere sahip olan küçük işletmeler, esnaf ve sanatkar kesimi küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bazı fırsatlar elde ederken bunlarından yanında tehditlerle de yüz yüze kalmaktadır (Baykul, 2009: 1). Özetlemek gerekirse, sosyo ekonomik düzen ve kalkınmada son derece etkin bir rol oynayan esnaf ve sanatkarları, ülkemiz özelinde, birçok sorun ile karşı karşıya kalmıştır. Sosyal hayatta *aile* gibi yapı taşı özelliği taşıyan esnaf ve sanatkarlar, özellikle ekonomik hayatın vazgeçilmez nüvesini temsil etmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kentsel ticaretin en önemli aktörleri hiç şüphesiz ki esnaf ve sanatkarlardır. Gerek gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve gerekse kent nüfusu payları ile esnaf ve sanatkarlar adeta kentin temel direği konumundadır. Türkiye'de son yıllara gelinceye kadar küçük işletmelerin, esnaf ve sanatkarların sorunları ile akademik çevrelerin yeterince ilgilendiği söylenemez. Konu ile ilgili Üniversitelerimizin, bilimsel araştırma yapan kamu kurumu ve araştırma merkezlerinin bu konuda yaptığı araştırma ve yayınladığı yapıtların sayısı sınırlıdır. Avrupa ülkelerinde de olduğu gibi 1970'li yıllardan sonra önemi anlaşılan esnaf, sanatkar ve mikro girişimler ülkemiz işletmeleri arasındaki payları da büyüktür. Bu küçük işletmeler ekonomiye canlılık kazandırmak, yeni iş imkanları ve özellikle küçük olmalarından kaynaklanan esnek yapıları, emek yoğun çalışma biçimleri ile istihdama katkısı, yenilikleri teşvik etmek ve bölgesel kalkınmayı hızlandırma fonksiyonları vardır (Baykul, 2009: i).

Türkiye açısından da esnaf ve sanatkarların büyük önemi bulunmaktadır. Zaten işletme büyüklüğü açısından bakıldığında da bünyesinde birçok işletmeyi ve buna bağlı mesleği barındırdığı görülmektedir. Nitekim Türkiye'deki 1.687.439 esnaf ve sanatkarın yüzde 70'i aşağıdaki meslekleri yapmaktadır¹. Bu esnaf ve sanatkarların;

- Yüzde 9,3'ü Büfelerde, bakkalarda ve marketlerde yapılan ticaret,
- Yüzde 6,21'i Minibüs işletmeciliği,
- Yüzde 5,01'i Lokantacılık, yemek ve içecek sunumu faaliyetleri,
- Yüzde 4,62'si Şehirlerarası yük taşımacılığı,
- Yüzde 4,60'ı Kahvehane, kiraathane ve çay ocağı işletmeciliği

¹ TÜİK'in Mart 2017 İşgücü İstatistiklerine göre 27 milyon 489 bin kişi istihdam edilmektedir. Esnaf ve sanatkar işletmelerinde, ne kadar istihdam sağlandığı yönünde istatistikî veri mevcut değildir. Bununla birlikte her işletmede en az iki kişi olduğu varsayıldığında sayıları 4 milyona yaklaşan esnaf ve sanatkarlar ile yanlarında çalışanlar, toplam istihdamın yaklaşık yüzde 15'ini oluşturmaktadır. Bu rakam; esnaf ve sanatkarın istihdama, dolayısıyla ekonomik, sosyal ve kültürel hayata önemli bir katkı sağladığını ortaya çıkarmaktadır.

- Yüzde 4,41'i Taksi işletmeciliği,
- Yüzde 3,85'i Servis aracı işletmeciliği,
- Yüzde 3,85'i Tezgâhlar ve pazar yerleri vasıtasıyla yapılan ticareti,
- Yüzde 3,08'i Erkek berber ve kuaför İşletmeciliğiyle uğraşmaktadır.

Bu meslekler, esnaf ve sanatkârın %45'lik kısmını oluşturmakta olup, kalan kısımda da en büyüğü %2'nin altında olan diğer meslek kolları bulunmaktadır.

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımına bağlı olarak; ikincil veri toplama teknikleri ve birincil veri toplama teknikleri ile veriler elde edilmiştir. Birincil veri toplama tekniği olarak odak grup çalışmaları ve derinlemesine mülakat tekniklerine müracaat edilmiştir. Elde edilen veriler tanımlayıcı analiz (*descriptive study*) yöntemi ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Odak grup toplantıları sektörlerin büyük bölümünde faaliyet gösteren oyunculara (sivil toplum kuruluşları ve ilgili kamu yönetimi oyuncuları) yönelik olarak tertip edilmiştir.

1. ESNAF VE SANATKARLARIN SORUNLARI

Bir ülke ekonomisinin gelişme ve kalkınma sürecinde küçük esnaf ve sanatkârların önemi yadsınamayacak derecede fazladır. Esnaf ve sanatkârların güçlü finansal yapılara sahip olması, ülke ekonomisini de güçlü bir finansal yapı içerisine taşıyacaktır. Küçük esnaf ve sanatkâr gelistikçe ülke sanayisi gelişecek ve ekonomisi de kalkınacaktır. Ancak, Türkiye'de küçük esnaf ve sanatkârların önemi tam olarak kavranamamıştır. Küçük olmalarından kaynaklanan ve üstesinden gelemedikleri birçok sorunları vardır. Yönetimsel ve finansal sorunlar ise bunların en başında gelmektedir (Özbilgili, 2014: 1). Yapılan bu araştırmada da en büyük sorunun mekânsal organizasyon ve yönetimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Öte yandan çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlara ilave olarak, işletme değer zinciri açısından değerlendirildiğinde de esnaf ve sanatkarların hemen hemen tüm fonksiyonlarına yönelik birçok sıkıntı ile mücadele ettiği görülmektedir.

• Esnaf ve Sanatkârların Tanımından ve Sınıflamasından Kaynaklanan Sorunlar

Esnaf ve sanatkarlara yönelik ilk sorun tanımdan ve sınıflamadan kaynaklanmaktadır. Nitekim 5362 sayılı Kanun ile yürürlükten kaldırılan 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununun *Kanunun Kapsamı* başlıklı 2'nci maddesinde esnaf ve sanatkar; *ister gezici olsun, ister bir dükkânda veya bir sokağın belli yerinde sabit bulunsunlar, ticareti sermayesi ile birlikte vücut çalışmalarına dayanan ve geliri o yer gelenek ve teamülüne nazaran tacir niteliğini kazanmasını icap ettirmeyecek miktarda sınırlı olan ve bu bakımdan ticaret sicili ve dolayısıyla ticaret ve sanayi odasına kayıtları gerekmeyen, aynı niteliğe (sermaye unsuru olsun, olmasın) sahip olmakla beraber, ayrıca çalıştığı sanat, meslek ve hizmet kolunda bilgi, görgü ve ihtisasını değerlendiren hizmet, meslek ve küçük sanat sahipleriyle bunların yanlarında çalışanlar ve geçimini sınırlı olarak kamyonculuk, otomobilcilik ve şoförlükle temin eden kimseler* olarak tanımlanmıştır. 5362 sayılı Kanunun *Tanımlar* başlıklı 3'üncü

maddesinin (a) bendine göre ise esnaf ve sanatkar; ister gezici ister sabit bir mekanda bulunsun, Esnaf ve Sanatkar ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulunca belirlenen esnaf ve sanatkar meslek kollarına dahil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedeni çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimseleri ifade etmektedir.

Ancak bu tanım ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) kavramı çoğu zaman birbirine karışmaktadır. KOBİ tanımından kaynaklanan ölçek ve gelir ölçütleri ile esnaf ve sanatkar tanımında yer alan kriterler net olmadığından dolayı veya benzerlikten dolayı KOBİ ve *Esnaf ve Sanatkar* tanımı iç içe girmiştir.

Ayrıca kanunda yapılan tanımlamadan ötürü esnaf ve sanatkarlar Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)'e, tacir ve sanayiciler ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'a üye olmak zorundadır. Ancak ilk üyelik aşamasında uygulanan 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu gereğince, 131 meslek dalında açılacak olan işletmelerden ustalık belgesi sahibi olma zorunluluğu aranmasından dolayı TOBB'a esnaf ve sanatkar olarak nitelendirilebilecek pek çok işletme kayıt olmaktadır. Bu durum, gerçek anlamda esnaf ve sanatkar ile tacir ve sanayici ayrımının yapılmasına engel teşkil etmekte, buna bağlı olarak birtakım istatistikler üretilmesi ve politika geliştirilmesi sağlıklı olarak yapılamamaktadır (Baykul, 2009: 71).

• Yönetim Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar

Yapılan araştırma sonuçlarına göre esnaf ve sanatkarların en büyük sorunlarından birisinin yönetime yönelik olduğu öne çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile esnaf ve sanatkarlarımız işletmelerini çağdaş yönetim ilkelerine göre yönetmemekte, bunun yerine geleneksel yöntemler ile iş ve iş süreçlerini idare etmektedir.

Oktay ve Güney'in yapmış olduğu çalışmada (2002) da yönetim fonksiyonundan kaynaklanan sorun en önemli sorun olarak tespit edilmiştir. Araştırmacıların bulgularına göre esnaf ve sanatkarlar çağdaş bilimsel yönetim fonksiyonlarından ya hiç haberdar değiller ya da onları tamamen göz ardı etmektedirler. Bunun, finansman sorununun da önüne geçen ciddi bir darboğaz olduğu; öyle ki hemen hemen hiçbir işletmede ayrı bir finansman birimi ve ayrı bir finansman sorumlusu (*yönetici*) tespit edilememiştir. Bu bağlamda, küçük ölçekli olmanın hem olumlu hem olumsuz yansımaları olduğu sonucu çıkarılabilir. Esnelik çok önemli ama bir yandan da bu *tek mühür, tek müdür* misali çağdaş bilimsel yönetim yaklaşımı ve Bilimsel İşletmecilik yöntemlerinden uzak bir yönetim sonucunu doğurduğu anlaşılmaktadır. Gerçekte, bugün bu tip işletmelerin teşkilat yapısı ve yönetim anlayışı çok değil 1980'lerin ortasına kadar Türkiye'deki tüm işletmeler için geçerli idi. Daha sonraki dönemde ekonominin dışa açılma süreci ile birlikte işletmecilik ve işletme yönetiminde ciddi gelişmeler oldu. Ancak KOBİ'lerin özellikle de mikro düzey küçük işletmelerin bundan nasibini almadığı anlaşılmaktadır. Bu duruma AB'deki KOBİ'lerde ne ölçüde rastlanmaktadır? Bu doğrusu araştırılması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. AB'deki KOBİ'ler ile entegrasyonu ve rekabet etmesi düşünülen Türk KOBİ ve esnaf ve sanatkarların özellikle AB'deki emsallerinin çağdaş bilimsel işletme ve yönetim fonksiyonlarına göre yapılanmış olmaları ve yönetilmeleri söz konusu ise çok ciddi sorunlarla karşılaşacakları açıktır (Oktay ve Güney, 2002).

• Tedarik ve Üretim Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar

Esnaf ve sanatkârların sorunları daha üretim yapmadan önce başlamaktadır. Bu işletmeler büyük ölçekli işletmeler gibi (*genellikle öz sermaye yetersizliğinden dolayı*) satın almada büyük oranlı tedarik sağlayamadıklarından dolayı fiyat avantajını kaybetmektedir. Daha doğrusu ölçek ekonomisini yakalayamadıklarından dolayı, mal ve/ veya hizmet üretiminde gerekli olan hammaddeleri rakiplerine oranla daha pahalı bir şekilde tedarik etmektedir. Ayrıca işletmelerin neredeyse tamamı küçük oranlı üretim yaptıkları için, aynı zamanda siparişlerin geliş zamanı çoğu zaman belli olmadığından dolayı stok yapmak zorunda kalmaktadır. Dolayısı ile bu durum tedarik maliyetlerini yükseltmektedir.

Üretim açısından değerlendirildiğinde ise genellikle emek yoğun bir üretim yapısına sahip esnaf ve sanatkar işletmelerinde standart ve ölçek ekonomisine dayalı kitle üretim modeli yerine değişik tercihlere cevap verebilecek atölye tipi üretim tarzı modeller ile üretim ve hizmet verilmektedir. Yani kitle üretimden farklı olarak müşteriye özel mal ve/ veya hizmet üretilmek zorunluluğu bulunmaktadır. Ancak işletmelerin birçoğunun araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyeti bulunmadığından dolayı yeni üretim modellerine bağlı teknoloji ve yenilikçi ürün sunmak son derece müşküldür.

• Finansman Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar

Esnaf ve sanatkarlar Türkiye’de geniş istihdam olanakları sağlarken, üretim faaliyetlerinde de gerektiği kadar yer alamamaktadır. Ülke ekonomisinde bu kadar geniş yer tutan bu işletmeler, çok fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Başta yönetim, finansman, pazarlama, nitelikli iş gücü, teknoloji, alt yapı sorunları olmak üzere büyük bir sorun yumağı ile uğraşmak zorundalar. Görülen o ki bu sorunların çoğunun temelinde bilgi birikimi eksikliği yatmaktadır. Türkiye’de bu tür işletmelerin sermaye birikiminin yeterli düzeyde olmaması da sorun yaratan önemli unsurlardan bir tanesidir (Oktay ve Güney, 2002).

Nitekim finansman sorunu esnaf ve sanatkârların maruz kaldığı diğer önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Öncelikle bu tip işletmeler yeni bir işe başladığında çok küçük düzeyde sayılabilecek öz sermaye ile üretim yapmaktadır. Öz sermayenin düşük olması, *ileride finansal kaynak ihtiyacı hasıl olduğunda*, genellikle yeterli olmayan bu durum işletmelerin karlılık durumunu olumsuz yönde önemli oranda etkilemektedir. Bu durum işletmelerin pazarlama ve satış fonksiyonunu da önemli oranda etkilemektedir. Diğer bir ifade ile öz sermayeleri hem yatırım hem de pazarda yer almak için yapılacak pazarlama çalışmaları için yeterli olmamaktadır. Kaldı ki birçok işletme piyasa koşullarının bir gereği olarak vadeli satışlarını da öz sermayeleri ile karşılamak zorunda kalmaktadırlar.

Esnaf ve sanatkarların öz sermayeleri yetersiz olduğundan dolayı, kredi temininde de güçlük çekmektedir. Finansal kurumların teminat istemeleri ve birçok bürokratik işlem ile esnaf ve sanatkarları muhatap bırakmaları, kredi ile finansal ihtiyacını karşılamaya çalışan işletmelerde isteksizlik ve bıkkınlık meydana getirmektedir.

Esnaf ve sanatkârların finansal yönden diğer bir sorunu ise finansal kaynaklarını iyi yönetememelerinden kaynaklanmaktadır. Elde edilen finansal gelir doğru ve yerinde bir yönetim ile değerlendirilmemekte, genellikle işletme dışı yatırımlara yönlendirilmektedir.

Veya işletme sahibi işletmesini bir tüzel kişilik olarak değil kendi kasası ve kesesi gibi görmekte, işletmenin finansal kaynaklarını kişisel bütçesi gibi kullanmaktadır. Doğal olarak ilerleyen dönemlerde işletme nakit sıkıntısı çekmektedir. İşletme sahiplerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konuda uzman eleman istihdam etmemeleri de sorunu sürekli hale getirmektedir.

Nitekim esnaf ve sanatkârlar küçük aile işletmeleri biçiminde teşkilatlanmış yapılarıdır. Yeterli düzeyde sermayeye sahip olmadıkları gibi, finansal bilgi düzeyleri de oldukça düşüktür. Bu nedenle, hangi amaçla, hangi dönemlerde, ne miktarlarda ve hangi vadelerde borçlanmaları gerektiği hususunda etkin kararlar alamamaktadırlar. Bu durum, onların bilinçsizce borçlanmasına neden olmaktadır (Özbilgili, 2014: 110).

• **Pazarlama ve Satış Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar**

Bazı esnaf ve sanatkârların üretim kabiliyeti gelişmiş olmakla birlikte; markalaşma, tasarım, pazarlama ve ihracat yapma gibi konularda bilgi ve deneyim eksikliği yaşamaları, konuda uzmanlaşamamaları ya da uzman istihdam edememeleri nedeniyle mevcut potansiyelleri yeterince iyi değerlendirememektedir.

İşletmelerin birçoğu nitelikli ürün üretmekle birlikte çoğunlukla ürünlerini iç pazar müşterisine sunmakta, uluslararası alanda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadığı için ürünlerini daha karlı ve daha geniş bir alan olan dış pazarlara sunamamaktadır. Ancak küçük işletmelerin çok kısıtlı bir kesimi ihracat konusunda imkân bularak karlılığını büyük oranda artırmaktadır.

İşletmelerin yeni pazarlar bulmalarında, sektördeki yeni eğilimleri takip etmelerinde ve kendilerini dönüştürmelerinde ulusal ve uluslararası fuar ve etkinliklerini takip etmek ve ikili iş ilişkileri kurmak üzere faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Bu işletmeler yapısı gereği de belirtilen alanlarda gelişim sağlamak üzere bütçe ve insan kaynağı temin edememekte ve proje de geliştirememektedir. Gerek kendilerini yenilemede gerekse de yeni pazarlar bulma noktasında yetersiz kalarak rekabet güçlerini kaybetmektedir. İstihdama ve milli gelire önemli katkı sağlayan imalat kapasite ve potansiyeli yüksek sektörlerdeki küçük işletmelerin uluslararası rekabet gücünün artırılması bu bağlamda önem arz etmektedir.

• **İnsan Kaynakları ve Eğitim Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar**

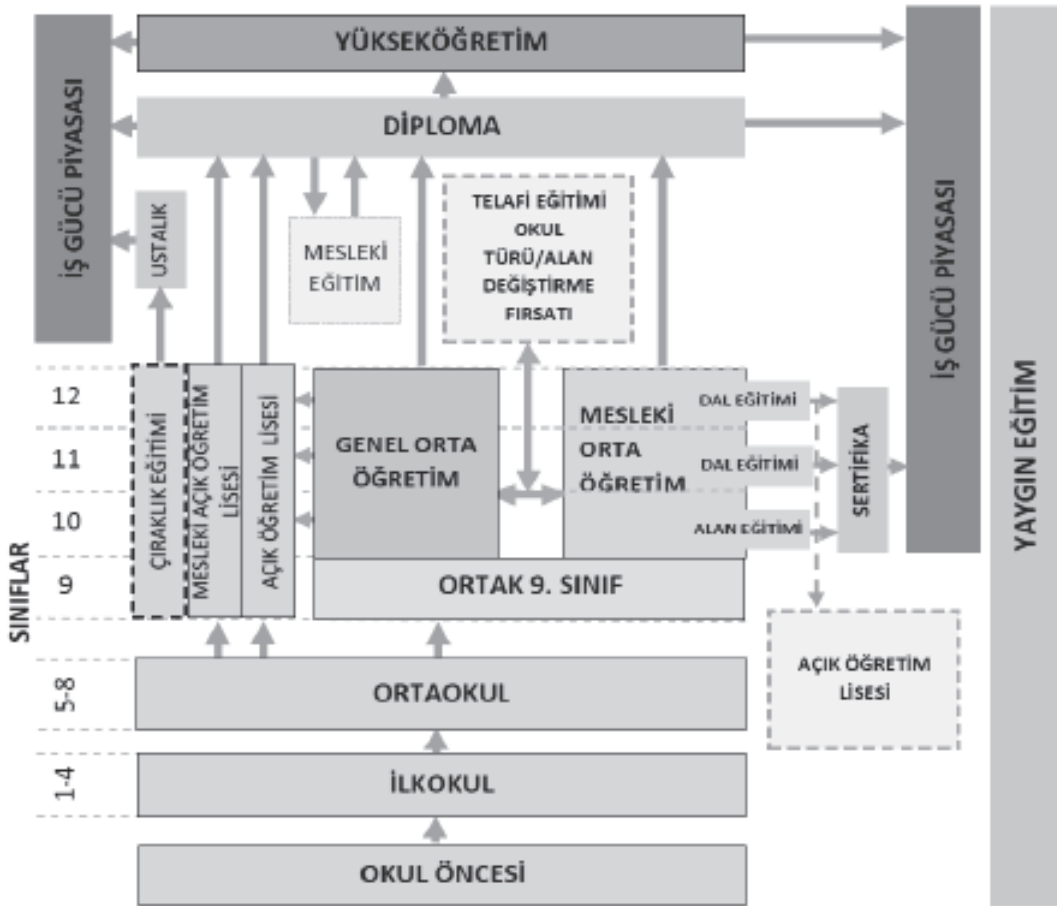
Nitelikli ve eğitilmiş insan kaynağı yetersizliği diğer önemli sorunların içinde yer almaktadır. Yeni nesil artık esnaf ve sanatkarlık mesleğini tercih etmemektedir. Ayrıca eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar da mevcuttur. Nitekim Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'na üye ülkelerin ortalama olarak ortaöğretim öğrencilerinin yarısı genel eğitime, diğer yarısı ise da ön mesleki eğitim veya meslek eğitimine devam etmektedir. Almanya da bu oran %60'ın, İngiltere'de ise %70'in üzerinde seyretmektedir. Ülkemizde ise bu durum %40'ın altındadır. Doğal olarak esnaf ve sanatkarların ihtiyaç duyduğu usta-kalfa-çırak sıkıntısı çekilmektedir.

Diğer bir ifade ile günümüz gelişmiş ülkelerinde, ortaöğretim sistemi *genel eğitim ve mesleki teknik eğitim* şeklinde düzenlenmiş ve bunun *yaklaşık olarak yüzde 30'unu genel eğitim, yüzde 70'ini de mesleki teknik eğitim* oluşturacak şekilde hedef konulmuştur.

Böylelikle ekonominin istihdam ihtiyacının karşılanması ve insan kaynaklarının bir an önce iş hayatına başlaması amaçlanmaktadır. Türkiye’de ise tam tersi bir durum söz konusudur. Gençler iş hayatına atılmak amacıyla meslek öğrenmek yerine üniversiteye girme amacına yönelmektedir. Bu nedenle ekonomide nitelikli insan kaynağı açığı olmasına rağmen işsizlik oranı da yüksektir.

Kaldı ki esnaf ve sanatkârlığı geleneksel ölçülerden, çağdaş ölçülere taşımak amacıyla kurulan eğitim merkezleri, altyapılarını tamamlayamamış ve hâlâ ilgili kesimin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak bir konumdadır. Geleneksel usta-kalfa eğitimi, yeni sistemlere geçişlerde yeterli esnekliği taşınamaması nedeniyle sorunlara yol açmaktadır. Çıraklık eğitimi için kurulan meslek eğitim merkezleri ihtiyaçlarla uyumlu bir gelişme göstermemiştir. Diğer örgün ve teknik okullar da alışlagelmiş meslek alanları dışına çıkamadıkları gibi beceri yönüyle de ne usta ne de kalfa seviyesinde piyasalara dönük bir eğitim verememektedirler. Birçok kişi herhangi bir eğitim almaksızın mesleğe girmekte, mesleklerini deneme-yanılma yoluyla öğrenmektedir. Mesleki eğitimdeki ileri teknolojik değişimler yeni bilgi ve beceri gereksinimini ortaya çıkarırken, bu gereksinimleri sağlayabilecek eğitim kurumları yetersiz kalmaktadırlar.

Şekil 1: Türk Eğitim Sisteminin Kademelendirilmesi



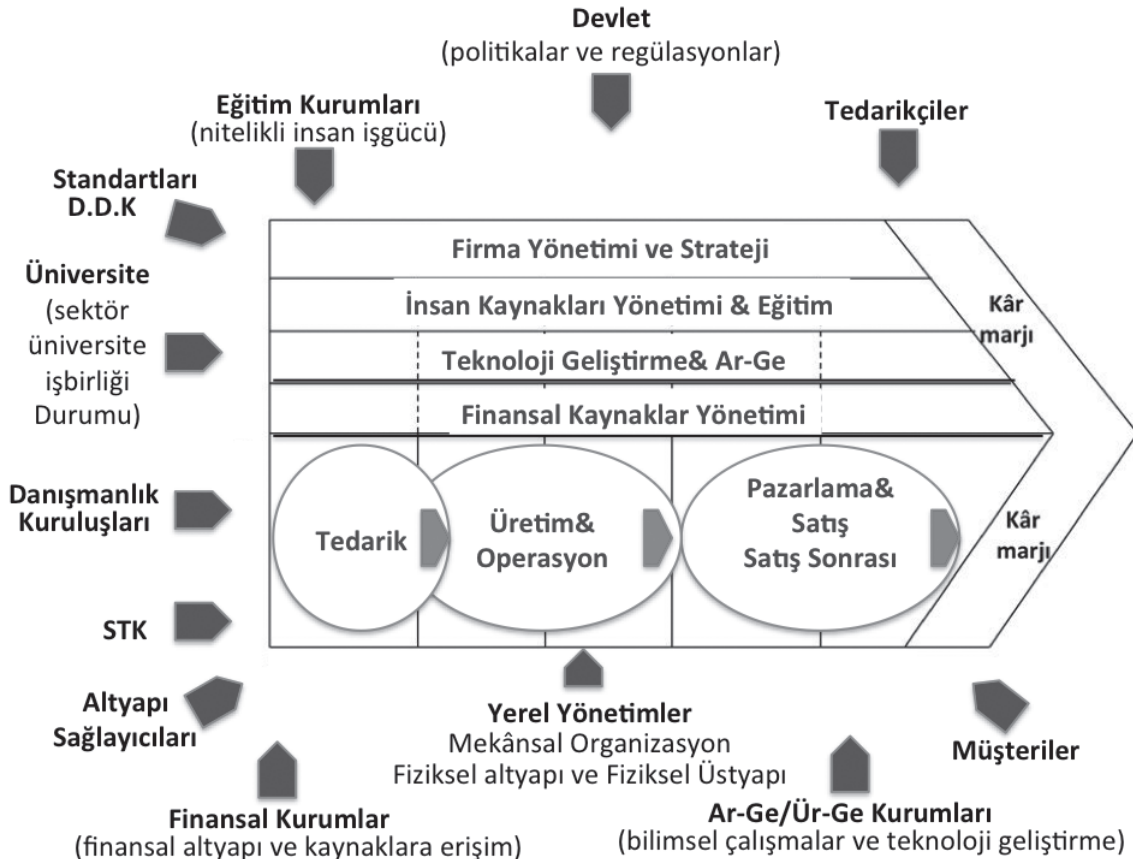
Kaynak: Türk, 2015.

Yukarıda yer alan Şekil, insan kaynağı eğitiminin işlevsel akışını vermektedir. Ancak maalesef esnaf ve sanatkârların sorunları irdelenip bu sorunların kaynaklarına doğru inildikçe önemli bir darboğaz olarak bilgi noksanlığı karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ve deneyim eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları işletmenin fizibilite aşamasında başlamakta, işletmelerin yaşam sürecinde de devam etmektedir.

2. ESNAF VE SANATKARLARIN SORUNLARINA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Avrupa ülkelerinde de olduğu gibi 1970'li yıllardan sonra önemi anlaşılan esnaf, sanatkar ve mikro girişimlerin ülkemiz işletmeleri arasındaki payları da büyüktür. Bu küçük işletmelerin ekonomiye canlılık kazandırmak, yeni iş imkanları ve istihdam yaratmak, yenilikleri teşvik etmek ve bölgesel kalkınmayı hızlandırma fonksiyonları vardır. Fakat bu işletmeler içe dönük yönetim yapısı, teknolojik gelişmeleri yeterince izleyememeleri, finansal yapılarının güçlü olmaması, bilgi toplumuna uyumu ve rekabet gücü olmaması, mevzuattan, sosyal güvenlik, vergiler ve sektör itibarıyla yaşanan birçok sorunla karşı karşıyadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların yeterli olmaması sonucu geleceğe yönelik politika ve programların geliştirilmesinde güçlükler yaşanmaktadır (Baykul, 2009). Bu bağlamda saha çalışmalarından elde edilen verilerin analizi ile elde edilen sonuçlara göre aşağıda yer alan çözüm önerileri ortaya çıkarılmıştır.

Şekil 2: Çevresel Faktörler ve Değer Zinciri Bağlamında Esnaf ve Sanatkarların Sorunları



Yukarıdaki Şekil’de de izah edildiği üzere esnaf ve sanatkarlar birçok sorun ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunların bir kısmı değer zincirinin etrafından yer alan çevresel faktörlerden (*dışsal*) kaynaklandığı gibi, büyük bir kısmı ise değer zincirinde yer alan fonksiyonlardan (*içsel*) kaynaklanmaktadır.

Esnaf ve sanatkarların sorunlarının en önemli bir kısmı yönetim ve organizasyondan kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile her bir fonksiyonda lazım olan yönetim fonksiyonu (pazarlama yönetimi, insan kaynakları yönetim, finansal yönetim, üretim yönetimi vs.) yeterli düzeyde yerine getirilememektedir.

• **Esnaf ve Sanatkârların Tanımından ve Sınıflamasından Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Türk Ticaret Kanunu düzenlemesinde merkez kavram olarak ele alınan ticari işletmenin belirleyici özelliğini oluşturan esnaf işletmesi faaliyeti aşma şartı, esnaf işletmesinin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Esnaf işletmesinin yasal tanımının bulunmaması ve düzenlemenin esnaf işletmesi yerine esnaf kavramı üzerine kurulması sistemin zaafını oluşturmaktadır. Esnaf kavramının Türk Ticaret Kanunu’ndan ziyade meslek örgütlerine ilişkin düzenlemelerde ele alınması ve Türk Ticaret Kanunu ile bağlantılı ikincil mevzuatın, meslek örgütlerine ilişkin mevzuat dikkate alınarak ve bunun etkisinde kalınarak hazırlanması, ticaret hukuku anlamında esnaf kavramının tespitini dahi zorlaştırmaktadır (Demirkapı, 2013: 436- 437).

Bu bağlamda tüm KOBİ işletmeleri esnaf ve sanatkar olarak kabul edilmelidir. KOBİ işletmeleri ise aşağıda yer aldığı üzere 3 farklı kısma ayrılmalıdır.

- Orta Büyüklükteki İşletmeler (OBİ)/ *100-500 arası istihdam sağlayan veya 100-500 milyon TL yıllık ciro yapan işletmeler*
- Küçük Büyüklükteki İşletmeler (KÜBİ)/ *50-100 arası istihdam sağlayan veya 50-100 milyon TL yıllık ciro yapan işletmeler*
- Mikro Büyüklükteki İşletmeler (MİBİ)/ *1-50 arası istihdam sağlayan veya 50 milyon TL’ye kadar yıllık ciro yapan işletmeler*

Bu sınıflamanın yapılması ile birlikte doğal olarak tüm işletmelerin kaydı, izlenmesi ve devlet teşviklerinin tasarımı daha işlevsel hale gelecektir. Ayrıca her bir sektöre yönelik sivil toplum kuruluşunun faaliyetleri de konsolide edilecek ve büyük oranda verimlilik sağlanacaktır.

• **Yönetim Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Yönetim fonksiyonunu açısından esnaf ve sanatkarların daha iyi yönetim sergileyebilmeleri için derhal şirketleşmeye gitmeleri gerekmektedir. Bir şirket çatısı altında etkin bir eğitim ve iletişim tekniği kullanılarak tüm fonksiyonların kurumsallaşması gerçekleştirilmeli ve her bir işletme çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilmelidir. Bu bağlamda esnaf ve sanatkarların A.Ş. işletmesi veya kooperatif işletmesi altında yeni bir entegratör firma altında faaliyet göstermeleri elzemdir.

Esnaf ve sanatkarların mekânsal sorunlarının çözümü ve büyük AVM'ler ile rekabet edebilmeleri için yepyeni bir konsept ile mekânsal yapılanmaya gitmeleri ve nostaljik esnaf çarşıları ile mukabele etmeleri gerekmektedir.

- **Tedarik ve Üretim Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Yukarıda da işaret edildiği üzere bu tip işletmelerde yaşanan tedarik sorunları temel olarak hammadde alımlarında karşılaşılan güçlüklerden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak, TOBB tarafından, KOBİ'lere hammadde sağlayabilecek bir sistemin geliştirilmesi amacıyla KOBİ Atık Borsası geliştirilmiştir. Atık Borsasının amacı, işletmelerde üretim sonucu ortaya çıkan atıkların geri kazanılması ve daha fazla ikincil hammadde olarak değerlendirilmesidir. Bu bağlamda KOBİ Atık Borsası, tedarik fonksiyonuyla ilgili sorunların çözümünde bir araç olarak değerlendirilebilir (Çelik ve Ozan, 2006: 209).

Eğer esnaf ve sanatkarlar kendi meslek dalları altında şirketleşmeye giderlerse (bir A.Ş. mahareti ile yönetilirlerse) toplu satın alma avantajını kullanarak ölçek ekonomisinin getirisinden son derece istifade edebilirler.

Üretim fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümü doğrultusunda, üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik düzenlemelerin geliştirilmesi; uluslararası kalite normlarında ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi; depolama ve stoklama ile ilgili yeni stratejiler belirlenerek, bu hususta özellikle maliyet düşürücü yöntemlerin uygulanması ve esnaf ve sanatkarları Serbest Bölgelerde üretimde bulunmasının sağlanması önemli birer strateji aracı olarak düşünülmektedir. Serbest Bölgelerde işletmeler için önemli muafiyet, teşvik ve avantajlar bulunmaktadır. Tüm bunlarla birlikte bu tip kurumlar için belki de en önemli avantaj bürokrasinin bu bölgelerde en aza indirilmiş olmasıdır. Birçok işletme için yatırımların önündeki en büyük engel ağır bürokratik şartlardır. Bu doğrultuda esnaf ve sanatkarlar Serbest Bölgelerde üretimde bulunmakla önemli bir üretim avantajına sahip olabileceklerdir (Çelik ve Ozan, 2006: 209).

- **Finansman Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Günümüz Dünyasında yeni bir işletmenin kurulması ya da mevcut bir işletmenin genişletilmesi çalışmaları sağladığı olanakların yanı sıra beraberinde bazı zorlukları da getirmektedir. Yeni teknolojiler ve global piyasalara daha iyi koşullar altında sağlanan erişim iş olanaklarının artmasını sağlamıştır. Aynı zamanda, artan rekabet, kalite konusundaki ısrarcılık ve daha düşük maliyetlerin sağlanması konusunda ortaya çıkan sürekli baskı, ki bunlar mevcut konuların sadece birkaçı, dünya çapındaki işletmelerin karşı karşıya kaldığı başlıca zorlukları temsil etmektedir. Esnaf ve sanatkarlar genellikle karmaşık iş yönetimi konularının üstesinden gelebilmelerini sağlayacak yeterli büyüklüğe, finansal kaynaklara ve kapasiteye sahip değildir. Esnaf ve sanatkarlar yeni iş olanaklarının, ihracat ve ekonomiyle ilgili katkıların sağlanması açısından tüm ülkeler için oldukça önemli bir kaynaktır. Bu sektörün büyümesinin sağlanması, politika yapımcılarının üstesinden gelmesinin gerektiği bir zorluk olarak gündemdeki yerini hala korumaktadır (OECD, 2005: 5).

Esnaf ve sanatkâr işletmeleri, yapıları gereği ayrı bir finansman birimi kuramamakta ve bu konuda nitelikli personel istihdam edememektedir. Finansman yönetimini üstlenen işletme sahiplerinin bu konudaki bilgi seviyelerinin düşük olması finansmana erişimini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda; esnaf ve sanatkârlar; finansal piyasalar, finansal ürünler, genel ekonomik gelişmeler ve temel risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgi sahibi değildir. Esnaf ve sanatkârlar; finansal tablo hazırlama, proje hazırlama, kredi başvurusuna yönelik belgeleri düzenleme konusunda yeterli bilgi birikimine, *aynı zamanda*, hazine destekli, Halkbank Kredileri dışında kredi, finansman ve teşvik sağlayan kurum, kuruluş, programlar ile bu finansman ve destek olanaklarından nasıl yararlanacakları hususunda bilgi sahibi değildir.

Öte yandan ülkemizde bu tip işletmelerin yönetsel yetersizliklerini telafi edebilecek etkin bir danışmanlık mekanizması bulunmamaktadır. Esnaf ve sanatkar işletmeleri açısından danışmanlık, devlet desteklerine aracılık eden bir araç olarak algılanmakta ve danışman kullanımı son derece kısıtlı kalmaktadır. Kaldı ki esnaf ve sanatkâr meslek örgütlerinde esnaf ve sanatkârlarımıza kredi ve finansman olanaklarına ulaşım ve gerekli dokümantasyonun hazırlanması konusunda destek sağlayacak bir yapı bulunmamaktadır.

Esnaf ve sanatkarların finansal kaynak ihtiyaçlarının çözümü için devlet tarafından bu tip işletmelere (*aslına bakıldığında tüm KOBİ'lere*) yönelik özelleştirilmiş bir banka ihdas edilmelidir. Banka faizsiz nakdi kredi vermeli ve bürokratik işlemleri azaltmalıdır. Kredi verilecek işletmeler (*en küçük mikro işletmeler dahil*) bir derecelendirme kuruluşu tarafından değerlendirilerek, kefalet senedi vs. olmaksızın, kredi değerlendirme notuna göre finanse edilmelidir. Bankalar ayrıca projelere ortak olmalı ve esnaf ve sanatkarlar ile birlikte yenilikçi projeler geliştirmelidir.

Öte yandan mikro finans mekanizması işletilmeli ve esnaf ve sanatkarlar bu sisteme göre desteklenmelidir. Ayrıca İslami mikro finans yaygınlaştırmalı, son derece etik olarak değerlendirilen İslami enstrümanlar (*zekat, sadaka vs. gibi kaynaklar*) ile esnaf ve sanatkarlar desteklenmelidir.

Finansal okur yazarlık konusunda esnaf ve sanatkarlara eğitim vermeli ve finansal kaynaklara ulaşım, finansın kullanımı, tasarruf ve muhasebe gibi konularda bilinçlendirme seferberliği başlatılmalıdır.

Esnaf ve sanatkarların tamamı (*tüm KOBİ'ler de dahil*) son derece basit ve özel vergilendirmeye tabi tutulmalıdır. Vergi oranları gelir ile orantılı olarak oranlanmalıdır. Esnaf ve sanatkarların tamamı, kurumsallaşmanın bir gereği olarak defter tutmaya zorunlu kılınmalıdır. Tüm esnaf ve sanatkarların muhasebe maliyetleri bağlı olduğu sivil toplum kuruluşu tarafından ihdas edilecek bir fon kaynağı ile bilabedel karşılanmalıdır.

- **Pazarlama ve Satış Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Esnaf ve sanatkarların, markalaşma, tasarım, pazarlama ve ihracat yapma gibi yeteneklerinin mevcut durumunun ortaya konulması bağlı olduğu sivil toplum kuruluşları tarafından gerekmektedir. Bu konularda bilgi ve deneyim eksikliği yaşayan, mevcut potansiyellerini yeterince iyi değerlendiremeyen işletmelerin rekabet güçlerini ve ihracat kapasitelerini artırıcı adımların belirlenmesi ve belirlenecek hedef kitle üzerinde ihracat

kapasitesinin artırılmasına yönelik pilot olarak fuar katılımı, iş forumları, markalaşma ve tasarım gibi alanlarda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi elzemdir.

Pazarlama ve ihracata yönelik olarak önem verilmesi gereken bir diğer husus da; ihracat pazarları hakkında bilgi ve danışmanlık desteği verecek, firma veya sektörler adına pazar araştırması yapacak, işletmelerin pazarlama ve ihracat işlemlerini yapacak şirketlerin ve konsorsiyumların kurulmasının sağlanması gerektiği ile ilgilidir. Bu tür şirket ve konsorsiyumlar pazarlama ve ihracat etkinliğinin artırılmasına büyük rol oynayacaktır (Çelik ve Ozan, 2006: 210).

Pazarlama ve ihracat performansının yükseltilmesine ilişkin olarak önem verilmesi gereken bir başka husus ise ticaret fuarları ve sergilerdir. Tüm işletmeler kadar esnaf ve sanatkarlar açısından da önemi her geçen gün artan bir başka husus E-Ticaret ve internettir. Bu konuya ilişkin olarak alan araştırmasında görülmüştür ki, işletmeler E-Ticaret ve İnternet ile ilgili olarak bilgi teknolojileri ve İnternet kullanımının artırılması hususunu ön plana çıkarmışlardır. İşletmelerin %90'ının bu hususa önem vermesi son derece umut verici bir durumdur. Bununla birlikte alan araştırmasına katılan işletmelerin %56'sı İnternet teknolojisi ve E-Ticaret ortamının iyi kavranması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özetle firma ve ürünlerinin tanıtımı ve uluslararası pazarlara açılmanın sağlanması konusunda önemli avantajlar sunan internet sitesi kullanımı artırılması işletmeler için büyük önem arz edebilmektedir (Çelik ve Ozan, 2006: 210). Bu konuda sivil toplum kuruluşları ücretsiz olarak esnaf ve sanatkarlara destek olması ve program başlatması gerekmektedir.

- **İnsan Kaynakları ve Eğitim Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri**

Öncelikle mesleki eğitim cazip hale getirilmelidir. Bu bağlamda esnaf ve sanatkar işletmelerinin (*hatta tüm KOBİ'lerin*) iş yükünü çeken ve *ara elaman* olarak adlandırılan insan kaynaklarının nitelikleri çeşitli eğitim programları ile yükseltilmeli ve *asıl elaman* olarak değerlendirilmelidir. Halihazırda geçerli olan ara elaman kavramı ciddi stratejik iletişim planı ve buna bağlı projelerle (*psikolojik- sosyolojik vs.*) bertaraf edilmelidir. Bu konuda sivil toplum kuruluşları çalışmalara başlamalıdır.

Ara elaman olarak adlandırılan ve gerçekte asıl elaman olan insan kaynaklarının niteliklerini ve ücret koşullarını artırıcı programlar başlatılmalı, asıl işleri bu kişilerin yaptığı göz önüne alınarak ücretler lisans mezu insan kaynaklarından daha cazip hale getirilmelidir.

Diğer yandan istihdam ve teknik eğitim arasındaki arz-talep ilişkisi takip edilmeli, mesleki eğitimin işgücü ihtiyaçları doğrultusunda verilmelidir. Buna yönelik kapsamlı bir analiz ve bu analize bağlı olarak stratejik plan yapılmalıdır.

Ayrıca esnaf ve sanatkarların tamamı kapsamlı bir eğitime tabi tutulmalı, çağdaş işletme teknikleri ve yönetim becerilerinin artırılmasına yönelik programlar tertip edilmelidir. Üniversitelerin meslek yüksek okullarının imkanları bu proje için seferber edilmelidir. Eş zamanlı olarak, lise mezunu esnaf ve sanatkarlarımız için meslek yüksek okullarına sınavsız geçiş hakkı tanınmalı ve akşam eğitimine başlanarak, hem esnaf ve sanatkarlarımızın nitelikleri artırılmalı hem de yeni iş alanları için girişimcilik yetenekleri geliştirilmelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve dışa açık ekonomi politikalarının beraberinde getirdiği rekabetçi ve yenilikçi ortama uyum sağlamakta güçlük yaşayan esnaf ve sanatkarlar çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de faaliyet gösteren esnaf ve sanatkarların çok büyük bölümü ancak geçimlerini sürdürecektedir. Kar oranları son derece düşük olup, sermaye biriktirme oranları düşüktür. Diğer bir ifade ile esnaf ve sanatkarlarımız sürdürülebilir bir kar elde edememektedir. Doğal olarak, *şu andaki duruma göre*, devamlı devlet desteği (kredi, hibe, teşvik vs.) ile yaşamlarını idame ettirmek için çaba göstermektedir. Bu bağlamda esnaf ve sanatkarların konforlu ortamda kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri, yerel ve uluslararası pazarlarda yer alan rakiplerle rekabet edebilmeleri ve neticesinde sürdürülebilir kar kazanmalarının stratejilerini ortaya çıkarmak elzemdir.

Örneğin Yıldız ve arkadaşları’nın Dalaman esnafının sorunları ve çözüm önerileri ile ilgili yapmış olduğu çalışma (2013) sonucunda; esnafın yüksek oranla belediyenin ilgisizliğinden yakındığı, genel olarak da gelirlerinin giderlerini karşılamadığı, geçmişe nazaran daha kötü bir finansal durum içerisinde olduğu, kredi geri ödemesinde sorun yaşadığı, Bağ-Kur primlerini ve vergi oranlarını yüksek bulduğu, devletin eğitime desteğini yetersiz gördüğü, nitelikli eleman bulmada nispeten sorun yaşadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu’nun kendilerine destek vermediklerini ve buna sebep olarak da kendileriyle iletişime geçilmemesini belirtmişlerdir. Devletten %80 oranla destek görmediklerini ve istenilen destek türünün de başta vergi oranlarının düşürülmesi olmakla birlikte kredi desteği, prim desteği ve eğitim desteği olarak sıralamışlardır. Bununla birlikte, esnaf çok fazla sayıda işyeri olmasından şikayet etmekte ve yarından fazlası aynı bölgede ihtiyaçtan fazla aynı meslek faaliyetini yürüten işyeri sayısının sınırlandırılmasını istemektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre esnaf ve sanatkarların bir çok sorunu bulunmaktadır. Bu sorunların bir kısmı dışsal sorunlardan, büyük bir kısmı ise içsel sorunlardan kaynaklanmaktadır. Söz konusu sorunların başında; mekânsal organizasyon, yönetim ve organizasyon, yeterli sermayeye sahip olmama, nitelikli eleman istihdam edememe, modern pazarlama yöntemlerinden faydalanamama, değişen tüketici tercihlerine hızlı cevap verememe, finansmana erişimde sıkıntı yaşama, yenilikçilik ve teknoloji konusunda yeterli donanıma sahip olmama gibi sorunlar gelmektedir. Bu sorunlar, esnaf ve sanatkâr işletmelerinin üretim ve istihdam maliyetlerini artırırken müşteri bulmalarını zorlaştırmakta ve diğer işletmelerle rekabet edebilmelerini güçleştirmektedir.

Öngörülen sorunlar, esnaf ve sanatkâr işletmelerinin günümüz koşullarında ayakta kalabilmeleri için kapsamlı ve radikal bir değişim ve dönüşüm geçirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Esnaf ve sanatkârların, yaşadıkları sorunların üstesinden gelebilmesi ve gerekli değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilmesi için, bu kesimin üretim faaliyetlerinin değer zinciri kapsamında öncelikli fonksiyonlara yönelik olarak desteklenmesi ve bu kesime yeni fırsatlar sunulması gerekmektedir.

Özellikle esnaf ve sanatkarlar ile ilgili sivil toplum kuruluşları sil baştan tekrar tasarlanmalı ve çok çevik, sorunları çözen, çözüm üreten ve ilgili işletmeleri karlı hale nasıl getirebiliriz düşüncesi ile hareket eden kurumlara dönüştürülmelidir.

Kamu yönetimi daha radikal kararlar alarak bir esnaf ve sanatkarlara yönelik yatırım hamlesi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun için kapsamlı bir stratejik gelişim planı hazırlanmalı ve bu plan çerçevesinde değişim ve dönüşüm hareketleri başlatılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Bal, E., 2002. Gümrük Birliği Ve Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecindeki Türk Kobi'lerinin Sorunları, Çözüm Önerileri Ve Türkiye İçin Bir Destek Ve Teşvik Modeli, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.
- Baykul, A., 2009. Isparta İl Merkezindeki Esnaf Sorunları ve Esnafın Yerel Ekonomi İle İlişkisi, SDÜ SBE İktisat ABD, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Çelik, A., ve Ozan, E., 2006. KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yayın 15.
- Demirkapı, E., 2013. Ticari İşletmenin Tespiti Açısından Esnaf İşletmesi Kavramının Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII.
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), 2005. Türkiye'deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve, OECD Yayınları, Temmuz.
- Karagöz, M., 2008. KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri, Kent Araştırmaları Merkezi (KAM) Yayınları, 1. Baskı, Mayıs.
- Oktay, E., ve Güney, A., 2002. Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri, 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C., 03-04 Ocak.
- Özbilgili, C., 2014. Türkiye'de Küçük Esnaf ve Sanatkarın Kredi Kullanımı ve Ödeme Gücü: TESKOMB Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat ABD, Basılmamış Doktora Tezi, Aydın.
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK), 2008. Esnaf ve Sanatkar Raporu: Mevcut Durum, Sorunlar ve Öneriler, Kasım, Ankara.
- Türk, E., 2015. Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Yayınları, Ocak.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2017. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.tuik.gov.tr>
- Yıldız, a., Gavcar, E., ve Kavacık, M., 2013. Dalaman Esnafının Sorunları ve Çözüm Önerileri, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 31, Güz.

CİNSİYETİN YENİLİKÇİ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE FIRSAT EŞİTSİZLİĞİ: ÇOK DÜZEYLİ ANALİZ

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET NASİH TAĞ

Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Yenişehir/Mersin

mehmettag@gmail.com

05333174224

DOKTORA ÖĞRENCİSİ, DUYGU HİDİROĞLU

Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Yenişehir/Mersin

duyguhidir@hotmail.com

05330296027

ÖZET

Bu çalışma cinsiyetin yenilikçi girişimciliğe olumsuz etkisi olduğunu ve bu etkinin nedenlerinden birinin olan kadın ve erkekler arasındaki fırsat eşitsizliği olduğunu savunmaktadır. Çalışmamızda, bu eşitsizliği ortadan kaldırmada etkili olduğu düşünülen özgüven, başarısızlık korkusunun olmaması, girişimcilik tecrübesi, girişim fırsatı algısı, tanıdık girişimci, eğitim düzeyi, yaş gibi bireysel faktörler ile finansal destek imkanları, kadın girişimcilere verilen destek, ticari altyapıya ulaşım imkanları ve girişimciliğe sağlanan devlet desteği gibi ülkesel faktörler çeşitli hipotezlerle test edilmiştir. Çalışmamızda, belirlenen hipotezlerin test edilmesi için 87 ülkenin verilerini kapsayan GEM—Global Entrepreneurship Monitor veri tabanından yararlanılmış ve lojistik karışık etkiler yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmanın bulguları, cinsiyetin yenilikçi girişimcilikle olumsuz ilişkisinde etkili mikro ve makro düzey faktörlerin etkisini ve bu faktörlerin cinsiyet farkından doğan fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmadaki etkinliğini ölçmektedir. Ulaşılan bulgular neticesinde, kadın ile erkek arasında fırsat eşitliğini sağlamada etkili olduğu düşünülen bireysel etmenlerin kadın girişimcilik üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, toplumsal düzeyde sağlanan destekler, finansal destekler ve danışmanlık destekleri gibi çevresel etmenlerin de kadın erkek fırsat eşitliğini sağlamada etkili olduğu ve bu durumun kadın girişimcilik üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamız, son zamanlarda popüler hale gelen kadın girişimciliği araştırmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmış ve ekonomilerin kalkınmasında oldukça etkili olan kadınların girişimcilik faaliyetlerine katılımlarını arttırmaya yönelik önemli bulgular sunmuştur. Bu bulgularla, kadın girişimcilerin yenilikçi girişimci olma olasılığını arttırmak için, ilgili sektörde deneyim kazanmaları, iş becerilerini geliştirmeleri ve ülkesel düzeyde ise çeşitli finansal ve ticari devlet desteklerini kullanarak çaba göstermeleri gerektiği gözlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Fırsat Eşitliliği, Fırsat Algısı, Kadın Girişimciliği, Girişimcilik

GİRİŞ:

Girişimcilik, birçok ülkede kadınlar için giderek daha önemli bir istihdam kaynağı haline gelmektedir. Fakat, özellikle yenilikçi girişimcilik söz konusu olduğunda kadınların girişimciliğe katılımının erkeklere oranla daha düşük olduğu görülmüştür (Langowitz ve Minniti,2007). Girişimcilik alanında yapılan pek çok çalışmada, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kendine güven, tecrübe gibi bireysel etmenlerin girişimcilik üzerine oldukça etkisinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunda, kadınların bir girişim faaliyeti içinde olma olasılıklarının erkeklere nazaran oldukça düşük olduğuna dair bulgulara rastlanabilmektedir. Örneğin; Langowitz, Minniti ve Arenius (2009) çalışmalarında, kadınların erkeklere göre yenilikçi girişim başlatma eğilimlerinin daha düşük olduğunu savunmuşlardır. Yaptıkları çalışmanın bulguları; araştırma kapsamında incelenen her bir ülkedeki erkek bireylerin girişimciliğe kadın bireylerden daha fazla meyilli olduklarını kanıtlar niteliktedir.

Kadın ve erkeklerin yenilikçi girişimcilikte bulunmaları arasındaki en fazla farkın orta gelirli ülkelerde olduğu gözlenmiştir. Düşük gelirli ülkelerde ise, kadınlar genellikle başka iş fırsatları bulamadıkları için girişimcilik faaliyetlerini sürdürme kararı almaktadırlar. Kadınların başlattıkları yeni girişimler var olan pazarları hedef alma eğilimindedir. Ayrıca, kadınlar genellikle girişimlerinde bilinen teknolojiyi tercih etmekte ve girişimlerine daha az başlangıç sermayesi ile başlamaktadırlar. Bu durum, kadınların girişimcilik faaliyetlerinde erkeklere nazaran daha tutucu olduklarını ve dolayısıyla yenilikçi girişimcilikten daha uzak olduklarını göstermektedir (Langowitz, Minniti ve Arenius, 2009).

Langowitz ve Minniti (2007), cinsiyet farkının girişimcilik başlatma eğilimi üzerine önemli etkisinin olduğunu savunmuştur. Çalışmalarında, kadınların algısal değişkenlerin etkisiyle girişimcilik tutumlarının erkeklerden farklı olduğu ve öznel nedenlerden dolayı kadınların girişimcilikte bulunma eğilimlerinin erkeklerden daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pines, Lerner ve Schwartz (2010), çalışmalarında benzer şekilde cinsiyetin girişimcilik üzerine olumsuz etkisinin kadın erkek fırsat eşitsizliğinden kaynaklandığını savunmuştur. Çalışmada, kadın girişimciliğin yetersiz olmasında fırsat eşitsizliğinin ve kadınları iş hayatında dışlamanın oynadığı rolün önemi vurgulanmıştır. Lerner ve Schwartz (2010), görüşlerinin doğruluğunu test etmek için çalışmalarında GEM 2007-2008 veri tabanından yararlanmışlardır. Analizleri neticesinde ise, beklenenin aksine yenilikçi girişimciliğin yoksul ülkelerdeki kadınlarda daha yaygın olduğunu görmüşlerdir.

Bu çalışmada, kadınların yenilikçi girişimcilik başlatma oranlarının erkeklere nispeten az olmasının; kadın erkek arasındaki fırsat eşitsizliğinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Çalışmanın temel amacı kadın ile erkek arasında fırsat eşitliği sağlaması beklenen bireysel ve toplumsal düzeyde bir takım etmenlerin kadın girişimciliği üzerinde etkisini araştırmaktır. Bireysel düzeyde etmenler eğitim düzeyi, hane halkı gelir düzeyi ve hali hazırda çalışma (iş) durumu olarak ve toplumsal (ülkesel) düzeyde ise; kadın girişimcilere sağlanan destekler, orta ve yükseköğretim düzeyinde verilen girişimcilik eğitimleri ve finansal, danışmanlık destekleri gibi fırsat eşitliğini sağlaması beklenen etmenler ile kadın girişimciliği arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Bu yüzden, çalışmanın araştırma sorusu olarak “Kadın ile erkek arasında fırsat eşitliğinin sağlandığı durumlarda, kadın yenilikçi girişimciliğinde artış sağlar mı?” belirlenmiştir.

Bu çalışmanın belirlenen hipotezlerin test edilmesi için GEM—Global Entrepreneurship Monitor veri tabanından yararlanılmış ve lojistik karışık etkiler yöntemi

kullanılmıştır. Çalışmada kadın erkek arasında fırsat eşitliğini sağlanması beklenen etmenlerden bir kısmının kadın girişimciliğine hiç etkisinin olmadığı ve bir kısmının ise kadın girişimciliğe olumlu katkılarının olabileceği sonucuna varılmıştır.

LİTERATÜR:

Shane ve Venkataraman (2000), girişimcileri normal bireylerden farklı kılan bireysel etmenlerin çevresel fırsatlarla bütünleşmesiyle meydana gelen etkinin girişimcilik üzerine yadsınamaz katkılarının olduğunu savunmuştur. Klein (2008), girişimcilerin ancak bireysel düşünceler ışığında girişimcilik hareketinde bulunabildiklerini savunmaktayken; Shane ve Venkataraman, (2000), Klein'in (2008) görüşüne ek olarak girişimcilerin yeni bir girişimcilik faaliyeti başlatırken bireysel etmenlerin yanı sıra; girişimciliğin fırsat kaynaklarının araştırılması ve değerlendirilmesi süreçlerinden de etkilendiklerini savunmuştur.

Low ve MacMillan (1988), girişimciliğin gelişimini iki açıdan ele almaktadır: stratejik uyum ve nüfus ekolojisi. Girişimciliğe yönelik stratejik uyum bakış açısında, Low ve MacMillan (1988) bireylerin fırsatları tanımlamasını ve bu fırsatlardan yararlanacak kaynakları birleştirmesini beklemektedir. Söz konusu fırsatlar ışığında girişimin ömrünün sürdürülmesinde etkili stratejileri belirlemede ise Gartner (2001), girişimcinin mutlaka karar alma özgürlüğünün bulunması şartını vurgulamaktadır. Öte yandan Low ve MacMillan (1988), nüfus ekolojisi bakış açısında çevresel faktörlerin; hem girişimci aktiviteye öncülük etmesinden hem de yeni girişimcilerin çevresel dinamiklere ve zor çevresel şartlara tutunma zorunluluklarından dolayı girişimciler için oldukça önemli olduğunu savunmuştur. Her iki perspektifte de, Low ve MacMillan (1988), girişimciliğin zaman içinde dinamikleşerek çevre koşullarına kolayca adapte olabilen stratejik bir süreç olduğu görüşündedir. Aldrich ve Singh & Lumsden (1990) yaptıkları çalışmalarında Low ve MacMillan'ın (1988) çalışmalarının devamı niteliğinde, girişimcilerin yenilikçi girişimde bulunurken çevre koşullarına uyum sağlamak adına dinamik süreçlerden geçtiğini savunmaktadırlar.

Lerner ve Scoar (2010), yenilikçi girişimcilerin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve fırsatlar ışığında yenilikçi bir yaklaşımla var olan işletme yapılarının değiştirerek yeni yapılar oluşturduklarını savunur. Finansal piyasalar ve işgücü piyasası düzenlemeleri yenilikçi girişimcilerin daha hızlı büyümelerine imkân tanımaktadır (Afsar, 2016). Yenilikçi girişimcilerin büyümesini doğrudan teşvik eden başarılı devlet düzenlemeleri oldukça fazladır fakat yapılan bütün düzenlemeler her girişimci için olumlu ve yeterli bir etkiye sahip değildir.

Girişimcilik literatürü incelendiğinde pek çok çalışmada, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kendine güven, tecrübe gibi bireysel etmenlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunda, kadınların bir girişim faaliyeti içinde olma olasılıklarının erkeklere nazaran oldukça düşük olduğuna dair bulgulara rastlanabilmektedir. Girişimcilik, yeni ürün veya hizmet oluşturmak için birkaç farklı kaynağın bir araya getirilmesi gereken ortak üretimden oluşur (Casson,1982). Girişimcilik hakkında kadınların kaynakların değeri hakkında erkeklerden farklı inançlara sahip olduğu görülmüştür. Casson (1982), erkek girişimcinin bu kaynaklar üzerinden kar elde etmesi için, kaynak fiyatlarının doğruluğu konusundaki fikrinin, kaynak sahiplerinden ve kadın girişimcilerden farklı olması gerektiği fikrini savunmuştur. Shane ve Venkataraman (2000) çalışmalarında Casson'ın (1982) fikrini

destekleyerek geliştirmiş, eğer kaynak sahipleri erkek girişimciler ile aynı varsayımlara sahip olsaydı; erkek girişimcilerin karlarının sıfır olması için kaynakları yeniden fiyatlandırır ve bu fırsatlardan kar elde etmeye çalışırlardı görüşünü savunmuşlardır. Öte yandan Schumpeter (1934) ise Shane ve Venkaraman'ı (2000), eğer kadınlar ve erkeklerden oluşan bütün potansiyel girişimciler aynı girişimci varsayımlarda bulunsalardı; aynı girişimcilik karını yakalamak için rekabet edip, fırsatı takip etmeyi teşvik eden kar ortadan kalkana kadar karı blşrlerdirdi görüşüyle desteklemektedir. Fakat gerçekte kadın ve erkek girişimciler arasında böyle bir durumun varlığı söz konusu bile değildir ve bu durumun kadınlar ile erkekler arasındaki fırsat eşitizliğinden kaynaklandığı varsayılmaktadır.



Grafik1:Yenilikçi Girişimin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yenilikçi girişimciliğin cinsiyete göre dağılımındaki farkın nedenleri; kadınların zgr iradeleriyle girişimci olmayı tercih etmemeleri, kadınların bireysel ya da bilişsel nedenlerden dolayı erkeklere göre daha az girişimde bulunmaları ve çevresel nedenlerin yarattığı fırsat eşitizliğinden dolayı kadınların erkeklere göre daha az girişimde bulunmaları olabilir.

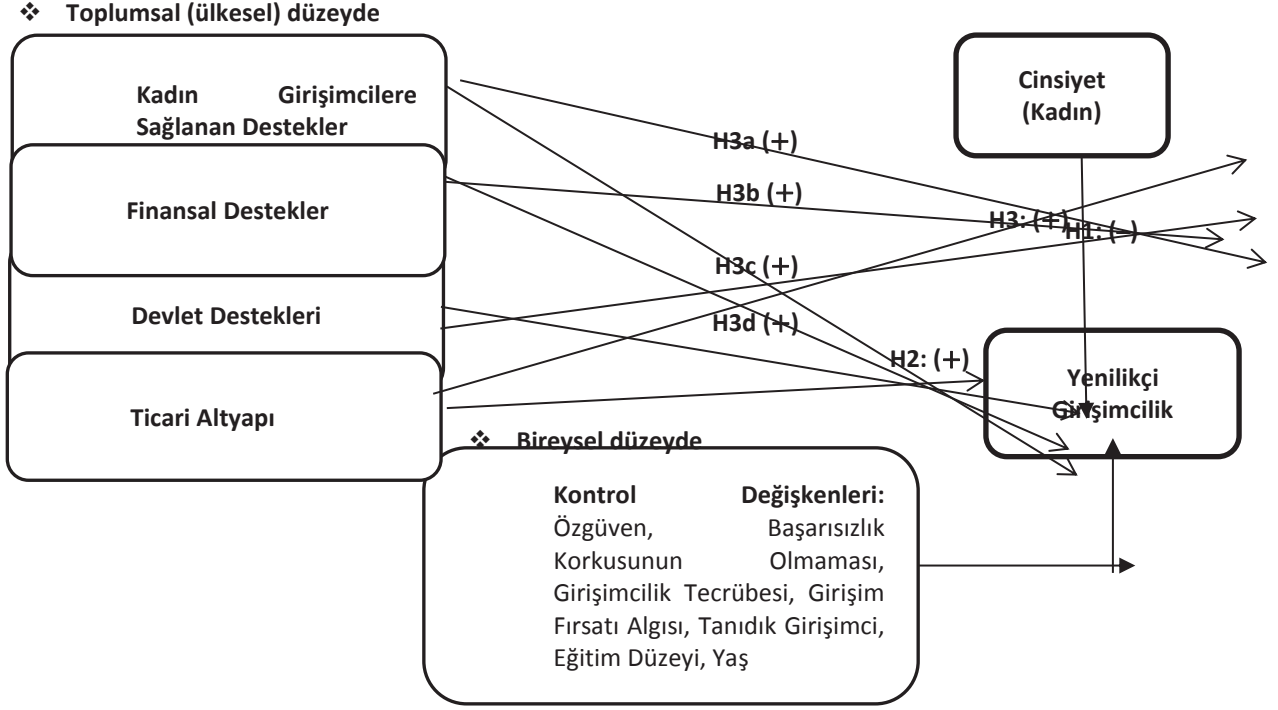
Bazı araştırmacılar, kadın ile erkek arasındaki fırsat eşitizliğinin olduğunu ileri sürmektedir. Cooper (1981) alışmasında, girişimcilik için arz edilen toplam kadın erkek sayısında belirgin bir fark oluşturan ve kadın erkek arasındaki fırsat eşitizliğinden kaynaklı, bir takım durumsal ve kültürel faktörlerin olduğunu belirtmiştir. Gerritson, Beyer ve El-Namaki (1987) alışmalarında, kendine güven gibi bireysel etmenlerin kadın erkek arasındaki fırsat eşitizliğine sebep olduğunu ve bu durumun girişimcilik üzerine cinsiyetler arası farklı etkilerinin olduğunu savunmuşlardır. Curran (1986), ise fırsat eşitizliğine neden olan etmenlerden biri olarak bireyin medeni hali üzerinde durmuş ve girişimcilik faaliyetinde bulunmanın kadınlar için erkeklere bağımlılığa bir alternatif anlamına geldiği görüşünü savunmuştur. Bu bakımdan Curran'a (1986) göre, bir kadın evliyse ya da boşanmışsa her iki medeni halde kadının girişimciliğe bakış açısı ve isteği

birbirinden oldukça farklı olacaktır. Bu araştırmacılar, bireysel ve toplumsal düzeyde çeşitli etmenlerin etkisiyle ortaya çıkan fırsat eşitilsizliğinden dolayı; kadınların girişimcilik yapmakta erkeklerden oldukça geride kaldıklarını savunmuşlardır.

Birley (1988) bu konuyla ilgili yaptığı çalışmasında, kadın erkek fırsat eşitilğini sağlaması gereken etmenleri 3 başlık altında toplamıştır: 1) girişimcinin bilinçaltı motivasyonu, algı ve becerilerini etkileyen genetik faktörler, aile, eğitim ve önceki meslek tecrübeleri gibi öncül etmenler, 2) girişimcinin yeni girişimde bulunmadan hemen önce çalışmış olduğu kuruluş ile ilgili faktörler, kuruluşun coğrafi konumu, kuruluşta edinilen bilgi ve becerilerin türü ve derecesi, organizasyon içindeki pozisyonu, kuruluştan ayrılmayı tetikleyen motivasyonlar gibi niteliklerin olduğu kuruluşun kuluçka dönemine ait etmenler ve son olarak 3) bireysel girişimin gelişeceği ortamı sağlayan ekonomik koşullar, girişim sermayesinin erişilebilirliği ve kullanılabilirliği, başarılı girişimci rol modelleri ve destekleyici hizmetlerin kullanılabilirliğini içine alan çevresel etmenlerdir. Bunun yanı sıra; Watkins ve Watkins (1984) yaptığı analizler neticesinde, özellikle aile yapısı, babaların iş durumu ve eğitim durumu gibi etmenlerin kadın erkek arasında fırsat eşitilğı sağlayabilecek oldukça etkili etmenler olduğunu gözlemlemiştir. Öte yandan, Cooper (1981) çevresel etmenlerden mevcut ekonomik iklimin iyileştirilmesinin fırsat eşitilğine katkıda bulunabileceğini savunmuştur. Bireysel düzeyde eğitim düzeyi, hane halkı gelir düzeyi ve hâlihazırda çalışma (iş) durumunun kadın girişimciliğini arttırıp arttırmadığı incelenmektedir. Toplumsal (ülkesel) düzeyde ise; kadın girişimcilere sağlanan destekler, orta ve yükseköğretim düzeyinde verilen girişimcilik eğitimleri ve finansal, danışmanlık destekleri gibi devletin genel olarak girişimciliğe sağladığı destekler ile kadın girişimciliği arasındaki ilişki analiz edilmektedir (Cooper,1981).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE:

Pek çok analist ve araştırmacı, cinsiyet ve yenilikçi girişimcilik arasında oldukça önemli bir negatif ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada aşağıda cinsiyet ile yenilikçi girişimcilik arasındaki ilişkiyi yakından etkilediği düşünölen faktörler yer almaktadır. Çoğu araştırmacı, cinsiyet ve yenilikçi girişimcilik arasındaki negatif ilişkinin temel nedenini kadın ile erkek arasındaki fırsat eşitilsizliğine bağlamaktadır. Çalışmamızda yenilikçi girişimciliği etkilediği düşünölen birçok faktör arasından söz konusu faktörlere (Finansal destek imkanları, Kadın girişimciliğe verilen destek, Ticari altyapının gelişmişliği, Girişimciliğe sağlanan devlet desteği) yer vermemizin temel nedeni; bu faktörlerin kadınlarla erkekler arasında fırsat eşitilğı yaratması ve dolayısıyla kadınların yenilikçi girişimci olma olasılığını arttırması beklentisidir.

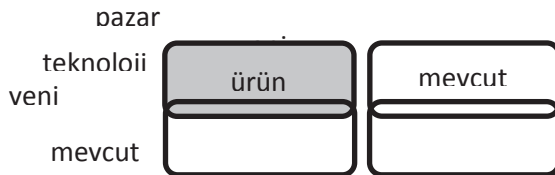


Şekil 1: Cinsiyetin, Toplumsal ve Bireysel Düzeyde Değişkenlerin Yenilikçi Girişimciliğe Etkisi

Şekil 1’de görüleceği üzere, fırsat eşitliği sağlaması beklenen bir takım politika, uygulama ve düzenlemenin kadın erkek girişimciliği arasındaki negatif ilişkiyi azaltacağı beklenmektedir. Çalışmamızda finansal destek, kadın girişimciliğe verilen destek, ticari altyapının gelişmişliği ve girişimciliğe sağlanan devlet desteği gibi toplumsal düzeyde faktörlerin kadınlar için fırsat eşitliği yaratıp yaratmadığı analiz edilecektir.

Veri Seti: GEM 'in anketine katılan girişimler, bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini, 2007-2013 yıllarını kapsamakta ve 87 ülkeden 93732 birey düzeyinde veri içermektedir. Girişimcilerin yüksek etkili girişimcilik adı verilen bir işletme kurma olasılığını belirleyen ülke düzeyindeki etkilerini kontrol etmek için çalışmamızda, çok düzeyli modelleme tekniği kullanılmaktadır.

Bağımlı Değişken: Çalışmanın bağımlı değişkeni yenilikçi girişimdir. Çalışmanın bağımlı değişkeni GEM veri setinden doğrudan alınmıştır. Bu çalışmada yeni bir teknolojinin yeni bir piyasada ticarileştirildiği girişimler ele alınmaktadır. Kısaca, yeni bir piyasaya yeni bir teknoloji ile hitap eden girişimleri belirlenmektedir



Şekil 2: Ürün Konumlandırma

Bağımsız Değişkenler: Bu çalışmanın bütün bağımsız değişkenleri GEM veri setinden alınmıştır. Cinsiyet değişkeni, katılımcının erkek olması durumunda 1, kadın olması durumunda 2 değerini almaktadır. Finansal destek imkanları, kadın girişimcilere verilen destek, ticari altyapının gelişmişliği, girişimcilğe sağlanan devlet desteği gibi diğer bağımsız değişkenler ise 1 (düşük ya da hiç yok) ile 5 (yüksek ya da yeterli) arasında bir gösterge çizelgesi üzerinde ölçülmektedir.

Kontrol Değişkenleri: Bu çalışmanın kapsamı dışında başka faktörler de yenilikçi girişimciliği etkileyebilir. Dolayısıyla, ilgili literatür ışığında belirlenen özgüven, başarısızlık korkusunun olmaması, girişimcilik tecrübesi, girişim fırsatı algısı, tanıdık girişimci, eğitim düzeyi, yaş gibi bireysel faktörler kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir (GEM,2001).

Bu değişkenlerden yaş ve girişim fırsatı algısı dışında kalanlar ikili (0-1 gibi) bir yapıyla ölçülmüşlerdir. Girişim fırsatı algısı 1 (düşük) ve 5 (yüksek) arasında değişen bir gösterge çizelgesi ile ölçülmüştür. Ayrıca, ilgili literatür ışığında yaş ile girişimcilik arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceği varsayımıyla, yaş değişkeninin karesi de analizlere dahil edilmiştir.

Bağımlı değişkenin ikili yapıda olması ve kullanılan verilerin hiyerarşik yapısı nedeniyle lojistik karışık-etkiler tahmin tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, ülke düzeyinde olup ölçülmeyen faktörlerin etkisini model içindeki diğer faktörlerin etkisinden ayırıştırarak daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Ayrıca bütün regresyon tahminlerinde zamana (yıla) ve girişimin içinde bulunduğu endüstriye özgü etkiler için kontrol uygulanmıştır.

BULGULAR:

Çalışmada ilk olarak, girişimcilerin demografik özellikleri incelenmektedir. Dünya genelinde en fazla 3 senelik girişimlere sahip girişimciler arasında yenilikçi girişimcilerin yüzdesi %26'dır. Analiz neticesinde, kadın girişimcilere verilen desteklerin ortalamasının en yüksek, ticari altyapıya ulaşım imkanlarının ortalamasının yüksek, girişimcilere sağlanan devlet desteklerinin ortalamasının marjinal ve finansal desteklerin ortalamasının ise ortalamanın biraz altında olduğu gözlenmiştir. Yenilikçi girişimciliğin yaygınlığının ise ülkeler arası farklılıklar gösterdiği gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada 87 ülkeden 2007-2013 yılları arasında her yıl rastgele seçilen farklı 2000 kişi ile yapılan ankete dayalı veriler kullanılmaktadır. Çalışmada bir girişimcinin yenilikçi girişimci olma olasılığı analiz edilmektedir. Bu olasılık cinsiyet vb demografik faktörler ve ülke düzeyinde bir takım faktörler ile ilişkilendirilmektedir. Analizde kullanılan veriler ile elde edilen sonuçlar; yenilikçi girişimci olma olasılığını hangi faktörlerin etkilediğini anlamaya imkan tanımaktadır.

Mevcut literatürle tutarlı olarak, bireysel düzeyde kontrol değişkenleri incelendiğinde girişim tecrübesi dışında diğer bütün değişkenlerin hepsinin yenilikçi girişimcilik üzerine etkisinin oldukça fazla olduğu görülmüştür. Bu değişkenlerin tümünün yaş değişkeni dışında etkisi ise pozitif yönlüdür. Diğer değişkenler kadar olmasa da girişim tecrübesi değişkeninin yenilikçi girişimcilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır denilebilmektedir.

Ülke Düzeyinde Değişkenlerin Bulguları:

Cinsiyet ile yenilikçi girişimcilik arasındaki ilişkiyi test edildiğinde, cinsiyet değişkeni yenilikçi girişimcilik üzerinde oldukça etkili bir değişkendir denilebilir; fakat cinsiyet ile yenilikçi girişimcilik arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Ayrıca, erkeklerin yenilikçi girişimciliğe eğilimi kadınlardan fazladır.

H3a: “Bir ülkede kadın girişimcilere verilen destek arttıkça; kadın ile erkeklerin yenilikçi girişimde bulunma olasılıkları arasındaki fark azalmaktadır.” hipotezi test edilmiştir. Kadın girişimciliğe sağlanan desteğin artmasıyla kadınların yenilikçi girişimde bulunmalarının erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür. Kadın girişimciliğe sağlanan desteğin artması tek başına yenilikçi girişimcilik üzerinde çok fazla etkilidir. Cinsiyetin kadın girişimcilere verilen destek değişkeni ile etkileşimiyle oluşan etki ile kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliği oluşmakta ve bu durum yenilikçi girişimciliği oldukça olumlu etkilemektedir.

H3b: “Bir ülkede girişimcilere sağlanan finansal destek imkanları arttıkça; kadın ile erkeklerin yenilikçi girişimde bulunma olasılığının arasındaki fark azalmaktadır.” hipotezi test edilmiş ve finansal desteğin artmasının tek başına yenilikçi girişimciliğe oldukça olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca, cinsiyetin bu değişkenle etkileşimi neticesinde oluşan etkiyle kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliğinin oluştuğu görülmektedir. Bu durum yenilikçi girişimciliği olumlu etkilemektedir. Fakat ticari altyapıya ulaşım imkanlarıyla cinsiyetin etkileşimi kadar finansal destek ile cinsiyetin etkileşimi yenilikçi girişimcilik üzerinde etkili değildir denilebilir.

H3c: “Bir ülkede girişimciliğe sağlanan devlet desteği arttıkça; kadın ile erkeklerin yenilikçi girişimde bulunma olasılığının arasındaki fark azalmaktadır.” hipotezi test edilmiş ve devlet desteğinin artmasının kadınların yenilikçi girişimde bulunmalarına çok aşırı olmasa da erkeklerden daha çok katkı sağladığı gözlenmiştir. Devlet desteğinin artması tek başına yenilikçi girişimcilik üzerinde etkiliyken, cinsiyetin bu değişkenle etkileşimiyle ortaya çıkan etki kadınlar ve erkekler arasında çok olmasa da fırsat eşitliği oluşturmakta ve bu durum yenilikçi girişimciliği az da olsa olumlu etkilemektedir. Bunun yanında, devlet desteği değişkeni ile yenilikçi girişimcilik arasındaki ilişkinin yönü pozitifdir.

H3d: “Bir ülkede ticari altyapıya ulaşım imkanları arttıkça; kadın ile erkeklerin yenilikçi girişimde bulunma olasılığının arasındaki fark azalmaktadır.” hipotezi test edilmiş ve ticari altyapıya ulaşımın artmasıyla kadınların yenilikçi girişimde bulunmalarının erkeklerden daha çok olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ticari altyapıya ulaşım imkanlarının artması tek başına yenilikçi girişimciliği arttırmaktayken, cinsiyetin bu değişkenle etkileşimi sonucu oluşan etkiyle kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliği oluşmakta ve bu durum yenilikçi girişimciliği daha olumlu etkilemektedir.

Ticari altyapıya ulaşım imkanlarının yenilikçi girişimciliğe etkisi; değerlendirilen diğer değişkenler devlet desteği, finansal destek ve kadın girişimcilere verilen destek değişkenlerinin yenilikçi girişimciliğe etkilerinin hepsinden daha fazla olumlu etkiye sahiptir. Kısaca analizler neticesinde en fazla olumlu etkiyi veren değişken ticari altyapıya ulaşım imkanları değişkeni olmuştur.

SONUÇ:

Bu çalışmada, yenilikçi girişimciliğin öncelikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Analizimiz neticesinde ulaşılan bulgular, kadın ile erkek arasında fırsat eşitliğini sağlamada etkili olduğu düşünülen eğitim, gelir düzeyi gibi bireysel etmenlerin yenilikçi girişimcilik üzerine önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan, ülke düzeyinde sonuçlar incelendiğinde ise, finansal destek imkanları, kadın girişimcilere verilen desteklerin yüksek olması, girişimcilere sağlanan devlet destekleri ile ticari altyapıya ulaşım imkanlarının artırılmasının yenilikçi girişimcilik üzerinde beklentimizle aynı yönde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür.

Bu ülkesel faktörler arasında diğerlerine kıyasla yenilikçi girişimcilik başlatma olasılığını en çok arttıran faktör ise ticari altyapıya ulaşım imkanları faktörü olmuştur. Bu faktör iyileştirildiğinde kadın erkek fırsat eşitsizliğinden kaynaklı kadın yenilikçi girişimci olma olasılığının erkeklere oranla daha az olma durumunun ortadan kalktığı ve hatta ticari altyapıya ulaşım imkanları sürekli olarak iyileştirildiğinde kadınların erkeklerinde ötesine geçerek erkeklerden daha çok yenilikçi girişimcilik başlatma olasılığına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Kısaca, söz konusu tüm ülkesel faktörler iyileştirildiğinde yenilikçi girişimcilik artışının en hızlı ivmeye ticari altyapı imkanları faktörüyle ulaştığı görülmüştür.

Çalışmamızda, bireysel ve ülkeler arası ülke etkilerinin yenilikçi girişimciliği olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular girişimcilik literatürüne önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle bu analizle, kadın girişimcilerin karşılaştıkları zorlukların kaynağı incelenmek istenmiş ve bu zorlukların aşılması için hangi faktörlerin iyileştirilmesi gerektiği analiz edilmiştir. Çalışmamızın bir diğer katkısı ise yenilikçi girişimci kadınların işletmelerini etkileyen hem bireysel hem de toplumsal faktörlerin etkileşiminin önemini kavratarak, girişimcilere ışık tutmaktır. Politika yapıcılar için ise çalışmamız; kurumsallaşmış sosyal yapılar ve toplumsal cinsiyet önyargılarının içinde bulunan kadın girişimcileri teşvik edici bir yaklaşımın gerekliliğini önererek literatüre katkı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Afsar, B. Badir, Y. Saeed, B.B., Shakir, H. (2016). Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge- Intensive Industries.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(2), 7-24.
- Birley, S. (1988). Female Entrepreneurs- Are They Really and Different? Forthcoming in Journal of Small Business Management School Working Paper 5/87
- Casson, M. 1982. The entrepreneur. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Cooper, A.C. (1981) ."Strategic Management: New Ventures and Small Business" *Lana Ranae Planning* ~01.14, no.5 pp 39-45
- Curran, J. (1986). "Bolton Fifteen Years On: A Review and Analysis of Small Business Research in Britain" Paper presented to the Ninth UK National Small Firms Policy and Research Conference (Gleneagles 1986)
- Gartner, W. B. 1988. Who is the entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12: 11-32.
- Gartner, W.B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Gerritson, J.C.M. Beyer, C. and El-Namaki, M.S.S. (1987) "Female Entrepreneurship Revisited: The Trait Approach Disputed" *RVB Research Paper* vol.VII, no.1
- Klein, P. 2008. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3): 175-190.
- Langowitz, N. Minniti, M. (2007). The Entrepreneurial Propensity of Women.
- Langowitz, Nan S. Minniti, M. Arenius, P. (2009). [Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship](#)
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 35, 139-161.
- Pines, A. M. Lerner, M. Schwartz, D. (2010). "Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 Issue: 2, pp.186-198, <https://doi.org/10.1108/02610151011024493>
- Shane, S. 2012. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37: 10-20.
- Schumpeter, J. 1934. Capitalism, socialism, and democracy. New York: Harper & Row.
- Shane, S. Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, 217-226.

Singh, J., & Lumsden, C (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*. 16. 161-195,

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3:119-138. Greenwich, CT: JAI Press.

Watkins, J. and Watkins, D. (1984). "The Female Entrepreneur: Background and Determinants of Business Choice - Some British Data" *International Small Business Journal* ~01.2, no.4 pp 21-31

World Bank. 2012. *Global Financial Development Report 2013: Rethinking the Role of the State in Finance*. World Bank, Washington, DC. <http://www.worldbank.org/financialdevelopment>

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARI: KARS İLİ ÖRNEĞİ

NEŞE SALİK

Kafkas Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Öğrencisi

nesesalik@hotmail.com

0536 026 9363

ETHEM TOPÇUOĞLU

Kafkas Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Öğrencisi

ethemtopcuoglu@gmail.com

0555 670 51 79

DOÇ.DR.ERDOĞAN KAYGIN

Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

erdogankaygin@hotmail.com

0507 378 19 60

ÖZET

Aile işletmesi; işletmenin sahibi, çalışanları veya karar verici kişileri arasında belli bir akrabalık bağının bulunduğu işletmelerdir. Ülkemizde bulunan işletmelerin büyük çoğunluğu, aile işletmesi olmakla beraber ömürleri kurucuları ile sınırlı kalmakta ve devamlılık arz etmemektedir. Bunun nedeni yönetimin ve işletme ilkelerinin kurucunun tekelinde olması ve ölümüyle kurumsal bir yapının oluşmaması sonucu işletmenin de hayatının son bulmasıdır. Araştırmanın amacı, Kars İli örneği üzerinden işletmelerin ömürlerinin uzatılması ekonomik hayatına devam edebilmesi açısından aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunlarının neler olduğunun tespiti ve kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktır. Bu kapsamda Kars Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 3 ve daha fazla sayıda çalışanı bulunan 85 işletmeden 20 tanesi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kurumsallaşma Sorunu, Aile İşletmesi, Kurumsallaşma Algısı

1.GİRİŞ

“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”(Koçel 2010;60) Anne-baba ile

evlatları veya torunları arasındaki ortaklıklar, kardeşler arasındaki ortaklıklar veya kuzenler ve yeğenler arasındaki ortaklıklar buna örnektir. Aile işletmeleri denilince aklınıza büyük işletmelerden daha ziyade bakkal, manifaturacı, manav gibi küçük işletmeler gelebilir ama "Fortune Dergisinin yayınladığı Dünya'da ki en büyük 500 şirket listesinin 165'i aile şirkettir." (Alacaklıoğlu, 2009:10). "Türkiye'de ki işletmelerin %95'i aile işletmesi olmak ile beraber Koç Holding, Ömer Sabancı Holding ve Doğu Grubu da bir aile işletmesidir" (Kobal ve Yıldırım, 2016:98).Aile işletmesi kavramı büyüklük veya küçüklükle alakalı olmayıp karar vericilerin aynı kan bağına sahip olması ile alakalıdır. "Aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar sonucu kurulan her 100 şirketten sadece %15'ine yakın bir rakamı üçüncü kuşaklar tarafından yönetilmekte olup çoğu şirket kurucusunun ölümüyle beraber yok olmaktadır." (Öztürk, 2012: 61).İşletmelerin yok olmasının sebebi; yönetimin ve yetkinin kurucu tarafından tek başına kullanılması ve devam ettirilememesi, alttan gelen bireylerin yönetim konusunda profesyonel olmaması, aile bireylerinin yetenek ve özelliklerine bakılmadan işe alınarak sadece aile bağı sebebiyle terfi etmesi, günümüzde etkisi daha çok hissedilen küreselleşme ve rekabetçiliğin göz ardı edilerek kurucuların koyduğu ilkeler üzerinden ilerlemeye çalışılması gibi nedenlerle her ne kadar ilişkilendirilse de ana neden işletmelerin kurumsallaşamamasıdır

2.KAVRAMSAL ÇEVRE

2.1 Kars İlinin Genel Özellikleri

Kars İli Türkiye'nin kuzeydoğusunda, Doğu Anadolu Bölgesinin Erzurum Kars Bölümü içerisinde yer alan, yaklaşık 9939 km² alana yayılan merkez ilçe dahil 8 ilçe ile 383 köy yerleşiminden oluşan idari bir yapıya sahiptir. İl genelinde toplam 300.000 civarında nüfusun yaşadığı Kars İli, 2013 yılında sahip olduğu km² ye 30 civarında nüfus yoğunluğu ile Türkiye ortalamasının (km² ye 100) oldukça altında bir yoğunluğa sahiptir. Doğum oranlarının halen yüksek olduğu ilimizde, doğal nüfus artışı oranının da yüksek olmasına rağmen, başta ekonomik sebeplere dayalı göçler nedeniyle nüfus kaybına uğramaktadır. İl sahip olduğu %0 -23.01 göç oranıyla Türkiye illeri giden göçler sıralamasında 3. sırada bulunmakta ve nüfus kaybetmeye devam etmektedir. (Demir, 2015:127)

İlin genel geçim kaynağını tarım ürünleri ve hayvancılık oluşturmaktadır. Kars Kazı, Kars Balı, Kars Eti ve Kars Kaşarı bir marka olup ilin ticaretine katkısı büyüktür. Son zamanlarda artan ve sosyal medya aracılığıyla moda haline gelen Doğu Ekspresi tren yolculuğu ile son durak Kars'a gelmek tarihi bina ve mekanların (Özellikle Ani Harabeleri) gezilmesi ve gelen ziyaretçilerin Sarıkamış'ta kayak sporu ile ilgilenmesinin Kars'a büyük ekonomik katkıları olmuştur.

Türkiye Şeker Fabrikalarına ait bir fabrika ve Çimento fabrikasına ait çimento fabrikasını dahil etmez ise Kars'da bulunan işletmelerin tamamının aile şirketi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aile işletmelerinin içinde Kaşar üretimi ve satışı, ulusal ve uluslararası markaların satış temsilcilikleri üzerine yoğunlaşan işletmelerin ağırlığı yüksektir.

2.2 Aile İşletmesi ve Genel Özellikleri

Aile işletmeleri; Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu, akrabalık bağlarının etkin olduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır. (Kırım, 2003:3)

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır.(Kocabaş ve Baytekin, 2004:425)

*Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.

*Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde görev alırlar.

*İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri işletmede bir görevleri bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.

*Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmelerinin yukarıda belirtilen özellikleri nedeniyle, yönetimin ve yetkinin tek bir kişide toplanması, alttan gelen bireylerin kendini geliştirememesi, nepotizmin bulunması (yetenek ve özelliklerine bakılmadan sadece aile bağı sebebiyle çalışan istihdamı), yöneticinin koltuğunu kaybetme korkusuyla yeni ve etkin yönetim anlayışını uygulamaması, işletmenin yeteneğinin ailenin yönetim algısıyla sınırlı olması ve küreselleşme ile yeni rakiplerin ortaya çıkması ve tehditlerin fark edilememesi ile işletme son bulacaktır. Aile işletmelerinin yarınlarına uzanabilmesi için kurumsallaşma gerekliliği kaçınılmaz bir gerçeklik olup kurumsallaşamayan büyük veya küçük firmaların yok olması kaçınılmaz olacaktır. Örneğin ; “Türk sanayisinin en köklü ve en büyük kuruluşlarından Uzel Makine tarihi 1800’lü yıllara dayanan, 2006 yılında İSO 500 Listesinde 88.sırada yer alan 2006 yılında 400 milyon liradan fazla ciro yapan bir aile şirketi iken aile içinde yaşanan miras anlaşmazlıklarından ötürü şirket iflas etmiştir.”(www.hurriyet.com.tr), “İşadamı Mehmet Salih Tatlıcı’nın 3 milyar \$’lık mirası 8 yıl boyunca aile bireyleri tarafından paylaşılammış ve Tat Tower gibi birçok gayrimenkul mahkemece verilen tedbir kararı nedeniyle boş ve atıl durumda kalmıştır.(www.haberturk.com)

2.3 Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kurumların sürekliliği, davranışlara bir standart getirilmesi ve istikrar kazanmasıdır. Belirlenmiş olan kuralların, yasaların, gelenek ve göreneklerin, dini ve etik temele dayanan sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı bir şekilde gelişmesi, belirli kurallar etrafında standartlaştırılması ve süreklilik kazandırılmasıdır.(Kocabaş ve Baytekin, 2004:427) Aslında kurumsallaşma sorunu sadece işletme biliminde değil ayrıca Türk sineması ve dizilerinde de işlenen bir konudur; Çukurova’nın ya da Harran’ın zengin ağalarının hayali olan “çocuklarının Ziraat Mühendisi olması ve aldığı eğitim ile işleri büyütmesi” ama çocuklarının kötü alışkanlıklara sahip olması veya kendi hayatlarını çizmek istemelerinin işlenmesi buna örnektir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasından kastedilen genel olarak şirketin kurumsallaşmasıdır. Aslında bu noktada önemli olan sadece aile şirketinin kurumsallaşması değil, aynı zamanda, aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasıdır.

Şirketin kurumsallaşması(Kırım, 2003:11);

- * Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- * İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- * İç yönetmelikleri oluşturmayı ve yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise,

- * Bir aile anayasası oluşturmayı,
- * Aile-Yönetim ilişkilerinin belirlenmesini,
- * Aile konseyi oluşturarak, iletişimi arttırmayı,
- * Bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı,
- * Bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.

Yaşar Holding'in kurucusu Selçuk YAŞAR, 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren onursal başkan olarak yönetimdeki aktif görevlerinden çekilmiş ve büyük kızı Feyhan KALPAKLIOĞLU, yönetim kurulu başkanlığı, küçük kızı İdil YİĞİTBAŞI ise başkanvekilliği görevlerini üstlenmiştir. Oğlu Selim YAŞAR ise, yönetimde yer almamakta, diğer aile üyeleri ile birlikte başkanlığını Selçuk YAŞAR'ın yaptığı aile meclisinde bulunmaktadır. Aile meclisinde sermayenin yönlendirilmesi, yeni iş kollarına girilmesi, büyük yatırımlar, yönetim kurulu üyelerinin ve çok üst düzey yöneticilerin seçimi gibi stratejik kararlar alınmakta ve aile içinde çalışma koşul ve kuralları oluşturulmaktadır. Görüldüğü gibi Yaşar Holding aile odaklı bir şirketten, daha profesyonel kişilerin çalıştığı, performanslarının ölçüldüğü ve başarılarının ödüllendirildiği ve bu şekilde Yaşar Holding'in geleceğinin güvence altına alındığı bir sisteme geçiş yapmaktadır. (Kocabaş ve Baytekin, 2004:427)

Kurumsallaşmanın dışarıdan sağlanacak profesyonel bir yönetici ile gerçekleşmesi elbette mümkündür ancak işletmelere aile bireyleri arasından yönetici atanması bir şirketin kurumsallaşmadığı anlamına gelmez, dışarıdan atanacak bir yöneticinin, aile bireyleri arasından seçilecek bir yöneticiye göre daha iyi olacağı kesin değildir. Önemli olan kurumsallaşmanın işletmenin içine işlenmesi ve bir sistem haline dönüşmesidir. Örneğin aile bireylerinin yönetici olduğu ve 132 yıldır ticari faaliyetini devam ettiren, dünya çapında bir aile işletmesi; S.C. Johnson & Son Inc. "A Family Company" ; Raid, Glade, Mr. Muscle, OFF gibi markaları bünyesinde bulunduran S.C. Johnson & Oğulları Şirketi; Samuel C. Johnson tarafından 1886 yılında Racine, Wisconsin'de kurulmuştur. İşletmenin ilk olarak evlerin zeminini parlatmak ve temizlemek için cila üretimi ve satışı ile başlayan ticari hayatı 70 ülkede 13.000 çalışanı ve 10 milyar \$ toplam satış hasılatına sahip büyük bir aile işletmesi olarak devam etmektedir. Kuruluşundan bu yana şirketi sırasıyla Samuel Curtis Johnson (1886-1919), Herbert Fisk Johnson SR (1919-1928), Herbert Fisk Johnson Jr.(1928-1978), Samuel Curtis Johnson (1978-2004) yönetmiş halen yönetimin başında aile fertlerinden Herbert Fisk Johnson III(2004-Devam) bulunmaktadır. Şirket bir aile şirketi olduğunu her

fırsatta belirtmek istemekte ve ambleminde bu özellik görülmektedir. (www.scjohnson.com)

Kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve geliştirmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir." (Karpuzoğlu, 2004:45).

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Bir işletme de üretim müdürünün yurtdışı gezilerine katılması sebebiyle üretim biriminin başında olmamasıyla hammadde akışında, makinelerin ve insanların çalışma düzeninde ve üretim çıktılarının kalite ve niteliğinde farklılık olmaması ile kurumsallaşmanın varlığından söz etmek mümkündür. Kurumsal bir yapıda müdür olmasa bile her işçi hangi işi yapacağını bilir ve ona göre davranır, müdürün yapacağı işler daha önceden başka bir personel tarafından öğrenilmiş ve yokluğunda uygulanacak prosedür belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örnekleme olarak seçilen aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit edebilmek, işletmelerin yaşadığı yönetsel sorunlar ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin, yaşanan yönetsel sorunların, kurumsallaşma boyutlarının ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine ve bununla ilgili çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak diğer bölgelerde ki yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Mülakat soruları Kars İli genelinde yerleşik 3 ve daha fazla çalışanı olan toplam 85 aile işletmesine uygulanmak istenmişse de işletmelerin bu konu da ki isteksizlikleri nedeniyle 20 aile şirketi üzerinde uygulama yapılabilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucu 20 işletmeden 10 tanesinin kurumsallaşma ile ilgili bazı bilgilerinin bulunduğu ama uygulama da bazı eksiklerinin bulunduğu, 10 işletmenin ise konu hakkında bilgisi olmamasına rağmen kendini bu konu da geliştirmeye kapattığı görülerek, elde edilen veriler ışığında istatistiksel analizler yapılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Soru Seti

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. ERCAN (Ercan, 2016:129) tarafından oluşturulan soru setinden ve gürüşmeler sonucu ortaya çıkan cevaplardan yararlanarak 12 soruluk bir set oluşturulmuştur.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kars İlinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Kars Ticaret ve Sanayi Odası'ndan elde edilen verilere göre 2018 yılı itibariyle 3 kişi ve üzeri çalışanı bulunan toplam 85 aile işletmesi faaliyette bulunduğu öğrenilmiştir. Araştırma bu evren üzerinden yürütülmüştür. Mülakatlar da yüz yüze gürüşme tekniği uygulanmış ve veriler 01.02.2018 ile 25.02.2018 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın bazı varsayım ve kısıtları bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın kısıtları şu şekilde belirlenmiştir:

- * Araştırmanın sadece Kars İli ile sınırlandırılması,
- * Araştırmada sadece yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılması, anket, gözlem, odak grup gürüşmesi gibi nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmemesi,
- * Araştırmada ölçülmek istenen konunun mülakat 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.

YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARINA GÖRE CEVAPLAR

(TABLO-1)

SORULAR	KATILIMCI-1	KATILIMCI-2	KATILIMCI-3	KATILIMCI-4	KATILIMCI-5	KATILIMCI-6	KATILIMCI-7	KATILIMCI-8	KATILIMCI-9	KATILIMCI-10
1. İşletme ne zaman ve kim tarafından kurulmuştur?	2004	2008	2001	2010	2015	2011	2015	2004	2003	2015
2. Yönetici ve çalışanların eğitim durumu nedir?	YÖNETİCİ: LİSE ÇALIŞANLAR: LİSE VE ORTAOKUL	YÖNETİCİ: LİSANS ÇALIŞANLAR: ÖNLİSANS VE MESLEK LİSESİ	PATRON: LİSE YÖNETİCİ: LİSANS ÇALIŞANLAR: ÖNLİSANS	YÖNETİCİ: Y. LİSANS ÇALIŞANLAR: LİSE	YÖNETİCİ: LİSANS PATRONLAR: LİSE (2 ORTAK) ÇALIŞANLAR: LİSANS-2 KİŞİ, ORTA ÖĞR. 3 KİŞİ	YÖNETİCİ: LİSE ÇALIŞANLAR: LİSE VE İLKÖĞRETİM	YÖNETİCİLER: LİSE VE İLKÖĞRETİM ÇALIŞANLAR: LİSE VE İLKÖĞRETİM	YÖNETİCİLER: LİSE ÇALIŞANLAR: İLKÖĞRETİM	YÖNETİCİLER: LİSE ÇALIŞANLAR: İLKÖĞRETİM	YÖNETİCİLER: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ ÇALIŞANLAR: İLKÖĞRETİM
3. İşletmede kaç kişi çalışmaktadır?	7 KİŞİ	8 KİŞİ	3 KİŞİ	4 KİŞİ	8 KİŞİ	18 KİŞİ	34 KİŞİ	5 KİŞİ	3 KİŞİ	10 KİŞİ
4. Çalışanların işletme sahibi veya yöneticisi ile akrabalık bağı var mıdır?	İŞLETME SAHİBİ İLE 2 ÇALIŞAN AKRABADIR	AKRABA YOK	BABA VE 2 OĞLU	İŞLETME SAHİBİ İLE 2 ÇALIŞAN AKRABADIR	İŞLETME SAHİBİLERİ İLE 2 ÇALIŞAN AKRABADIR	İŞLETME SAHİBİ İLE 6 ÇALIŞAN KARDEŞTİR.	EVET	EVET	İŞLETME SAHİBİ İLE 2 ÇALIŞAN AKRABADIR	İŞLETME SAHİBİ İLE 3 ÇALIŞAN AKRABADIR
5. İşletmenin yönetiminde kimler söz sahibidir?	İŞLETME SAHİBİ	İŞLETME SAHİBİ	HERKES (BÜYÜK OĞLAN LİSANS MEZUNU YÖNETİMDE DAHA ÇOK SÖZ SAHİBİ)	HERKES	ŞİRKET ORTAKLARI VE AKRABALAR	MUTFAKTA: MUTFAK ŞEFİ SALONDA: SALON ŞEFİ	İŞLETME SAHİPLERİ VE ÇOCUKLARI	BÜTÜN ÇALIŞANLAR VE AİLE BİREYLERİ ORTAK KARAR ALINMAKTADIR.	İŞLETME SAHİBİ	İŞLETME SAHİBİ

Yapılan incelemeler sonucu elde edilen bulgular; Tablo 1'deki bilgilerde bahsedilmese de araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların tamamı erkektir. İşletmeler 2001 ile 2015 tarihleri arasındaki kurulmuştur. Katılımcıların altısı lise (bir adet üniversite öğrencisi de bu gruba dahil edilmiştir.), üçü lisans, biri de yüksek lisans mezunudur. İşletmeler de çalışan sayısı 3 ile 34 arasında değişmekte olup bu tespit daimi çalışan personel göz önüne alınarak belirlenmiştir. Örneğin; Katılımcı-7'nin hazır beton, kum ve mıcır işiyle uğraşması sebebiyle inşaat yapılabilen zamanlarda (7 aylık zaman dilimi) çalışan sayısı 80'e kadar çıkmaktadır. Bulgular arasında ki en ilginç çıktı Kars'ta faaliyet gösteren sadece bir işletme de akraba çalıştırılmamış olmasıdır. İşletmeler de genel itibari ile İşletme sahibinin sözünün geçtiği görülmekte olup ayrıca akrabalık bağı bulunan bazı çalışanlarında (oğlu, babası gibi) işletme üzerinde etkinliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARINA GÖRE CEVAPLAR

(TABLO-2)

SORULAR	KATILIMCI-1	KATILIMCI-2	KATILIMCI-3	KATILIMCI-4	KATILIMCI-5	KATILIMCI-6	KATILIMCI-7	KATILIMCI-8	KATILIMCI-9	KATILIMCI-10
8. İşletmenin limited veya anonim şirket olması kurumsallık anlamında size ne ifade etmektedir?	İŞLETMENİN LIMITED ŞİRKET OLMASI İLE FAYDALAR SAĞLANMAKTA GÜVEN YARATMAKTADIR.	İŞLETME ADI ŞİRKET OLARAK KURULMUŞ OLUP ŞUAN KI DURUMDA LIMITED ŞİRKET OLARAK DEVAM ETMEKTEDİR. LIMITED VEYA ANONİM ŞİRKETLER BIZE KURUMSAL BİR YAPIYI İFADE EDER.	GÜÇ VE GÜVEN TELKİN ETMEKTEDİR.	ECZANE OLARAK SINIRLI DAĞITIM AĞI VE İŞLETMELER İLE ÇALIŞMAKTAYIZ BU YÜZDEN ÇOK BİR ANLAM İFADE ETMİYOR.	İŞLETMEMİZ LIMITED ŞİRKET OLARAK KURULMUŞTUR. 1. BANKA İŞLEMLERİN KOLAYLIKLAR SAĞLAMAKTADIR. 2. FUAR ETKİNLİKLERİNDE MUHATAP KABUL EDİLME (TİBAR) 3. YENİ GELİŞMELERİN TAKİBİ VE RISK ÜSTLENİLMESİ KONUSUNDA KOLAYLIK	HIÇBİR ŞEY	KAR DÜŞÜŞÜ SAĞLAR. BİZ GECE GÜNDÜZ ÇALIŞIYORUZ, AMA KURUMSALLAŞ MA OLSAYDI VARDIYA SİSTEMİ OLACAK VE İŞÇİ DAHA AZ ÇALIŞTIRILACAKTIR.	BİM, ŞOK GİBİ İŞLETMELER KURUMSALDIR. BİZ O KADAR BÜYÜK OLMADIĞIMIZ İÇİN KURUMSAL DEĞİLİZ. KURUMSALLIK BÜYÜKLÜK İLE PARALEL DEVAM EDEN BİR OLGUDUR.	BÜYÜK ŞİRKET KARMAŞIK İŞ GÖREN LÜŞKİSİ VE İŞLERİN KARMAŞIKLIĞI DEMEKTİR. O YÜZDEN İŞLER BÜYÜKÜÇE KURUMSALLAŞ MANIN OLMASI GEREKMEKTEDİR.	LIMITED ŞİRKETİN KURUMSALLAŞ MASI ANONİM ŞİRKETE GÖRE BİR AZ DAHA ZOR GÖRÜNMEKTEDİR. KARS İLİNDE MALİYET YARATACAĞI İÇİN KURUMSALLAŞ MA VE ŞİRKETLEŞMEY E SICKAK BAKILMIYOR.
7. İşletmenin kurumsallaşması için hangi çalışmalar yapılmaktadır?	SÖZLÜ İŞ DAĞITIMLARI YAPILMIŞ OLUP, YAZILI ÇALIŞMAYI YAPILMAMIŞTIR.	EHİL VE KAPASİTESİNE GÖRE İŞÇİ ETİŞTİRİLMESİ VE İŞE ALINMASI	İŞ GÜVENLİĞİ KAPSAMINDA HERKESİN GÖREVE VE SORUMLULUKLARI BELİRLENMİŞTİR. İŞ VEREN OLMADIĞI ZAMAN BÜTÜN FAALİYETLERİN PLANLAR DAHİLİNDE YÜRÜDÜĞÜ BİR MEVCUTTUR. BU KAPSAMDA SEMİNER VE EĞİTİMLERE AZAMI ORANDA KATILIM SAĞLANMAKTA DİR.	ÇALIŞMAMIZ YOKTUR. ECZACILIK BİR SERBEST MESLEK İŞİDİR.	1. MAAS DÜZENİN SAĞLANMASI, ÇALIŞAN VE PATRONLARIN AYLIK ÜCRET ALMASININ SAĞLANMASI ŞİRKET KASASININ KİŞİLERİN KİŞİSEL CÜZDANI OLMAMASI. 2. HESAPLARIN VE İŞLERİN BİLGİSAYAR PROGRAMI İLE GÜNLÜK TAKİBİ 3. BÜYÜMEYE YÖNELİK YENİ PLANLARIN SAĞLANMASI İÇİN EKONOMİK DISİPLİNİN SAĞLANMASI 4. YENİ FİKİR VE GELİŞMELERİN TAKİBİ. (WHATSAPP ARACILIĞIYLA MÜŞTERİLERİN BİLGİLENDİRİLMESİ, TAHMİNİ TESLİM PROGRAMLARININ ÇIKARILMASI, YAZILIMLAR ARACILIĞIYLA 3 BOYUTLU OLARAK KİŞİYE ÖZEL ÜRÜNLERİN TASARLANMASI VE MÜŞTERİYE İŞİN BAŞLANGIÇINDA PRÜVENİN GÖSTERİLEREK ONAY ALINMASI) 5. MÜŞTERİ GERİ DÖNÜŞ VE MEMNUNİYETİNİN ARTIRILMASI 6. REKLAM VE PAZARLAMA ÇALIŞMALARININ ARTIRILMASI	ÖNCE KALİTE VE NİTELİKLERİN DAHA DA ARTIRILARAK, BULUNDUĞU İLDE SOZ SAHİBİ OLMAK VE SONRASINDA YENİ ŞUBELER AÇARAK BÜYÜMEK.	KURUMSALLAŞ MA KONUSUNDA HERHANGİ BİR ÇALIŞMAMIZ YOK. YAPTIĞIMIZ İŞLEPEK UYUŞMUYOR.	KURUMSALLAŞ MA KONUSUNDA HERHANGİ BİR ÇALIŞMAMIZ YOK.	AİLE İŞLETMESİ OLDUĞUMUZ İÇİN KİMİN HANGİ İŞİ YAPTIĞI BELLİDİR. KARMAŞIK BİR YAFİMİZ OLMADIGINDAN KURUMSALLAŞ MAYI DÜŞÜNÜYÜRÜZ.	İMALATTA YÖNELİK ALT YAPI ÇALIŞMALARI GELİŞTİRİLMİYER ÇALIŞIYOR. KURUMSALLAŞ MA İÇİN BİR ÇALIŞMAMIZ YOKTUR.

Yapılan incelemeler sonucu elde edilen bulgular; Tablo 2'deki bilgilerde bahsedilmese de araştırmamızın örnekleminde yer alan katılımcıların 1 adeti Anonim Şirket(K-7), 3 adeti Limited Şirket(K-1-2-5), 5 adeti Adi Şirket (K-3-6-8-9-10) ve 1 adeti serbest meslek erbabıdır. (K-4) Katılımcıların geneli tarafından limited ve anonim şirket yapısı bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşma ve büyüklük göstergesi olduğu kabul edilse de 4, 6 ve 7 numaralı Katılımcılar bu görüşe pek katılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların limited ve anonim şirketler ile kurumsallaşma ve büyüklük açısından bir bağlantı kurdukları görülmektedir. K-7'nin bağlantı görmemesinin asıl sebebinin şirket yapısının Anonim Şirket olmasına rağmen bu yapının gereklerini yerine getirerek gelişmek yerine asıl istenen sonucun vergi indirimi ve teşvikler konusunda fayda sağlamak olduğu düşünülmektedir. Kurumsallaşma kapsamında konusunda işçi seçimi, görevlerin dağıtılması açısından belli çalışmalar olsa da 2 işletme hariç kurumsallaşmadan bahsetmek pek mümkün değildir. 3 numaralı katılımcı Türkiye çapında faaliyet gösteren 2 farklı firmanın Kars İli ve İlçeleri satış ve yetkili servisi olarak çalışmaktadır. Bu kapsamda yapılacak işletme faaliyetlerinin belli standartlara sahip olduğu, ana firmalar tarafından sürekli kontrol edildikleri ve her arıza kaydı için çalışma zaman çizelgelerinin bulunduğu, yapılan her işlemin anında bilgisinin özel program ve tablet bilgisayarlar aracılığıyla ana merkezlere bildirildiği tespit edilmiştir. Yeni çıkan cihazlar ve bakımı hakkında çalışan personele belli aralıklar ile eğitim programı da uygulandığı da tespit edilmiştir. 5 numaralı katılımcı hazır mobilya satışı ve imalatı üzerine çalışmaktadır. Daha önce akademik kariyeri olan personelin istihdamı ile

faaliyetlerin sistematikleştiği, yapılan bütün işlemlerin Excel çizelgeleri ve takvim uygulamaları ile denetlendiği, çizim programları ve güncel uygulamaların kullanımı ile müşteri ilişkilerinde diğer firmalara göre farklılık yaratılarak, teslimat süreleri standartlaştırılmış ve söz verilen tarihlerden önce teslimat yapılmaya başlanılmıştır.

YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARINA GÖRE CEVAPLAR

(TABLO-3)

8. Kurumsallaşmanın işletmeye getireceği avantaj ve dezavantajları nelerdir?	DEZAVANTAJINI GORMEDİK AMA LIMITED ŞİRKET OLMAMIZ SEBEBİYLE 1. FİRMALAR TARAFINDAN ÜRÜN, FİYAT VE VADE KONUSUNDA KOLAYLIKLAR 2. BANKACILIK HİZMETLERİNDE KOLAYLIK VE DAHA İYİ HİZMET ALIMI SAĞLANMIŞTIR.	İŞLETMENİN DEVAMLILIĞININ SAĞLANMASI İÇİN ZORUNLUDUR. SAHİŞ İLE BAĞLANTISI KALMADIĞINDAN SAHİŞ OLMASA DA İŞLER DEVAM EDER.	AVANTAJ OLARAK TAHSİLAT HIZI DEZAVANTAJ YOKTUR	YOKTUR	1. GİDERLERİN ARTIŞI (İŞ GÜCÜNE ÖDENEN PARAVE TANITIM HARCAMALARI BAZINDA) 2. İŞÇİNİN DAHA GENİŞ ZAMANLI ÇALIŞMASININ KISITLANMASI (İŞÇİLERE GÜNLÜK ÇALIŞMA SAATI BELİRLENMİŞTİR.) 1. ZİNDE VE GÜNLÜK ÇALIŞMA ZAMANINI VE İŞİNİ BİLEN BİR EKİBİN OLMASIMOTİVASYON, AİLE DÜZENİ, ÇALIŞMA PRENSİPLERİ AÇISINDAN) 2. İSKONTO VE PARÇA BAŞINA MALİYETLERİNİN BİLGİSAYAR ARACILIĞIYLA HESAPLANMASI VE MÜŞTERİ BAZINDA EN FAZLA %10 İSKONTO YAPILMASI İLE ZARARINA SATIŞLARIN AZALMASI VE DÜZENLİ FİYAT İSTİKRARININ SAĞLANMASI 3. ZAMAN YÖNETİMİNDE ETKİNLİK. 4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE ARTAN MEMNUNİYET	BELKİ MADDİ YÖNDE AVANTAJ SAĞLAYABİLİR. DEZAVANTAJI KALIFIYE ELEMAN BULMADA Kİ ZORLUKLARI ARTTIRMASI.	KURUMSALLAŞMA GETİRECEĞİ KURALLAR SEBEBİYLE ZAMAN KAYBINA VE KARLILIĞIN AZALMASINA NEDEN OLACAKTIR. STANDARTLAŞTIRILMIŞ ÇALIŞMA SAATLERİ SEBEBİYLE MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİN EHEMEN CEVAP VERİLMEYECEĞİ VE MÜŞTERİ KAYBI YAŞANACAĞI BELİRTİLMİŞTİR	KURUMSALLAŞMA BİR DÜZEN GETİRİR ANCAK ÇOK FAZLA PARA HARCANMASI GEREKİR.	AVANTAJLARI: İŞLERİN BELLİ BİR SIRA İLE YAPILMASINI SAĞLAR. DEZAVANTAJI: HERHANGİ BİR DEZAVANTAJINI N OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM.	AVANTAJ: İŞİN KOORDİNASYON VE TAKİBİNİ KOLAYLAŞTIRIR DEZAVANTAJ: MALİYET GİDERLERİ ARTACAKTIR.
9. Bu işletmenin sizden sonra devam edeceğini düşünüyor musunuz?	HAYIR. ÇÜNKÜ BİZ GIDA DAĞITIMI İŞİYLE UĞRAŞIYORUZ BİR ÇOK ULUSAL BÜYÜK MARKANIN KARS DAĞITICISIYIZ AMA HER GEÇEN GÜN ARTAN SAYIDA ÇOĞALAN MIGROS, ŞOK, BİM VE A-101 GİBİ MAĞAZALAR NEDENİYLE HER GEÇEN GÜN ÇALIŞTIĞIMIZ BAKKALLAR VE DAĞITIM NOKTALARI AZALMAKTADIR. BU HIZLA ULUSAL MARKETLERİN ARTMASI İLE İŞLERİMİZİN SONLANACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.	KURUMSAL YAPABİLİRSEK EVET	EVET	HAYIR. MESLEK İŞLETMESİ OLDUĞU İÇİN DEVAMI MÜMKÜN DEĞİLDİR. İLAÇ DAĞITIM VEYA İLAÇ ÜRETİMİ YAPANLAR SADECE KURUMSALLAŞABİLİR.	KURUMSALLAŞMANIN TAM OTURMASI DURUMUNDA EVET	TEMENNİMİZ BU YÖNDEDİR	EVET, ÇÜNKÜ TEKNİK OLARAK TÜM ÇOÇUKLAR BU İŞİ İÇİN HAZIRLANIYOR.	EVET	EVET DÜŞÜNÜYORUM ORTA ÖĞRETİMDE OKUYAN OĞLU MU HAFTA SONLARI YANIMDA YETİŞTİRİYORUM.	İŞLETMENİN BENDEN SONRA HAYATINA DEVAM EDECEĞİNİ DÜŞÜNÜYORUM.

Yapılan incelemeler sonucu elde edilen bulgular; Kurumsallığın avantaj getireceği ve herhangi bir dezavantajı olmayacağı Katılımcıların (K-1-2-3-9) dördü tarafından dile getirilmiştir, Katılımcıların 2'si (K-8 ve K-10) kurumsallaşmanın bazı avantajlarının olmasına rağmen maliyet getireceğini dile getirmiştir. 4 numaralı katılımcı herhangi bir dezavantaj veya avantajının olmadığı belirtmiş, 5 numaralı katılımcı kurumsallaşmanın bir zorunluluk hali aldığını bunun yaratacağı etkilerin avantaj ve dezavantajlarını diğer katılımcılara göre daha gerçekçi olarak değerlendirmiştir. 6 numaralı katılımcı maliyet yönünden avantaj beklerken, personel bulmakta sıkıntı yaratacağını düşünmekte iken 7 numaralı katılımcı kurumsallaşmayı tamamen masrafın, müşteri ve zaman kaybının dile gelmiş hali olarak tanımlamaktadır. Katılımcıların (K-1 ve K-4) sadece 2'si kendilerinden sonra işletmelerin devam etmeyeceğini belirtmişlerdir. 1 numaralı katılımcı ulusal market zincirlerinin (Migros, BİM, A-101, Şok) sayılarının her geçen gün artması köyler dahil (Dağpınar/Digor) her köşe başında iki ve daha fazla sayıda söz konusu market zinciri şubelerinin bulunması

sebebiyle artık işlerinin gün geçtikçe azaldığını, 30 yıldır aynı işi yapmasını ve babasından bu işi öğrenmesine rağmen oğlunu başka işlere yönlendirdiğini belirtmiştir. 4 numaralı katılımcı ise Eczacılık faaliyetinin bir serbest meslek grubu olduğundan bahisle, kendisinin vefatı sonrası işletmenin devamının yasal olarak mümkün olmadığı belirtmekle beraber ilaç üretimi ve dağıtımını konusunda işletmeyi geliştirmesi ile ancak devam edebileceğini belirtse de giriş bariyerleri nedeniyle bunun pek mümkün olmadığını belirtmiştir.

YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARINA GÖRE CEVAPLAR

(TABLO-4)

SORULAR	KATILIMCI-1	KATILIMCI-2	KATILIMCI-3	KATILIMCI-4	KATILIMCI-5	KATILIMCI-6	KATILIMCI-7	KATILIMCI-8	KATILIMCI-9	KATILIMCI-10
10. İşletmede siz olmazsanız işlerin aksayacağını düşünüyor musunuz.	ÇOKDA ETKİLENCEĞİNİ DÜŞÜNÜYORUM. ÇÜNKÜ HERKESİN YAPACAĞI İŞ SÖZLÜ DE OLSA PLANLANMIŞ DURUMDA.	EVET	HAYIR, AİLE BİREYLERİ ÇEŞİTLİ TRAFİK KAZALARI GEÇİREREK UZUN DÖNEMLİ TEDAVİ SÜRECİ GEÇİRMESİN E RAŞMEN İŞLERDE AKSAMA OLMAMIŞTIR.	EVET	KURUMSALLAŞMANIN TAMAMLANMASI İLE KISA VADEDE (CEVAP 20 GÜNLÜK YASAL TATİL DİLİMİ BAZ ALINARAK VERİLMİŞTİR.) AKSAYACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.	MUHAKKAK AMA ÇÖZÜM ARIYORUZ	HAYIR, HERKES İŞİ BİLİYOR. BELKİ MÜŞTERİ SAYISININ ARTIRILMASI, İHALE İŞLEMLERİ VE SÖZLEŞMELE RİN YAPILMASINDA KONUSUNDA SIKINTI OLABİLİR.	HAYIR, ÇÜNKÜ BİZ 5 KİŞİYİZ VE HERKES İŞİN NASIL YAPILACAGIN I BİLİYOR.	HAYIR, ÇÜNKÜ DİĞER AİLE BİREYLERİ İŞLERİN NASIL YÜRÜTÜLECE ĞİNİ BİLİYOR.	EVET, KALIFIYE ÇALIŞANLARI N BULUNAMAM ASI SEBEBİYLE AKSAKLIK OLACAĞINI DÜŞÜNÜYOR UM.
11. İşletmenizde sizin yerinize geçecek bir aile bireyini yetiştiriyor musunuz.	OĞLUM VAR AMA BU KONUDA YETİŞTİRMEYİ DÜŞÜNÜYORUM. BU İŞ BİZE BABAMIZDAN YADIGAR AMA ULUSAL MARKETLERİN YAYGINLIĞI BİZİ GELECEK KONUSUNDA ENDİŞELENDİRİYOR.	AİLE BİREYİ DEĞİLDE EHLİL OLAN BİREYLERİ YETİŞTİRİYORUM	EVET	HAYIR	İŞLETME ORTAKLARI BU YETERLİLİK İÇİN TOPLANTI YAPMAKTADIR. YETERLİ BİLGİ HEPSİNDE OLUŞMAKTADIR.	ÇALIŞAN HERKESİN BİR YADA DAHA FAZLA YARDIMCI VE YEDEK PERSONELİNİ YETİŞTİRİYORUZ.	EVET, YETİŞTİRİLİYOR	EVET, YETİŞTİRİLİYOR	EVET, YETİŞTİRİLİYOR	EVET, OĞLUMU YETİŞTİRİYORUM
12. İşletmeniz de profesyonel (işletme eğitimi alan) bir birey/yönetici var mı?	HAYIR.	HAYIR	EVET	EVET	EVET	EVET	HAYIR, YILLARDIR DEVAM EDEN BİR SİSTEMİMİZ VAR VE YENİ ALINACAK YÖNETİCİ BU SİSTEMİ BİLEMEZ	HAYIR	HAYIR, O KADAR BÜYÜK BİR İŞLETME DEĞİLİZ.	HAYIR

Yapılan incelemeler sonucu elde edilen bulgular; K-2, K-4, K-6, K-10 numaralı katılımcılar işletme sahibinin olmaması durumunda işlerin aksayacağını düşünürken, K-1, K-3, K-5, K-7, K-8, K-9 numaralı katılımcılar ise işlerin aksamayacağını düşünmektedir. İşin aksamamasını çalışanların işi bilmesine ve sözlü de olsa bir iş planının oluşuna bağlanmaktadır. Katılımcılardan 2'si (K1- ve K-4) işletmede kendi yerlerine birini yetiştirmediğini dile getirirken, katılımcılardan 8'i (K- 2, K-3, K-5, K-6, K-7, K-8, K-9, K-10) kendi yerlerine bireyler yetiştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak K-2 katılımcı diğer katılımcıların aksine bu bireylerin aileden olmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerin sekizinde işletme sahibi aynı zamanda yönetici olduğu görülürken iken diğer 2 işletmede ise profesyonel bir yöneticinin olduğu görülmüştür.

4. SONUÇ

Yapılan daha önceki çalışmalarda belirtildiği üzere Dünya’da ve Türkiye’de iş hayatında bulunan birçok işletme adı limited, anonim, kolektif veya şahıs şirketi olsun bir ailenin etkisi altında bulunmakta olduğundan aile işletmesi olarak nitelendirilmiştir. Aile işletmelerini uzun yıllar devam ettiren firmaların en önemli ortak özelliklerinden birinin tartışmasız kurumsallaşma olduğu söylenebilir. Kars İlinde bulunan işletmelerin tamamına yakınının aile işletmesi olduğu ve yaptığımız çalışmalar sonucu;

İlimizdeki işletmelerin kurumsallaşma algısının zayıf olduğu, kurumsallaşmanın işletme de gereksiz maliyet artışları ve zaman kaybına sebebiyet vereceği, büyük firmalar için zorunluluk olarak değerlendirildiği ve kendi işletmelerinin küçüklüğü nedeniyle ihtiyaç olmadığını düşündükleri belirlenmiştir.

İşletme sahipleri tarafından kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılmadığı, eski alışkanlıklarına devam etmek istedikleri, sahip oldukları tutum ve davranışlar sayesinde işletmenin faaliyetlerini yarınlara taşıyabileceklerine inandıkları gözlenmiştir. Fakat bu inanış yüzünden yasal ve çevresel faktörlerdeki değişkenlere direnmek firmanın ilerleyen zamanda yok olmasına sebebiyet verecektir. Örneğin; 7 numaralı katılımcının işletmesinde bulunan kamyonlarında yasal olarak bulunması gereken takograf cihazı şoförün yaptığı hızı, çalışma saatini, dinlenme zamanını, şoförün adını günlük olarak göstermekte ve kayıtlar işletme tarafından geriye dönük altı ay boyunca yasal olarak saklanmak zorundadır. Bir şoförün günlük çalışma saati yasalar ile molalar hariç 8 saat ile sınırlandırılmıştır. Şoförün molalar hariç 8.saatten sonra çalışmaya devam etmesi ile kaza riskinin artacağı ve oluşabilecek ölümlü trafik kazası sonucu yasal uygulamalar ve tazminatlar nedeniyle işletmenin yaşamını sonlandırmasına sebep olabilir.

İşletme Anayasasının hiçbir işletme tarafından oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber yazılı iş dağılımı yapan işletme sayısının sadece 2 olduğu, profesyonel yönetici çalıştıran işletme sayısı da 2’dir. Bu bağlamda profesyonelleşme anlamında algının da zayıf olduğunu belirtmek yerinde bir tespit olacaktır. İşletme sahiplerinin tamamı 1.jenerasyon olup ölümleri durumunda miras paylaşımı konusunda planlarının bulunmadığı yapılan mülakat kapsamında tespit edilmiştir.

İşletmelerde yetki devri, yetkilendirme, karar verme şekilleri incelendiğinde en çok sözün işletme sahibinde olduğu, işletme de görevli aile bireylerinde söz hakkı bulunmasına rağmen akraba olmayan çalışanların söz hakkının neredeyse olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenlerden ötürü işletme, akrabaların ve işletme sahibinin tekelinde ve onların öngörülerini ile sınırlandırılmış olmaktadır. İşletme dışından veya çalışanlarından sağlanacak önemli stratejik planlar, davranışlar, bilgi ve önerilerin değersizleştiği görülmektedir.

İşletmelerin bazıları tarafından kurumsallaşmanın limited veya anonim şirket olmak ile de özleştirildiği tespit edilmiştir. Firmaların belirlenmiş vizyon ve misyonunun olmaması ve sadece günü kurtarmaya çalışıldığı görülmektedir. İşletme sahipleri kendilerinden sonra da işletmenin yaşamını sürdüreceği inandıklarını için kendi yerlerine alacak aile bireylerini yetiştirmektedir. Ayrıca profesyonel bir yöneticiden ziyade çevreyi iyi tanıyan aile içinden çıkan bir yönetici tercih etmektedirler.

20 işletmeye yapılan anketin yukarıda 10 işletmesine yer verilmiş, araştırma da yer almayan 10 işletmenin kurumsallaşma anlamında hiçbir faaliyetinin bulunmaması ve

kendilerini çevresel faktörlere tamamen kapatmaları nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

KAYNAKÇA

Alacaklıoğlu, Haluk .(2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen, İstanbul, s.10.

Saral Kobal, Kezban Esra ve Aşkun Yıldırım, Olcay Bige, (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi • Cilt 12, Sayı 46, s.98.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan.(2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 500.

Öztürk, A.Turan. (2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ' lerinin Yol Haritası Çankaya Üniversitesi 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.61.

Karpuzoğlu, Ebru. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul:Hayat Yayınları, s.45.

Kırım, Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

Kocabaş, Füsün ve Baytekin Pelin E. (2004), 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.425.

Demir, Mucit, Doğu Coğrafya Dergisi, Cilt 20, Sayı:34,s.127.

Ercan, Aslı (2016), 7. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.129.

<http://www.scjohnson.com/en/family/johnsons.aspx> (Erişim Tarihi:24.02.2018)

<http://www.haberturk.com/gundem/haber/1440381-3-milyar-lik-servet-ikinci-es-ve-oglu-kaldi> (Erişim Tarihi:24.02.2018)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/uzel-iflas-etti-148-yillik-sirket-tarih-oldu-20977015> (Erişim Tarihi:24.02.2018)

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANSMANA YÖNELİK ALTERNATİF BİR MODEL ÖNERİSİ

PROF. DR. EMİNE MÜGE ÇETİNER,

İstanbul Kültür Üniversitesi

Basınekspres Yerleşkesi Küçükçekmece, İstanbul

m.cetiner@iku.edu.tr

0212 4984413

ONUR B. ÇAĞLAR (MBA)

obcaglar@gmail.com

05336330011

ÖZET

Aile işletmeleri ekonomilerde her gün daha önemli hale gelmekte ve 2025 yılında aile işletmelerinin Büyük ölçekli şirketler arasında yüzde 40 orana ulaşması beklenmektedir.

Türkiye ekonomisi için de çok önemli bir yerde bulunan aile şirketleri; düzenli ve düşük maliyetli finansman kaynaklarına erişmekte yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle, kurumsallaşamama, dolayısı ile aile içi huzursuzluk ve ihtilaflarla karşılaşma riski sonucunda sürdürülebilir başarıyı yakalayamamaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarı ile gelecek nesillere aktarılabilmesi için; teknolojik, endüstriyel gelişim ve dönüşüme ayak uydurmaları, söz konusu yapısal dönüşümleri yapabilmek için de sermaye kaynaklarını iyi planlamaları ve bu kaynakların sürekliliğini sağlamaları şarttır.

Bu çalışma; aile işletmelerine, sermaye piyasalarında mevcut olan kurumsal yapı ve gereklilikler içermeyen “kitle fonlama” modelini alternatif ve sürdürülebilir finansman sağlama yöntemi olarak gündeme getirerek tanıtmayı ve bu konuda öneriler getirmeyi hedeflemekte olup altı bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmının ardından aile işletmelerinin tanımı ve temel sorunları üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde aile işletmelerinde alternatif finansman arayışlarına değinilmiştir. Özellikle halka açılmanın fayda ve sıkıntıları irdelenerek temel sorunlar incelenmiştir. Bir sonraki bölümde alternatif finansman kaynakları tanıtılmış, beşinci bölümde Kitle fonlama ile halka açılma konusu mevzuat, platformlar ve sistemin işleyişi açısından incelenmiştir. Son bölüm konuyla ilgili önerilerden oluşmaktadır.

Çalışma ile ulaşılmak istenen iki ana hedef;

1. Aile dışında yatırımcıların şirkete girmesi, yönetim ve icra kurallarının oluşturulması ile işletme bölüm ve süreçleri, sürekli kontrol, denetim ve hesap verebilirlik prensipleri ile

yönetilecektir. Bu şekilde kurumsallaşan aile şirketleri profesyonelleşerek sürekliliği sağlanacaktır.

2. Küçük tasarruf sahiplerinin doğrudan ekonomiye katkı sağlaması ve işletmelere ortak olarak sermayenin tabana yayılması gerçekleşecektir.

Özetle bu bildiri ile, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tasarrufların artmasına yönelik olarak ülkemizde Kasım 2017’de kanunlaşan “Kitleli Fonlama” konusunun detayları incelenecek, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin sermayeye erişiminde alternatif bir finansman modeli olarak tanıtılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Süreklilik, Kontrol, Denetim, Finansman, Yatırımcı, Finansal Piyasa, Sermaye Piyasası, Halka Açılma, Kitleli Fonlama

1. Giriş

Türkiye’de olduğu gibi uluslararası ekonomilerde de aile işletmelerine ilişkin sorunlar, özellikle sürdürülebilirlik ve işletmenin sağlıklı şekilde gelecek nesillere aktarımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konuda araştırmalar yapan yazar John Ward, “Aile İşletmeleri Yapısını Sürdürmek (Perpetuating the Family Business)” adlı kitabında aile işletmelerinin hayatta kalabilmeleri için araştırma ve deneyimlerden yola çıkarak ders alınabilecek konulardan söz etmektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar üç önemli konu başlığı aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bağımsız yönetim kurulu ve profesyonellerin yönetime katılımı,
- Düzenli aile toplantıları
- Aile meclisi ile anayasa

Kitabında ve araştırmalarında Ward, bu konularda çalışmalar yapan aile işletmelerinin diğerlerine kıyasla daha başarılı olduklarını aktarmaktadır.

Kurumsal işletmelerde ortaklar ve yöneticiler şirketin başarısı, müşteri memnuniyeti ve rekabete profesyonel anlamda yaklaşırken, aile işletmelerinde aile büyükleri; “müşteri ve krebitemizi kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederiz” düsturu ile oluşabilecek tüm sıkıntılara onur ve haysiyeti önceliklendirerek yaklaşmaktadırlar. Bu bakış açısında, aile büyüklerinin işletmeyi evlatlarından biri olarak görüp, gelecek nesillere aktaracakları değerler toplamı olarak tanımlamalarının büyük payı vardır. Ward’ın araştırmalarında aile işletmeleri çalışanlarının, motivasyonunun beklenenden fazla olduğu, ayrıca aile işletmelerinin gelecek nesillere sağlıklı miras bırakılabilmesi için uzun dönemli ve sürdürülebilir stratejiler geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kurumsal şirketlere kıyasla daha esnek olması gereken aile şirketleri, dinamizm ve samimiyeti öne çıkartarak, müşterilerinin bir tür hissedar gibi konumlandığını belirtmektedir. Söz konusu kriterler ve müşteri deneyimi çok önemli olduğundan dolayı bu türdeki çalışmalara ağırlık vererek başarı ile uygulayabilenler, rakiplerine ve diğer kurumsal işletmelere göre daha uzun ömürlü olabilmektedir (Ward; 2004,1-30).

2. Aile İşletmeleri ve Temel Sorunları

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Unsurları

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili pek çok farklı tanım olmakla birlikte, işletmenin tamamına veya büyük kısmına ailenin sahip olması ya da yönetiminde söz sahibi olması temel ölçü olarak alınmaktadır. Yaygın olarak aile işletmesi tanımlamalarında üç ölçüt kullanılmaktadır:

1. İşletmenin tamamının sahibi veya kontrol edeni ailedir
2. İşletme yönetiminde aile söz sahibidir
3. İşletme sahipliği ve liderliğinin ailenin gelecek nesillerine bırakılması mümkündür

Aile işletmesi kavramını işletmenin özelliklerine bakarak farklı şekillerde tanımlamak olasıdır. Ancak aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmaktan ziyade, yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile, bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır (Pazarcık; 2004, 34). Bu bağlamda; mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen kurum aile işletmesi olarak tanımlanabilir.

Aile işletmesi tanımlamaları ile ilgili olarak bulunan alıntılar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Aile üyelerinin işletmedeki hisse oranı %60 olduğunda, ek olarak işletme yönetimi ve kontrolünün aile bireylerinde olduğu durumda bu kurum aile işletmesi olarak tanımlanır (Westhead & Cowling; 1996, 30).
- Kurumun hisse yapısından bağımsız olarak, yönetim ve kontrolde aile bireyleri veya bir grubun ağırlığı olduğu durumda aile işletmesi sayılabilir (İTO; 2001, 10).
- Bir ailenin çoğunluk oyu olduğu veya stratejik kararları (genel müdür seçimi) etkili olduğu yapılar aile işletmesi sayılabilir (Kırım; 2001, 3).
- İşletmenin işleyişi, kontrol ve yönetiminin ailede olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelere aile işletmesi denir (Goffee; 1996, 36).
- Aile büyüğü tarafından yönetilen, ailenin geçimini sağlamak ve gelecek nesillere miras olarak bırakmak amacıyla kurulan, yönetim kademelerinde aile üyelerinin istihdam edildiği, stratejik kararlarda etkili olduğu ve en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletmelerdir.

Bu tanımları derlediğimizde ortak noktalardan yola çıkarak aile işletmesi; **“aile büyüklerinin ailenin geçimini sağlama ve/veya mirasın dağılıp etkisini yitirmemesi amacıyla kurduğu ve yönettiği, yönetim kademelerinden aile üyelerinin çoğunlukta olduğu, karar alırken aile üyelerinin etkili olduğu ve aynı dönemde en az iki nesil aile üyelerinin istihdam edildiği kurumlardır”** denilebilir. O halde bir kurumun aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Aile bağları, meclisi ve anayasası yönetimde kimin sorumlu olacağını belirlemede veya seçmektedir.
- Mevcut veya bir önceki yöneticinin ailesinden kişiler kurumda aktif rol alır.
- Aktif görevde olsun veya olmasın, aile üyelerinin hareket ve davranışları işletmenin faaliyetlerini etkiler.
- Aile üyelerinin işletmedeki konumu aile içindeki konumlarını da etkiler.

2.2. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Aile işletmelerinin gelişmesi üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan bir takım noktalar bulunmaktadır. Aile işletmesinde finansman açığı oluştuğunda ortaklar, çevre baskısı nedeniyle, ve işletmelerini gelecek nesillere bırakılacak miras olarak gördükleri için rasyonel olmayan davranışlarda bulunabilirler.

Olumlu anlamda aile işletmelerindeki etkiler arasında; stratejik ve yapısal reform kararlarını çok hızlı alıp uygulamaya koyabilme, aile içi farklı enerji ve görüşleri aynı doğrultuda yönlendirebilmek sayılabilir. Olumsuz anlamda ise; finans kuruluşları üzerinden borçlanma, faiz ve ipotek gibi konularda hassasiyet gösterilerek gereğinden fazla çekingen davranma, menkul ve gayrimenkullerinin yeterince olmaması ve bu konularda korumacı yaklaşımları nedeniyle şirketin büyüme fırsatlarını kaçırmaması, ayrıca yetenekli profesyonellerin aile üyeleri ve nepotizm potansiyelleri sonucu kurumdan uzaklaşması iyi yöneticilerin rakiplere kaptırılması sayılabilir (Karpuzoğlu; 2004, 42).

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından bir diğeri de, işletmenin aile kaynakları ile büyümesi, rekabette ve fırsatları yakalamada yetersiz kalması durumunda alternatif finans kaynakları bulamamasıdır. Borçlanma yoluyla finansman işletme açısından finansal kaldıraç etkisi yaratabilir, ancak vadeli ödeme süreçlerinde sıkıntı yaşanması durumunda işletmenin finansal riski artar. Riski artan işletmenin negatif etkilenen kredibilitesi sonucu, işletmenin uygun şartlarda tekrar borç bulması ve kredi kullanması yüksek faiz ve teminatlar ile mümkün olacağı için ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti de yükselecektir. Bu durum işletmenin, rekabet ortamında dezavantajlı duruma düşmesine, sonuçta da kar dağıtılamamasına neden olabilir. İşletmenin bu durumda hisse senedi ihraç ederek dışsal sermaye arayışına yönelmesi gerekebilir (Yılmaz; 2004, 491).

Aile işletmelerinin finansman sıkıntılarını giderirken yaşayacakları önemli dezavantajlardan biri de, aile ve üyelerinin nakdi, menkul ve gayrimenkul sermayesinin ya yeterli olmaması ya da korumacı davranarak işletme için kaynak veya borçlanma teminatı olarak verilmek istenmemesidir. Bu durumda kreditorler kaynak maliyetini bir başka ifadeyle faizleri artırabilir. Sonuçta bazı fırsatlar kaçıp, büyüme hızı düşebilir (Karpuzoğlu; 2002, 24).

Sonuçta, finansal sıkıntılar ve düzensizlikler, kredibilite düşüklüğü, yüksek faiz oranları, piyasadaki dinamizm, dönüşüm ve değişimleri gözlemleyememe, yetersiz profesyonel yöneticiler ve aile içi çekişmeler vb. türdeki pek çok sorun aile işletmelerinin geleceğini olumsuz anlamda etkiler. Aile işletmelerinde yaşanan birçok problemin temelinde yatan neden olarak nepotizm ve kronizmi gösterebiliriz. Bu sorun nedeniyle başarılı profesyonellerin fırsatını bulduğunda aile işletmelerini terketme potansiyeli vardır. Sonuç olarak aile işletmeleri sürdürülebilir büyüme ve rekabette her zaman yara alabilir, bünyelerindeki yetenekli çalışanlarını rakiplerine kaptırabilir (Kurtuluş & Genç; 2006, 401-404).

Aile işletmelerinde sıklıkla rastlanan sorunlardan bir diğeri de profesyonelce strateji ve plan yapamama sorunudur. Bir aile işletmesi büyüdükçe kontrol zorlaştığı için yönetim boşlukları ve problemleri artar. İşletmelerin sorunları öngörüp, strateji, kurumsal işleyiş, planlama ve dolayısı ile kültürünü buna göre yapılandırması gerekirken, aile işletmelerinin birçoğu kurumsallaşma ve organizasyonel kültür çalışmalarına yeteri kadar önem vermediği için yaşamını yitirmektedir (Sağlam; 2006, 505-508).

Aile işletmelerinin uzun dönemli strateji ve planlama arayışlarında, bir sonraki lideri ve karar vericilerini seçme ve yetiştirmeleri, işletmenin sürekliliği ve devamı için önem taşımaktadır. Gelecekteki liderlerinin yeterince iyi eğitilebildiği şirketler uzun dönem hayatta kalabilmektedir. Sürekliliği sekteye uğrayan ve başarısız olan aile işletmelerine bakıldığında, işi kuran aile büyüğünün girişimci ruhlu olduğu ancak zaman içinde kontrolü bırakmadığı, şirketi evladı gibi ya da yaşama sevinci olarak gördüğü ve sonuçta da işletmenin sıkıntıya girdiği örneklere sıklıkla rastlanmaktadır. Yeni nesillerde kardeşler veya kuzenler arasında yaşanan sorunlar, aile ilişkileri, işletmeyi çıkmaza sürükleyebilmektedir. Üyelerarası yaşanan kıskançlıklar nedeniyle işlerin parçalandığı, işletmenin elden çıkarıldığı veya kapandığı, birçok aile işletmesinde aile üyelerinin özel hayatlarıyla iş hayatını karıştırdığı, özel ilgi alanlarına işi ve/veya arkadaşlıklarını dahil ettikleri görülmektedir (Aykan; 2008, 139-142).

Sonuçta başarısız aile işletmelerine bakıldığında, iş dinamikleri ve doğası gereği oluşan sorunlara ek olarak aile üyelerinin özel hayatları ve kişisel özelliklerinden kaynaklı sıkıntılar da yaşanmaktadır.

3. Aile İşletmelerinde Alternatif Finansman Arayışı

Aile işletmeleri sermaye piyasaları ve alternatif finansman modellerinin gelişmediği veya az geliştiği ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözme yöntemine gitmektedir. Az gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde sermaye teminine yönelik aracı kurumlar da sınırlıdır. Sonuç olarak, finansman ihtiyacı duyduğunda aile işletmeleri olanaklar dahilinde aile varlıkları, menkul ve gayrimenkullerinden; mevcut fon ve varlıkların kullanımında da aile büyüklerinin düşünce ve kararları ile ilerlemektedir (Karpuzoğlu; 2002, 22).

Türkiye gibi sermayenin görece olarak yetersiz olduğu, sermaye ve alternatif finans piyasalarının gelişmekte olduğu ülkeler için aile işletmelerinin finansman sorunları önem taşımakta gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi oldukça büyük problem oluşturmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde finansal kaynak temini gerek kuruluş gerekse sonraki dönemlerde oransal olarak büyük ölçüde aile sermaye ve fonlarından sağlanmaktadır (Ateş; 2005, 10).

Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) işbirliğinde hazırlanan Borsa Trendleri 2015 Raporunda belirtildiği üzere Borsa İstanbul bünyesindeki işletmelerin halka açıklık oranı ortalama %40 düzeyindedir, dolayısıyla büyük sermaye ve hissedarlar aile üyelerinden oluşmaktadır. Gelişmiş ülke piyasaları ile karşılaştırıldığında bu oran hala oldukça düşük olup, piyasa ve işletmeler açısından önemli bir yapısal sorun olmayı sürdürmektedir.

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri konusunda pek çok araştırma, örgütlerin gelişimini ve davranışlarını açıklar. Aile işletmelerinin değişimleri, genel olarak dört yaşam dönemini kapsamaktadır (Ateş; 2005, 44):

- Girişimcilik evresi,
- Gelişme ve büyüme evresi,
- Sonraki kuşağa devretme evresi,
- Profesyonel yöneticilerin yönetime geçmesi, ve dolayısı ile sermaye piyasaları ve halka açılma evresi

Halka açılma evresi; işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinim duyulduğu bir dönemdir. Bu dönemde aile profesyonellere danışarak sermaye piyasaları ve halka açılma kararı ile karşı karşıya kalır. Aile işletmelerinin göreceli daha az profesyonel ve kurumsal olmalarından ötürü; bu evreye çok küçük bir kısmı ulaşabilir. Sermaye piyasaları ve borsaların giriş ve devam kriterleri ile kurallarını, aile işletmeleri için karşılamak ve sürekliliğini sağlamak zor olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı aile işletmeleri çoğunlukla artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle para piyasaları ve finans kurumlarından sağlamaktadırlar.

3.1. Halka Açılmanın Nedenleri

Sermaye piyasaları ve halka açılma yöntemleri ile sermayenin tabana yayılması, halkın işletmelere ortak olarak sistem dışı kalan atıl sermayenin aktif ekonomiye kazandırılması sağlanmaktadır. Bu şekilde halk sermayenin parçası olmakta ve piyasalara güven artmaktadır. Öncelikle sermayedarın vizyonu ve profesyonelleri göreve getirmesi, yönetimin iyi bir strateji ve işletme planına sahip olması, önceliğin salt akrabalar yerine tecrübeli ve liyakatlı profesyonellerin yöneticilik pozisyonlarına getirilmesi ve küresel konjonktür, ekonominin olumlu seyretmesi ile halka arzlar başarılı olabilir (Koç; 1998, 16).

İşletmelerin sermaye piyasaları ve halka açılmalarının ardında pek çok faktör bulunsa da temeldeki amaçlarını sıralamak gerekirse; 1. Finansman sağlamak, 2. Reklam yapmak, 3. Kurumsallaşmayı sağlamak, 4. Likidite sağlamak, 5. Vergi avantajı, 6. Hisse senetlerinin piyasa değerinin belirlenmesi, 7. Sermaye sağlamanın yanında sermaye kullanımında da etkinliğin artırılması sayılabilir (Birgili & Sakarya; 2001, 66).

3.2. Halka Açılmanın Fayda ve Sıkıntıları

Halka açılma yöntemi ile fon sağlamak en hızlı, daha az maliyetli ve risk açısından emin yollardan birisidir. Bunların yanında halka açılma tamamen risksiz sayılmaz, zorunlu halka açılma durumunda bazı sıkıntı verici durumlarla karşılaşmaktadır.

En önemli sıkıntılar arasında işletme kurucusu ve aile büyüklerinin kontrolünün zorunluluk veya hisse sahipliğinin çeşitlenmesi sonucu zayıflaması veya azalması sayılabilir. Halka açılma kararı verilirken faydalar ve sıkıntılar net olarak ortaya konmalı, kazanımlar için verilecek tavizlerin elde edilecek faydalarla karşılaştırması yapıldıktan sonra, halka açılma kararı verilmelidir.

Menkul kıymetlerini sermaye piyasaları yoluyla halka açan işletmelerin kazandıkları avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akbulak & Akbulak; 2005, 826);

1. Mevcut işletme ortaklarına, sermayeye ve işletmeye sağlanan ek fonlarla; finans ve para piyasalarına göre nisbeten ucuz kaynak ve fırsatları yakalayarak yeni yatırımlara girebilme olanağı sağlanır.
2. Şirketler strateji, iş modeli ve zaman planları geliştirerek bunları hayata geçirme bilgi ve deneyimini yaşar.
3. İşletme vizyoner, yenilikçi ve dinamik kadrolar oluşturarak kurumsallaşma sürecini hızlandırır.

4. İşletme hisseleri likidite olanağı kazandığı için, hisse senetlerinin organize pazarlarda istenilen zamanda, gerçek arz ve talebe göre oluşan fiyatlardan alınıp satılabilmesi imkanı doğacaktır.
5. İşletmenin pazar değerinin oluşması ve belirlenmesi sağlanır.
6. Piyasa, yatırımcısı ve halkın gözünde şeffaf ve hesap verilebilir pozisyona gelecektir.
7. İşletme ve ailenin risklerini dağıtılabilir.
8. Şirketin sermaye artırması durumunda işletmelere en az emisyon primi kadar ek fon sağlar.
9. Hisse senedi satışı ile halka açılmada mevcut hisse sahiplerine ödeme yapma zorunluluğu yoktur. İşletme kâr elde ettiği zamanda kâr payı ödemesi yapabilir. Bunun yanında para piyasası ve borçlanma ile fon sağlandığında her türlü koşulda faiz ödeme yükümlülüğü ortaya çıkar.

Sayılan faydaların yanısıra halka açılmanın işletme açısından olası sıkıntıları da şu şekilde sıralanabilir (Akbulak & Akbulak; 2005, 827);

1. Mevcut yükümlülükler dışında yeni bir otorite ve kontrol noktası tarafından denetim ve gözetim altına girilecektir.
2. İşletmenin, hisse senetlerinin rakiplerin eline geçme riski sonucu, yönetimde kontrolü kaybetme endişesi oluşabilir.
3. İşletmenin hisse senetlerine yeterli talep olmaması sonucunda, şirket açısından değer düşüklüğü sorunu ortaya çıkabilir.
4. İşletme ve vizyoner projelerinin piyasa ve özellikle rakiplerin eline geçmesi riski oluşabilir.
5. Aile üyeleri ve ortakların yönetim hakları ve kontrollerinin azalması riski oluşabilir.
6. İşletmede oluşacak kârlara yeni paydaşlar gelecektir.
7. İşletme yöneticilerinin ilgili operasyonlar ve işler nedeniyle görev ve sorumlulukları artacaktır.

3.3. Halka Açılmada Karşılaşılan Temel Sorunlar

Aile işletmelerinde, yönetim ve kontrolü kaybetme, yeni ortak ve hissedarlara hesap verme ve kârdan pay verme endişesi işletmelerin halka açılmalarına engel olan önemli noktalardan biridir. (Oruç & Uysal; 2005, 382).

Aile işletmelerinin halka açılmasını engelleyen sorunların kaynağı çok çeşitlidir. Bu sorunlar aile üyelerinden, kuruculara, yatırımcılara ve sermaye piyasalarına kadar farklı kategoriler altında toplanabilir (Ceylan & Korkmaz; 2000, 66);

1. Aile büyükleri ve kurucuların halka açılma konusundaki olumsuz tavır ve yaklaşımları,
2. Halka açılma modellerinde projelerini doğru vizyon, strateji ve iş modeli ile anlatamama,
3. İlgi çekici, yenilikçi ve vizyoner olmayan projelerin başarı olasılığını azalması,
4. Kurumsallaşma ve organizasyonel kültürün değişme zorunluluğu,
5. Bürokratik ve prosedür gibi görünen işlemlerin zorluğu,
6. İşletmelerin finansal tablolarına duyulan güvensizlik,
7. Şirketlerin kâr dağıtım politikalarının olmaması,
8. Kamuyu aydınlatma ve platform üzerinden halka açık bilgi ve duyuru zorunluluğu ve yetersizliliği.

4. Alternatif Finans Kaynakları

Aile işletmeleri için geleneksel finans kaynakları yanında alternatif finans kaynakları da mevcuttur. Alternatif finans kaynakları açısından yenilikçi, vizyoner, trendleri yakalayan proje ve iş modelleri geliştirilmesine önem verilmelidir. Zira devlet ve Avrupa Birliği de hibe niteliğindeki AR & GE desteklerini ticari başarıyı hedefleyen, rekabette öncü, fark yaratacak ve inovatif projelere vermektedir. Bu türdeki finansman kaynakları iki temel grupta incelenebilir.

- Karşılıksız (hibe ve uzun süreli faizsiz krediler) AR & GE bazlı destekler
 - KOSGEB
 - TUBITAK/TEYDEB destekleri
 - ITEA ve Eureka destekleri
 - Bakanlıkların pazarlamadan üretime destekleri
 - Şehir kalkınma ajansları
- Sermaye piyasaları üzerinden edinilen kaynaklar
 - Sonsuz vadeli fon sağlamak için hisse senetlerini borsa üzerinden halka açma,
 - Orta ve uzun vadeli fon sağlamak için menkul kıymet ihracı,
 - Orta ve uzun vadeli fon sağlamak için varlığa dayalı kira sertifikaları,
 - Sonsuz vadeli fon sağlamak için imtiyazlı şirket ortaklığı ve hissesi karşılığı kitle fonlama yöntemi

5. Kitle Fonlama ile Halka Açılma

5.1. Kitle Fonlama

Gelişmekte olan ülkelerde yeterli miktarda risk ve girişim sermayesi birikimi olmadığından ve borsa üzerinden halka açılma yükümlülüklerinin getirdiği zorluklar nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmeler için düşük maliyetli alternatif bir finansman kaynağı olarak kitle fonlaması üzerinden halka açılmak öne çıkmaktadır.

Kitle fonlama, işletmelerin sahip olduğu bir projesinin ya da yeni bir girişiminin dijital platformlar üzerinden grup halinde finanse edilmesidir. Bireysel yatırımcılar sahip oldukları birikimleri ile kitle fonlama platformları aracılığıyla mevcut işletme ve girişimlere finansman sağlayabilmektedir. Klasik borçlanma ve bankacılık sistemleri üzerinden finansman sağlamanın tersine kitle fonlama sisteminde bu şekilde bir aracıya gereksinim duyulmamaktadır. Finansman gereksinimi olan işletme sahipleri ve girişimler, birikimi olan bireysel yatırımcılara ve fonlara doğrudan başvurur ve finansmana ilk elden ulaşır.

Kitle fonlama özellikle 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizden sonra küçük ölçekli ve erken aşama dönemindeki işletmelerin finansman bulmakta yaşadıkları zorluklara bir çözüm alternatifi olarak ortaya çıkmıştır. Banka ve yatırım fonları yeni girişimleri ve göreceli küçük işletmeleri riskli olarak değerlendirdikleri için kredi vermede çekingen davranmakta; dolayısı ile küçük ölçekli işletmeler, aile işletmeleri ve girişimler için finansman maliyeti artmaktadır. Dijital teknoloji ve her an her yerde mobil cihazlar ile internete bağlanabilme olanağı finansman bulma, alışveriş yapma, bağış toplama ve büyük topluluklara erişimi kolaylaştırmıştır. Bu sayede kitle fonlamanın kısa sürede yaygınlaşması beklenmelidir.

Kitle fonlama yöntemiyle, tecrübeli ve tecrübesiz yatırımcıların bir araya gelmesi ve yatırım ortamından uzak duran yatırımcı kitlesinin tasarruflarını yatırıma yönlendirmesi, böylece sermayenin tabana yayılması hedeflenmektedir. Bu şekilde küçük tasarruf sahipleri de işletmelerin ve girişimlerin ortağı olarak faiz yerine ticaretin ve aktif ekonominin içinde yer alabilirler.

5.2. Kitle Fonlama Kullanılması Durumunda Şirkete Sağlanacak Avantajlar ve Dezavantajlar

Alternatif finansman yöntemleri arasında sayılan kitle fonlama yönteminin işletmenin büyümesi ve gelişmesi amacıyla kullanılması durumunda, sağlanacak avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

1. Kitle fonlama sayesinde aile işletmesi inovasyon, dijital ve teknoloji dönüşüm süreçlerini hızlandırır.
2. Kitle fonlama platformları için vizyoner ve yenilikçi projeler hazırlaması gerekeceğinden, şirketin kültürel ve organizasyonel öğrenme sürecinden geçmesi gerekecektir.
3. Kitle fonlama ile küçük ölçekli aile işletmelerinin halka açılması, aynen büyük işletmelerde olduğu gibi işletmeleri şeffaf ve açık politikalara yönlendirir, bu şekilde kamuya doğru ve zamanında bilgilendirme, bağımsız dış denetim yaptırma gibi iktisadi, mali ve sosyal sorumlulukları yüklediği için söz konusu aile işletmeleri bu özellikleri ile son kullanıcı, müşteri, yatırımcılar ve kredi veren finans kuruluşları gözünde prestij ve güven kazanılmasına yol açar.
4. Kitle fonlama ve sonrasında küçük ölçekli aile işletmelerinin olası borsaya açılma ile işletmenin hisse senetleri finans kuruluşları tarafından teminat olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla finans kurumlarından da birçok proje için daha fazla fon sağlamak mümkün hale gelecektir.
5. İşletmenin bu tür kitle fonlama platformları üzerinden halka açılması ile işletme sürekli ve bedelsiz bir reklam ve pazarlama olanağı elde edecektir.
6. Küçük ölçekli aile işletmeleri, iş modelleri ve planları oluşturarak kitle fonlama platformları üzerinden bireysel ve melek yatırımcıları etkilemeyi öğrenerek deneyim sahibi olacaklardır.
7. Aile işletmeleri kitle fonlama ile tanınırlıklarını ve kurumsal iletişimlerini daha iyi yaparak prestijlerini ve marka değerlerini artırabilir, bu şekilde daha geniş faaliyet alanı bulabilirler.
8. Kitle fonlama ile işletmeler para ve sermaye piyasalarından, faizli ana para ödemelerine zorunlu kalmaz.

Kitle fonlama kullanılması durumunda şirkete sağlanacak dezavantajlardan söz edilecek olursa;

1. Kitle fonlama henüz yönetmelik ve tebliğler ile yeni düzenleniyor olsa da, borsaya açılmada olduğu gibi kamuyu aydınlatma (en azından kitle fonlama platformları üzerinden), kâr dağıtım zorunluluğu, finansal tablo ve raporların bağımsız denetimi ve periyodik halka ilanı, izahname ve sirkülerin düzenlenmesi zorunluluğu gibi birçok yasal yükümlülüğü işletmelere ek yük olarak getirecektir.

2. Kitle fonlamada sunulacak proje ve vizyona yeterli talep olmadığında çevre ve pazarda oluşacak kötü imaj korkusu oluşabilir.
3. Platform üzerinde verilecek komisyon ve işlem maliyetleri ortaya çıkacaktır.
4. Bir şekilde halka açılma sayılan kitle fonlama için işletmenin bugünkü değerinin tespiti konusundaki sorunlar gündeme gelebilecektir.

5.3. Kitle Fonlama Mevzuatı

Yeni mevzuat ile Sermaye Piyasaları Kurulu tarafından yetkilendirilecek Kitle fonlama platformlarının işlettikleri internet siteleri vasıtasıyla girişimcinin kitleye, kitlenin girişimciye erişimini sağlayacak yatırım ortamının sağlanmasına dönük düzenlemeler yapılmaktadır. Kamu maliyesine yük getirmeden başta teknoloji ve inovasyon odaklı yatırımlar olmak üzere tüm sektörlerde finansmana ihtiyaç duyan girişimciler açısından, küçük ve orta ölçekli işletmelerin alternatif finansmana erişiminin artırılması hedeflenmektedir.

- Mevzuat ve 6362 SPK kanunda yapılan değişiklik ile;
 - 6.12.2012 tarihli 6362 sayılı SPK kanununun 3.tanım maddesinde (e-Halka açıklık) ve (h-İhraççı) bentleri değiştirilerek Kitle fonlama borsanın ve mevduat toplamının dışına alınmıştır. (z-Kitlesele Fonlama) bendi eklenerek kanunda Kitle fonlama ile halktan para toplama olanağı küçük işletmeler açısından mümkün kılınmıştır.
 - 4 ve 16. maddelerde değişiklik ve eklenen 35/A maddesi ile Kitle fonlamaya ilişkin düzenleme yapma ve kitle fonlaması platformlarının yetkilendirilmesi yetkisi SPK'ya verilmiştir.
- Kitle fonlama platformlarının kurulabilmesi ve faaliyete başlaması için SPK'dan izin alınması şartı vardır.
- Platformların kuruluşlarına, ortaklarına, pay devirlerine, çalışanlarına, her bir fon sağlayıcı tarafından yatırılabilir veya proje sahipleri ile girişim şirketleri tarafından toplanabilecek paranın azami limiti, faaliyet ilke ve esasları SPK tarafından belirlenecektir.
- Kitle fonlama platformları 6362 nolu kanundaki 37 ve 38.maddelerdeki borsalar, piyasa işleticileri ve pazar yerleri ilkelerine tabi olmayacaktır.
- Platform, Sermaye Piyasası Kanunu'nun izahname ya da ihraç belgesi hazırlama yükümlülüğüne ilişkin hükümlerine tabi olmayacaktır. Payları borsada işlem gören ortaklıklar ile Kitle fonlama aracılığıyla halktan para toplayan ortaklıklar hariç olmak üzere pay sahibi sayısı 500'ü aşan anonim ortaklıkların payları halka arz olunmuş sayılacaktır. Dolayısı ile Kitle fonlama ile işletmeye sınırsız sayıda ortak alınabilecektir.
- 2018 yılı içinde beklenen yönetmelikler ve teknik tebliğler ile Kitle fonlamanın çalışma modeli, gereklilikleri ve kurallarının netleştirilmesi beklenmektedir.
- Mevcut durumda, Kitle fonlama açısından dünya uygulamalarına bakıldığı zaman, Amerika 'daki mevzuatlarda hem yatırımcıyı hem de yatırım alan kurumu koruyacak bir dizi kural ve sınırlar getirilmiştir. Örnek olarak şunları söyleyebiliriz; bir girişimci işletme kitle fonlama platformu üzerinden yılda maksimum 1 milyon dolar yatırım alabilir. Aynı şekilde bireysel yatırımcılar açısından duruma bakıldığında, birey yıllık gelirinin 10% 'unu ya da üst limit olarak en fazla 100 bin dolar yatırım gerçekleştirebilir, yatırdığı tutarı beyan edeceği yıllık gelir vergisinden düşebilir. Böylece Amerika 'da SPK yerine geçen SEC (Security Exchange Commission) suistimalleri

kanun ve kuralları ile önlemiştir. Ülkemiz de de benzeri kuralların yönetmelik ve tebliğler aracılığıyla gündeme getirilmesi ve önlemlerin baştan alınması önemlidir.

5.4. Kitle Fonlama Platformları

Kitle fonlama son altı yıl içerisinde özellikle gelişmiş ülkelerde önemli bir ilerleme göstermiş durumdadır. Günümüzde başta Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere 'de yasalaşmış olan "Kitle fonlama", Türkiye'de de 6362 sayılı SPK (Sermaye Piyasası Kanunu) yasasına girmesi sonucu bu konuda mevzuata sahip olan dünyadaki sayılı ülkeler arasına girmiştir.

Kitle fonlama endüstrisi ile ilgili yayınlanan raporlara göre, bu finansman yöntemi dünyada 2010'da 880 milyon dolardan 2014'te 16 milyar dolarlık bir büyüklüğe, ve 2015'te 34 milyar dolara erişmiştir. 2016 yılında da geleneksel risk sermayesi yatırımlarını geçmiş durumdadır (Crowdfunding Industry Statistics 2015-2016).

Dünya Bankası'nın 2013 yılında yayınladığı "Gelişmekte olan ülkeler Kitle fonlama öngörülere" raporuna göre; 2025 yılı içinde Kitle fonlamanın 96 milyar dolar hacme ulaşması beklenmektedir. Ülkeler açısından da en büyük potansiyele ise, dünyanın toplamın yarısı kadar bir büyüklük olan 46 milyar dolar hacimle Çin erişecek olup, sonra sırayla doğu Asya ülkeleri, Avrupa, Latin Amerika ve MENA (Middle East North Africa / Ortadoğu ve Kuzey Afrika) gelmektedir. Aynı rapora göre 2025 yılı için dünya geneli öngörüsü 300 milyar dolar civarında olacaktır. (Crowdfunding's Potential for the Developing World, 2013 report, World Bank).

Türkiye 'de Kitle fonlama platformu kurabilmek ve faaliyete başlayabilmek için Sermaye Piyasası Kurulundan izin alınarak teminat yatırılacaktır. Bu platformların kuruluşuna, ortaklıklarına, pay devirlerine, çalışanlarına, her bir fon sağlayıcı tarafından yatırılabilir veya proje sahipleri ile girişim şirketleri tarafından toplanabilecek paranın azami limitine ve faaliyetleri sırasında uymaları gereken ilke ve esaslar Kurul tarafından belirlenecektir.

Kitle fonlama platformlarında halktan para toplayan kişiler ile bu kişilere fon sağlayanlar arasındaki ilişkiler genel hükümlere tabi olacaktır. Yapısı itibariyle borsacılık faaliyetlerinden farklı olan ve daha serbest bir anlayışla düzenlenen Kitle fonlama platformları, Sermaye Piyasası Kanunu'nun borsalar, piyasa işleticileri ve teşkilatlanmış diğer pazar yerleri ile ilgili hükümlerine tabi olmayacaktır. SPK tarafından açılan dava ve takipler ile ihtiyati haciz taleplerinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun her türlü harç ve teminatı muaf tutulacaktır.

5.5. Kitle Fonlamanın İşleyişi

Fikri olan herkes, Kitle fonlama platformu üzerinden kullanıcı olarak sisteme dahil olabilecektir. Girişimci iş fikri ile ilgili MVP (Minimum Viable Product / Minimum Uygulanabilir Ürün), İş modeli ve İş planını hazırlayarak platforma yükleyebilecektir. Girişimcilerin Kitle fonlama platformunda destek olacak kişilerin beğenisini kazanması önemlidir. Zira tüm işlerde olduğu gibi herşey satış ile başlamakta, girişimci işletmeler öncelikle kendisini ve girişimini çok iyi tanıtarak platformlardaki konu,

hedef kitle, problem, çözümü, pazara uyumu ve içeriklerinin (metin, video, ve fotoğraflar) öneminin bilincinde hareket etmelidir.

Duyuruda, ne kadar fona ihtiyaç olduğu belirtilerek iki üç haftalık süre üzerinden takvim başlatılacaktır. İlgili sürenin sonunda, gerekli para toplanırsa sistem devreye girerek çalışmalar başlayacaktır. Yatırımcılar, girişimlere borç verebileceği gibi, zaman zaman bağış da yapabilecek veya hisse satın alabilecektir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bilindiği üzere aile işletmeleri sadece Türkiye’de değil, dünyada da oldukça önemli bir konuma sahiptir. TAİDER (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği) ‘in istatistiklerine göre tüm işletmeler arasında aile işletmeleri Türkiye’de %95, Amerika Birleşik Devletleri’nde %90-95, İngiltere’de %75, İspanya’da %80 ve Almanya’da %60 oranında yer almaktadır. Türkiye’de aile işletmeleri GSMH’nın yaklaşık %75’ini ve istihdamın da %85’ini sağladıklarından dolayı; işletmelerin stratejik hedefler ile düzgün kurulması, sağlıklı yaşaması ve büyümesi, sürdürülebilir başarı ile sonraki nesillere aktarılması sosyal ve ekonomik olarak büyük bir önem arz etmektedir.

3-4 Kasım 2017’de yapılan 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi’ndeki ortak görüş, aile işletmelerinin küresel ekonominin %70 ‘ini ve en değerli markaların da %80 ‘nini oluşturduğu yönündedir. Bu durum aile işletmelerinin sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde gelecek nesillere aktarıldığında, geleceğin de en önemli ekonomik kaldıraç olacağına işaretidir.

TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) ‘nin aile işletmelerinin kurumsallık düzeyini ölçen 2017’deki "Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi" ‘nde ölçülen kriterler; Sahiplik ve kontrol, aile anayasası, aile ile işletme yönetim ilişkileri, hissedarlık, kriz ve çatışma yönetimi, sonraki yönetici planı, ortak ve hissedar sözleşmeleridir. Anket sonuçlarına göre aile işletmelerinin gündeminde; %75 ‘inde finansman ve mali konular, % 60’ında aile anayasasının eksikliği, %50 ‘sinde ise kurumsallaşma sürecinin tamamlanamamış olması şeklindedir. Aynı anket sonuçlarına göre aile işletmelerinin gelecek planları; %52 profesyonel yönetim, 43% sermaye güçlendirme, %37 nesil devri, 37% teknolojik dönüşüm ve 21% satın alma-birleşme-bölünme şeklinde sıralanmaktadır.

Aile işletmelerinin gelecek vizyon ve stratejileri olmadan büyümesi yerine profesyonel, kurumsal kültür, sürdürülebilir finansman ve hesap verilebilirlik çerçevesi ile organizasyon ve iş planı yapması işletmeyi birçok riskten uzak tutabilir. Aile işletmesi ve üyeleri arasındaki ilişkiyi düzenleyen aile anayasasının yanında, gelecek kuşakların yönetime hazırlanması, sürdürülebilir ve sağlıklı alternatif yöntemler ile finansman sağlama, teknolojik dönüşümü tamamlayarak modern ve vizyoner işler geliştirme, tüm bunları yaparken yatırımcı ve piyasaya hesap verilebilirlik gerekliliği ile yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması öncelikli olarak ele alınacak konular olmalıdır.

Sonuç olarak; aile şirketleri öncelikleri anketine göre, aile işletmelerinin gündemini en yüksek oran olarak finansman ve mali konuların oluşturduğu tespit edilmiş olduğundan, bu çalışma; göreceli olarak küçük ölçekli ve sermaye piyasalarında kayıt altına alınması açısından oldukça fazla güçlüklerle karşılaşabilecek işletmelerin (aile işletmeleri) finansmana erişimini kolaylaştırma amaçlı olarak, Kitle fonlamanın tanıtımını sağlamaya yöneliktir.

Kitle fonlama ile küçük ölçekli işletmelerin piyasadan fon toplamaları olanağı ortaya çıkacak şekilde oluşturulacak sistemde, platformlara vatandaşlarımız dışında yabancı yatırımcıların da erişimi mümkün kılınacaktır. Böylelikle çekirdek finansman sağlamada sorun yaşayan küçük işletmelerin iş fikirlerinin globalleşmesi ve dünyada ses getirmesi mümkün olabilir. Sistem yenilikçi iş planına sahip olanlara ve bu tür fikir-işletme sahiplerine destek sağlayan yatırımcılar açısından önemli bir fırsat yaratacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbulak, S. & Akbulak, Y., "Türkiye'de reel ve mali sektör (Genel durum, sorunlar ve öneriler)", İstanbul: Beta Yayınları,2005
- Ateş, Ö., "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik", ASO Yayını,2005
- Aykan, E., "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yöntemi Stratejileri, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı",İstanbul Kültür Üniversitesi,2008
- Birgili, E.&Sakarya, Ş., "Kaynak Sağlamada Bir Zorunluluk: Halka Açılma ve 1986-2000 Eğilimleri, Banka-Mali ve Ekonomik Yorumları Dergisi",Ağustos-2001
- Borsa İstanbul, 2018 <www.borsaistanbul.com>
- Ceylan, A. & Korkmaz, T., "Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi", Bursa:Ekin Kitabevi,2000
- Çağlar, O.B., 2017 < www.obcaglar.com kişisel blog>
- Goffee, R., "Understanding Family Business: Issues For Further Research, Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research",MCB University,1996
- Karpuzoğlu, E., "Aile Şirketlerinin sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı",İstanbul Kültür Üniversitesi,2004
- Kırım, A., "Aile Şirketlerinin Yönetimi", İstanbul:Sistem Yayıncılık,2001
- Koç, İ.Ö., "Şirketlerin Halka Açılması ve Bir Uygulama", Ankara:SPK Yayını No:118,1998
- Kurtuluş, Y. & Genç Y., "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı", İstanbul Kültür Üniversitesi,2006
- Crowdfunding Industry Statistics 2015-2016, Massolution Crowdfunding Industry 2015 Report
- Oruç, B. & Uysal, E., "Kobi Finansmanında Alternatif Bir Çözüm: Sermaye Piyasaları, Uluslararası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Kobi'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, Bildiriler Kitabı", Bandırma:19-22 Mayıs 2005
- Pazarçık, O., "Aile İşletmelerinin Tanımı ve Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı", İstanbul Kültür Üniversitesi,2004
- Sağlam, N., "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözümler Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı", İstanbul Kültür Üniversitesi,2006
- Sakarya, Ş., "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: IMKB Üzerine Bir İnceleme, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı",İstanbul Kültür Üniversitesi,2006
- TAIDER, "Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru, 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi", Intercontinental Otel, İstanbul, 3-4 Kasım 2017
- TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), "Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi", TKYD Dergisi, 35. sayı, Sonbahar 2017
- Ward, J., "Perpetuating the Family Business" (Aile İşletmeleri Yapısını Sürdürmek),2004

Westhead, P. & Cowling, M., "Performance Contrasts Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK, Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", MCB University, 1996

World Bank (2013). "Crowdfunding's Potential for the Developing World, 2013 Report"

Yılmaz, H., "Aile Şirketlerinin Büyümlerinin Finansman Açısından Halka Arz, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı", İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004

MİKRO İŞLETMELERDE YATAY TEKNOLOJİ TRANSFERİNE YATKINLIK

ÖZLEM BALLI ERKAN

Süleyman Demirel Üniversitesi Doktorant

ozlemballi@gmail.com 5325235248

Dikmen cad. 890. Sok. Bilim Sanayi Lojmanı 3/32 Keklikpınarı – Ankara

ÖZET

Bilişim teknolojileri işletmedeki tüm farklı bileşenleri birbirine bağlamakta, üretim metotlarından müşteri beklentileri ve dağıtım kanallarına kadar iş yapış süreçlerinin her aşamasını kapsamaktadır. İşletmeler bilişim teknolojilerini kullandıkça, üretim, yönetim, satış, pazarlama gibi birçok süreçte rakiplerine fark atarak öne çıkmakta ve büyüme sağlamaktadırlar. Bu kazanımlarla işletmeler piyasada karşılaştıkları tehditleri fırsata çevirebilmekte, işletme performansını iyileştirip hedeflerine ulaşabilmekte ve en önemlisi de rekabet gücünü artırabilmektedirler.

Ankara ilindeki KOBİ'ler ve bilişim teknolojileri araçları ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında son 5 yıl içerisinde yayınlanmış araştırma sayısının azlığı dikkat çekmiştir. Microsoft, Telekom, bankalar gibi sektörde öncü kuruluşların, yaptıkları saha araştırmalarının sonuçlarını güncelken kamuoyuyla paylaşmadıkları gözlenmiştir. Bunun üzerine KOBİ'lerin bilişim altyapısını, teknoloji kullanım seviyelerini belirleme konusundaki bilgi boşluğunu doldurmak amacıyla mikro ölçekli KOBİ'lerin yatay teknoloji transferindeki düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların ulusal strateji ve eylem planlarında KOBİ'lere yönelik hedefler ve eylemler belirlenirken kamu kurumları ve özel sektör işletmelerine yol göstermesi, ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Araştırma nicel araştırma yönteminde genel tarama modelinde yapılmıştır. Seçilen evren heterojendir ve örneklem kolaylı (hazır) örnekleme metoduyla belirlenmiştir. Araştırmanın evreni mikro ölçekli KOBİ'lerdir.

KOBİ'lerin bilişim araçlarına olan ihtiyaçlarının farkında oldukları ve ihtiyaçlarını giderme çabasında oldukları gözlenmiştir. Kurumsal yönetim yazılımı (erp, muhasebe vs.) ve faaliyet gösterdikleri sanayi koluna ilişkin yazılım talepleri, KOBİ'lerin üretimi otomasyon kullanarak yapma ve kurumsallaşma isteklerini ortaya koymaktadır. Yazılım taleplerinin hemen hemen hepsi kurumsal yönetim süreci yazılımları ve üretimi yapılan iş için gerekli olan yazılımlardır. Geriye kalan küçük dilimdeki yazılım talepleri ise alınan bilgisayarlar için gerekli işletim sistemi ve ofis yazılımlarıdır.

Anahtar Kelimeler: bilişim, teknoloji, IT, mikro, KOBİ, aile işletmesi, yatay teknoloji.

GİRİŞ

Hızla gelişen teknolojinin sanayide uygulanmasıyla üretim faaliyetlerinden satış ve pazarlamaya hatta şirket yönetimine kadar her şey teknoloji kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Hal böyleyken KOBİ'ler için teknolojiyi takip etmenin ve kullanmanın önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin üretim, satış, pazarlama gibi işletme yönetimindeki her bir bölümü bilişim teknoloji araçları ile yürütmeleri gerekmektedir.

Bilişim teknolojileri işletmedeki tüm farklı bileşenleri birbirine bağlamakta, üretim metotlarından müşteri beklentileri ve dağıtım kanallarına kadar iş yapış süreçlerinin her aşamasını kapsamaktadır. İşletmeler bilişim teknolojilerini kullandıkça, üretim, yönetim, satış, pazarlama gibi birçok süreçte rakiplerine fark atarak öne çıkmakta ve büyüme sağlamaktadırlar. Bu kazanımlarla işletmeler piyasada karşılaştıkları tehditleri fırsata çevirebilmekte, işletme performansını iyileştirip hedeflerine ulaşabilmekte ve en önemlisi de rekabet gücünü artırbilmektedirler.

Bilgi toplumunun doğal üyesi olan KOBİ'ler için bilişim teknolojisi ürünleri kullanmanın kaçınılmazlığı ve etkili kullanım yönetimin önemi ortaya çıkmaktadır. Günümüz çağında artık ülkelerin ekonomik gelişmişliğini üretim faktörleri yerine bilişim teknolojilerini kullanan birey ve işletmeler belirlemektedirler. Bu yüzden de çalışan, yönetici, müşteri vs. sıfatlarda, işletme ile ilişkili her bireyin bilgiyi anlamlandırabilen, yorumlayabilen ve işleyen özellikte olması önemlidir.

Mikroelektronik, nanoteknoloji gibi teknolojik gelişmelerin ardından ortaya çıkan yeni ekonominin temel özellikleri; bilgi ekonomisi, ağ ekonomisi, rekabete dayalı ekonomi, inovasyon ve icatlara dayalı ekonomi gibi başlıklarla sıralandığında her maddenin bilişim teknolojilerine dayandığı daha açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 1’de ABD Ticaret Bakanlığı’nın bilişim teknolojisi sınıflandırılması verilmektedir.

Tablo 1. ABD Ticaret Bakanlığı’nın Bilişim Teknolojisi Endüstrileri Sınıflaması

Enformasyon Teknolojisi Üreten Endüstriler	
Donanım	Yazılım/Hizmet
Bilgisayar ve donanımı	Bilgisayar programlama hizmeti
Bilgisayar ve donanımı toptan ticareti	Hazır yazılım
Bilgisayar ve donanımı perakende ticareti	Yazılım toptan ticareti
Hesap ve ofis cihazları	Yazılım perakende ticareti
Manyetik ve optik kayıt cihazları	Bilgisayar bütünleşik sistem dizaynı
Elektronik tüpler	Bilgi işleme, veri hazırlama
Baskılı devre kartları	Bilgisayar servis yönetimi
Yarı iletkenler	Bilgi kurtarma hizmeti
Pasif elektronik parçalar	Bilgisayar kiralama
Endüstriyel ölçüm cihazları	Bilgisayar tamiri
Elektrik ölçüm cihazları	Bilgisayarla ilgili hizmetler
Laboratuvar tetkik cihazları	
İletişim Cihazları Üretim Endüstrileri	İletişim Hizmeti Üretim Endüstrileri
<ul style="list-style-type: none">• Ev, ses ve video cihazları• Telefon ve telgraf cihazları• Radyo, TV, iletişim cihazları	<ul style="list-style-type: none">• Telefon ve telgraf hizmeti• Kablolu TV ve diğer TV hizmetleri

Günümüzde işletmesinin devamlılığını sağlamak isteyen yöneticiler yaptıkları işleri internet ortamında da yapar hale gelmek zorundadırlar. Bu nedenle internet erişimi işletmelerin teknoloji ihtiyaçlarının birinci basamağı olarak sayılabilir.

TTNet tarafından gerçekleştirilen anketin sonuçlarında, interneti neden almıyorsunuz/iptal ediyorsunuz sorusuna yanıt olarak verilen en önemli neden, ekonomik sebepler ve ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır.

Kısaca bilişim çağında var olabilmek için iyi bir yönetim bilgi sistemine ihtiyaç duyulduğunu, KOBİ’leri yöneten ve çalışan insanların da bilgi toplumunun fertleri olması gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerin bilişim altyapı araçlarıyla ilgili yaşadıkları zorluklar; erişim, kullanım yetkinliği ve yarattığı katma değer farkında olmama olarak toparlanabilir.

Türkiye'nin KOBİ Politikası

Avrupa Küçük İşletmeler Yasasındaki ilkeleri dikkate alınarak Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik oluşturulacak her türlü politikalarda KOBİ'lerin sıkıntılarını giderebilmek amacıyla destek programları hayata geçirilmiştir. Başlangıç olarak KOBİ'lerin finansman sorunlarına çözüm üreten COSME programı ve KOBİ'lerin AR-GE faaliyetlerini yapmalarını, artırmalarını sağlayan Horizon 2020 programları oluşturulmuştur. Devlet desteklerini dağıtan kurum ve kuruluşlar, teknolojik gelişime yönelik destekleri de programlarına dahil etmişlerdir.

KOBİ'lerin bilişim teknolojileriyle yaşadığı sorunlarına çözüm üretmek maksadıyla Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığınca strateji ve eylem planı hazırlanmıştır. Hazırlanan planda "İnternet Girişimciliği ve e-Ticaret", "Bilgi ve İletişim Teknolojileri Destekli Yenilikçi Çözümler" gibi KOBİ'leri doğrudan ilgilendirenlerin eksenlerin yanında "Genişbant Altyapısı ve Sektörel Rekabet", "Bilgi Güvenliği ve Kullanıcı Güveni" gibi dolaylı olarak ilgilendiren eksenler de belirlenmiştir. Dokümanda KOBİ'lerin genişbant teknolojileri ile ilgili karşılaştığı sorunlar altyapı eksikliği, internet hızı, çekim kalitesi ve erişilebilirliğin bölgelere göre farklılık göstermesi ile genişbant teknolojisine erişim maliyetinin OECD ülkelerine oranla yüksek seviyede olması olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Mikro ölçekli KOBİ'lerin bilişim teknoloji araçları ile ilgili ihtiyaçlarını, sorunlarını tespit ederek elde edilen bulguların KOBİ'lere yönelik sunulan hizmetlerde fikir vermesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

2003-2023 vizyonu, 10. Kalkınma Planı, Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı, Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ve KOBİ Strateji ve Eylem Planı gibi planların her birinde KOBİ'lerin mevcut durumlarını iyileştirecek, varlıklarını büyüyerek sürdürmelerini sağlayacak hedefler bulunmaktadır. KOBİ'lerin bilişim altyapılarının iyileştirilmesi ile direkt hedef olarak belirtilen teknolojik altyapıyı iyileştirme çalışmalarının yanında teknolojik seviyelerindeki iyileşme sayesinde ayrıca ihracat, üretim gibi diğer alanlardaki hedeflerin de gerçekleşmesine katkı sağlanacaktır.

Örneklemin Özellikleri

Ankara'da 18 üniversite, 8 teknopark, 11 sanayi bölgesi bulunmaktadır. Ayrıca başkent olması sebebiyle bakanlıklar, uluslararası kurumların temsilcilikleri ve sivil toplum kuruluşların birçoğu da Ankara'da bulunmaktadır. Ankara Sanayi Odasının Ankara'nın sanayi tarihine ilişkin yayınladığı kitapta EDAM-Deloitte'nin yaptığı araştırmadan bahsedilmektedir. Bu araştırmaya göre Ankara; insani sermaye, yaratıcı sermaye ve sosyal sermaye endekslerinde sıralamasında birinci, emek piyasaları endeksine göre ikinci, fiziki altyapı endeksi sıralamasında dördüncü, ekonomik etkinlik ve canlılık endeksine göre dokuzuncu sırada yer almıştır. Yaratıcı sermaye endeksinde Ankara'nın birinci sırada olmasında Ankara'daki üniversite ve öğretim üyesi sayısının yüksek olmasının etkisi ifade edilmektedir. İldeki teknopark sayısının fazla olması, teknoparklarda konumlanmış

teknoloji üreten ya da teknolojiyle üretim yapan işletmeler yönünden de Ankara'nın zengin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ankara'da 11 adet organize sanayi bölgesi bulunmaktadır. OSTİM, Türkiye'de KOBİ'lerin konuşlandığı en büyük sanayi üretim alanıdır. Burada bulunan KOBİ'ler hemen hemen her sektörde yedek parça üretimi ve yan sanayi imalatında ülkemizin bir numaralı tedarik merkezidir. OSTİM, ulusal ve uluslararası rekabette KOBİ'lere destek olmak için 6 ayrı sektörde kümelenme modeli uygulamaktadır. Ayrıca Kazan bölgesinde bulunan uzay ve havacılık konusunda ihtisas sahibi KOBİ'lerin bulunduğu organize sanayi bölgesi de bulunmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Nicel araştırma yönteminde genel tarama modeli uygulanmıştır. Seçilen evren heterojendir ve kolaylı örneklem metoduyla örneklem belirlenmiştir.

Kapsam, Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamı Ankara evrenindeki KOBİ'lerdir. Örneklem olarak devlet desteği alan KOBİ'ler belirlenmiştir.

Verilerin Analizi, Uygulamaya İlişkin Bulgular

Türkiye geneli 1120 adet KOBİ'den. %95 güvenirlilik ve 7.87 güven aralığı değerlerinde 136 adet Ankara ilindeki KOBİ'ler örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem belirlemede kolaylı(hazır) örneklem tekniği kullanılmıştır.

Ankara ilinde bulunan 136 adet KOBİ'nin başvurduğu 1257 adet destek başvurusunun -bilgi teknolojileriyle ilgili olmayan talep miktarlarını da içerecek şekilde - destek programındaki talep sayıları Tablo 2'da gösterilmiştir.

Tablo 2: Desteklere Göre Talep Sayısı

Destek Alınan Alan	Adedi
Hizmet Alımı	255
Makine-Teçhizat, Hammadde, Malzeme	434
Yazılım Alımı	318
Belgelendirme	32
Danışmanlık	47

Diğer Hizmet Alımları	32
Eğitim	42
Fuar	5
Kalıp	16
Tanıtım	61
Test Analiz	15

Birçok donanım talebinin belgelendirme, kalıp, test ve analiz, seyahat gibi bilişimle ilgisiz kalemler altında talep edildiği gözlenmiştir. Yazılım taleplerinin bir kısmı yazılım kaleminde talep edilirken bir kısmı danışmanlık ve hizmet kaleminde ya da eğitim kaleminde talep edilmiştir. Bu durum KOBİ'lerin başvurduğu destek formunda yanlışlık yapıp başvurusunun iptaline neden olma olasılığını göze almak istemeyeceği düşüncesiyle değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin bilişim altyapı araçlarını donanım (makine teçhizat), yazılım, danışmanlık, hizmet ya da eğitim gibi kalemlere ayırabilme bilgilerinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Taleplerin çokluğuna bakıldığında, KOBİ'lerin bilişim araçlarına olan ihtiyaçlarının farkında oldukları ve ihtiyaçlarını giderme çabasında oldukları gözlenmiştir. Kurumsal yönetim yazılımı (erp, muhasebe vs.) ve faaliyet gösterdikleri sanayi koluna ilişkin yazılım talepleri, KOBİ'lerin üretimi otomasyon kullanarak yapma ve kurumsallaşma isteklerini ortaya koymaktadır. Yazılım taleplerinin hemen hemen hepsi kurumsal yönetim süreci yazılımları ve üretim yapılan iş için gerekli olan yazılımlardır. Geriye kalan küçük dilimdeki yazılım talepleri ise alınan bilgisayarlar için gerekli işletim sistemi ve ofis yazılımlarıdır.

Sunucu, veritabanı, kurumsal yazılım taleplerinin yanı sıra çok sayıda KOBİ'nin bilgisayar ve çevre ekipmanlarına ihtiyaç duyması, işletmelerin bilişim ürünlerini iş süreçlerine aktarmada henüz başlangıç aşamasında olduklarını göstermektedir. Bu durum bilişim teknolojisinden faydalanmanın katma değerinden KOBİ'lerin habersiz olduğu ya da teknoloji maliyetlerini karşılayamadıkları için ister istemez takipte geride kaldıklarını göstermektedir. Güncel teknolojiyi takip etmek hem yüksek maliyet gerektirmekte hem de birçok teknolojik ürünün ömrü kısa olduğu için güncel kalabilmek ayrıca bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bu da mikro ölçekli işletmeler için büyük bir maliyettir.

Antivirüs yazılımı ya da ISO standardı başvuruları azlığından bilgi güvenliğine duyulan ihtiyacın az olduğu, mobil imza ya da e-imza için hiç talep olmadığı tespit edilmiştir. Birçok işletmenin sadece genişbant internet altyapısından faydalanması, işletmeler için bilişim teknolojilerinden faydalanma seviyesinin internete erişim ayağında kaldığını göstermektedir. Birçok firmanın iş süreçlerine bilişim teknolojinin aktarmamış olduğunu da dikkate alınca, internette güvenlik ihtiyacının ya da ISO 27001 bilgi güvenliği standardının mikro büyüklükteki işletmelerin büyük çoğunluğu için çok ileri seviyede bir yatırım olduğu anlaşılmaktadır.

Sunucu ve veri depolama birimleri gibi taleplerde bulunan KOBİ sayısının 5-10 adette kalması Ankara gibi teknokent sayısı fazla olan bir ildeki KOBİ sayısı için çok cüzi miktardadır. Bu durum ya işletmelerin desteklerin kapsamından ya da nasıl faydalanacağından habersiz olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi 4.0 seviyesini yakalamak, kalkınmayı artırmak, gelişmiş ülkeler seviyesinde olmak gibi devlet politikalarını uygulayabilmek için kamu kurum kuruluşlarınca KOBİ'lerin bilişim altyapı sorunlarına çözüm olarak politikalar oluşturulmaktadır. Bu politikalar sayesinde sanayi 4.0'ı yakalamış KOBİ'lerin var olması ve teknolojinin sağladığı olanaklardan en üst seviyede faydalanarak ülke sanayisinin ve ekonomisinin gelişmesi hedeflenmektedir. Sanayi 4.0 seviyesi günümüze göre daha ileri teknoloji, daha çok otomasyon ve birbiriyle konuşan makineleri içermektedir ve vakit kaybetmeden KOBİ'leri o seviyeye taşımak gerekmektedir. Bu da KOBİ'lerin günümüz teknoloji seviyesinde donanım teçhizatına sahip olmaları, üretimlerini otomasyon kullanarak yapmaları ve ticaretten raporlamaya yönetim fonksiyonlarını yazılım üzerinden gerçekleştirmeleri demektir. Ülkece bu düzeydeki KOBİ'lere sahip olabilmek için belirlenen sorunlar ve ihtiyaçların teminine yönelik öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

Altyapı İyileştirmesine Yönelik

- Yeni Türk Ticaret Kanunu, işletmedeki satış yönetiminin bir kısmını elektronik ortama aktarmayı gerektirdiğinden KOBİ'lerin mevcut bilişim teknolojileri altyapılarını iyileştirmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin günümüz teknolojisine uygun seviyede bilgisayar, sunucu, yazılım gibi bilişim altyapı araçlarını kullanmaları gerekmektedir.
- KOBİ'lerin kümelendiği sanayi bölgelerinde internet altyapısı iyileştirilmeli, genişbant teknolojisi ülkenin her yerine yayılmalı ve ucuz internet sağlanmalıdır.
- Bulut bilişim, büyük ve küçük işletmeler arasındaki teknolojik yatırım maliyet farkını ortadan kaldırmakta ve küçük işletmelerin de teknolojiden faydalanmalarına olanak vermektedir. Sunucu temini ve bakımı, güvenliği, yedeklemesi gibi maliyetleri ortadan kaldırdığı için mikro ölçekli KOBİ'ler için bulut teknolojisi birçok avantajlar sağlamaktadır. Bulut bilişim bilgi güvenliği ve kişisel verilerin korunması ile ilgili yasal sorumlulukları da hafifletmektedir. Birçok KOBİ bulut bilişimden haberdar değildir, bilenlerden de güvenli bulmayan ve maliyetli olduğunu düşünen KOBİ'ler için bulut bilişimin artı yönleri anlatılarak tanınırlığı artırılmalıdır.

Yasal Düzenlemelere Yönelik

- KOBİ'lerin ekonomiye olan katkılarını artırabilmek için KOBİ'ler internet ortamında iş yapar hale getirilmelidir.

- Teknolojiden faydalanmaya yönelik destek ve teşvikler KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği tüm sektörleri kapsamalıdır.
- Bilişim araçlarını kullanarak enerji verimliliğinin artırılması, yeşil bilişim uygulamaların desteklenmesi sağlanarak KOBİ'lerin teknoloji kullanması teşvik edilmelidir.
- e- Ticaret mevzuatında düzenlemeler yapıp e-ticaretin güvenli bir şekilde yaygın olarak kullanılması için e-ticaret sitelerine yönelik oluşturulacak güven damgası sistemini KOBİ'lerin kullanması teşvik edilmelidir. Bu özellikle mikro ölçekli işletmelere elektronik ticarete güveni sağlayacaktır. Ayrıca e-ticaretin ihracatta fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmasından faydalanılmalıdır. Dünyada e-ticaretin seyri izlenerek KOBİ'lerin o seyre kanalize olması sağlanmalı, KOBİ'lere dış pazarlar, ve ülkeler hakkında dış ticaret bilgisi verilmelidir. Böylece bilgi eksikliğinden kaynaklı e-ticareti kullanamamanın önüne geçilmiş olur.

Eğitim ve Bilinçlendirmeye Yönelik

- Teknolojiye yatırımın maliyet olmadığı aksine iş süreçlerini kısaltma, üretimi artırma gibi faydalarının olduğu anlatılarak KOBİ'lerin ileri teknoloji kullanımı konusunda bilinçlenmesi sağlanmalıdır.
- Teknoloji kullanımıyla birlikte işletmelerin daha verimli olacağını, rekabet yeteneği sağlayacağını ve bu durumun karı artırıp işletmenin varlığını devam ettirme riskini azaltacağı anlatılmalıdır.

KAYNAKÇA

Ankara Sanayi Odası Bozkırdan Sanayinin Başkentine 50. Yıl Yayını Odak Grup Çalışması, Bilgi Toplumu Stratejisi Proje ve Katılımcılık Portalı, Değerlendirme Raporu(2013)

<http://www.bilgitoplumustratejisi.org/tr/doc/8a3247663cd49329013cf40321e10002>

KOBİ Destekleri ve Ülke İncelemeleri

<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54ace8d9f293705988210506/ckt.pdf>

9. Kalkınma Planı

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>

Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı,

<http://www.edevlet.gov.tr/2016/07/25/2016-2019-ulusal-e-devlet-stratejisi-ve-eylem-plani/>

Bilgi Toplumu ve Stratejisi ve Eylem Planı,

<http://www.bilgitoplumustratejisi.org/tr/doc/8a9481984680deca014bea4232490005>

KOSGEB Strateji ve Eylem Planı

[http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEBN%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Planı_\(2016-2020\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEBN%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Planı_(2016-2020).pdf)

Aslan, Ö. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. Yeni Ekonomi: Özellikleri ve Endüstrileri.

(2007,52) <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/view/1023000175> Aktan, C.

Yeni Ekonominin Özellikleri

<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/ozellikleri.htm>

KOBİ'lerde Bulut Bilişimin Yaygınlaştırılması TEPAV

<http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/3851>

TÜBİSAD Gelecek İçin Bilişim-KOBİ e-Dönüşüm Projesi

<http://www.tubisad.org.tr/Tr/Activities/Sayfalar/edonusum.aspx>

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ: EDİRNE İLİ ÇALIŞMASI

UZMAN ÖZLEM YALÇINTEPE

ARŞ. GÖR. DR. EMİNE SERAP KURT

Telefon: 0544 793 15 31

Trakya Üniversitesi – İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

E-posta: ozlemylcntp@hotmail.com

Telefon / Dahili: 0284 235 71 51 / 1249

E-posta: serapkurt@trakya.edu.tr

ÖZET

Günümüzde, küresel ve ulusal rekabet ortamı içerisinde yer alan şirketlerin büyük bir kısmını oluşturan aile şirketlerinde, aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları vb. sorunlar nedeniyle, bu şirketlerin yaşam sürelerinin çoğunlukla kurucunun ömrü ile sınırlı kalması, aile şirketlerinin sahip ve hissedarları açısından olduğu kadar bu şirketlerden menfaat sağlayan tüm çıkar grupları ve ülke ekonomileri açısından da yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Bu şirketlerin sürekliliğinin sağlanmasında ise en önemli ve vazgeçilmez unsur kurumsallaşmadır.

En genel anlamda kurumsallaşma “şirket faaliyetlerinin kişilerden bağımsız bir şekilde yerine getirilmesi ve böylelikle aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını sağlamak” şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma kavramı ile birlikte, aile şirketlerinin devamlılığı ve değişime ayak uydurabilmesi yolunda atılan önemli adımın; adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk temel ilkelerini esas alan başarılı kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaları ile desteklenmesi, şirketin menfaat sahiplerinin beklentilerine uygun ve dengeli bir şekilde yönetilmesine ve buna yönelik amaçların belirlenmesine olanak tanıyarak, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucunda yatırımcıların şirkete olan güveni artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir ve dolayısıyla şirketin finansal performansı artmaktadır. Bu nedenle söz konusu iki kavram halka açık olmayan şirketlerde de uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir.

Çalışmanın amacı; Edirne'deki on büyük aile şirketinin kurumsallaşma uygulamalarına verdikleri önemin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu uygulamaları tamamlayıcı nitelikte olan ve kurumsal yapıya anlam kazandıran kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili olarak, Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemelere uygunluğunun ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin kurallarına karşı algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular ışında çalışmadaki aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincinin oluşturulup bu şirketlerin sürekliliğinin arttırılarak bölgesel gelişime katkı sağlanması araştırmamızın diğer bir amacıdır.

Araştırma kapsamında Edirne il ve ilçelerinde faaliyet gösteren, mülkiyet sahipliği ailede bulunan ve 2014 yılında en yüksek kurum kazancına sahip olan diğer bir ifadeyle en fazla kurumlar vergisi ödeyen, halka açık olmayan şirketler ele alınmıştır. Bu şirketleri belirlemek amacıyla Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı'nın internet sitesinden (edirnevdb.gov.tr) ulaşılan ve 100 şirketin yer aldığı *2014 Vergilendirme Dönemi Kurumlar Vergisi Rekortmenleri* listesinden yararlanılmıştır. Bu listede yer alan şirketlere ulaşılmaya çalışılmış, ankete katılımlarına yönelik yapılan talebe olumlu geri dönüşte bulunan ilk büyük on şirket üzerinde araştırma yapılmıştır. Söz konusu bu on aile şirketinin yöneticilerine, çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların yer aldığı, yarı yapılandırılmış bir anket çalışması yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde uygulanmıştır.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının birbirini tamamlayan iki kavram olması nedeniyle, anket sorularında ele alınan düzenlemelerden birindeki eksiklik diğerini de olumsuz etkileyecektir. Söz konusu şirketler, bu düzenlemelerin tamamına eksiksiz bir şekilde uyum sağlayamamaktadırlar. Başka bir deyişle çalışma kapsamında incelenen şirketlerin, SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik algısı zayıf olmakla birlikte, bu şirketler TTK'nın konu ile ilgili düzenlemelerine de yeteri kadar uymamaktadırlar.

Ele alınan şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincine uygun bir şekilde hareket etmesi, şirketlerde kurumsal bir yapının oluşmasına neden olacaktır ve bu kurumsal yapının yönetilmesine gereken özenin gösterilmesi, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Böylece söz konusu şirketler buldukları bölgeye yatırım yapacaktır. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı Edirne bölgesi de kendi kaynakları ile büyümeye başlayacaktır. Bu durum bölgesel kalkınma için önemli bir çözüm önerisi olarak görülebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim.

1. GİRİŞ

Aile şirketlerinde farklı kurallara sahip olan aile ve iş kavramlarının bir araya gelmesi bu şirketlerin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına ve kurumsallaşma politikalarının uygulanmasında diğer şirketlere göre daha fazla zorlanmasına yol açmaktadır. Ancak bu zorlu kurumsallaşma sürecini gerçekleştirerek aile ve işletme arasındaki etkileşimi sağlıklı temellere dayandıran ve bu süreci adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda başarılı bir şekilde yöneten aile şirketleri, devamlılıklarını sağlaması ve değişime uyum gösterebilmesi konusunda büyük bir adım atacaklardır. Böylece aile bağının mevcut olduğu bu şirketlerin ekonominin gelişmesi için sağladığı katma değerler de artacaktır. Bu nedenle aile kontrollü bu şirketlerin karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmek yararlı olacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan bazı kavramlardan bahsedilmiştir. Bu kavramlar; aile şirketleri, kurumsallaşma ve kurumsal yönetimidir.

2.1. Aile Şirketleri, Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim

Aile şirketleri, genel olarak "*sahipliği ve yönetimi doğrudan bir aile ya da birden fazla aile üyesinde olan girişimlerdir*" şeklinde ifade edilmektedir (Tonus, 2004: 223).

Ekonomik yaşamın en yaygın işletme türü olan aile şirketlerinin başarısı, mikro ölçekte girişimcinin ve aile üyelerinin kar hedefleri ile maddi beklentilerinin karşılanması ve gelecek nesillerin servetinin korunması açısından önemli olduğu gibi, makro ölçekte de ülkelerin üretim kapasitesine, verimliliğine, istihdam gücüne, ticaret hacmine ve gayri safi milli hasılasına, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne büyük katkıda bulunmakta ve dolayısıyla bu şirketlerin devamlılığı hem ulusal hem de küresel ekonomilerin büyümesi, gelişimi, istikrarı ve refahı için kritik bir öneme sahiptir.

Aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilemesi nedeniyle bu şirketlerin karşılaştıkları sorunların çözülebilmesi, değişim ve rekabet şartları karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve hatta uluslararası arenada söz sahibi olabilmesi için kişisellikten uzak ve belirli kurallara dayanan bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gerekir. Bu da ancak **kurumsallaşma** ile mümkündür.

Kurumsallaşma, "*Bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir*" (Karpuzoğlu, 2003: 72).

Kurumsal yönetim ise, "*Sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, hissedarların çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimidir*" (Alp ve Kılıç, 2014: 37).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan iki süreçtir. Aile şirketlerinin öncelikle bir kurum gibi davranması, ardından da söz konusu bu kurumsal yapıyı adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri çevresinde yönetmesi için her türlü uygulamaya yer vermesi gerekir. Dolayısıyla kurumsallaşma etkin bir kurumsal yönetim ile sağlanabilecektir. Başka bir ifadeyle bu iki süreç paralel bir şekilde hayata geçirildiğinde şirketlerin devamlılığında önemli bir unsur olacağından halka açık olmayan aile şirketleri de kurumsal yönetim ilkelerini, kurumsallaşma yolunda dikkate almalıdır (Kiracı ve Alkara, 2009: 174; Salepçioğlu, 2015: 35).

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ: EDİRNE İLİ ÇALIŞMASI²

Bu bölümde araştırmanın amacı, hedef kitlesi, veri toplama yöntemi ve hipotezi, araştırmanın bulguları hakkında bilgiler verilmiş ve konu ile ilgili öneriler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda, Edirne'deki on büyük aile şirketinin kurumsallaşma uygulamalarına verilen önemin değerlendirilmesinin yanında, bu uygulamaları tamamlayıcı nitelikte olan ve kurumsal yapıya anlam kazandıran kurumsal yönetim sürecine yönelik olarak, incelenen şirketlerin TTK'daki düzenlemelere uygunluğunun ve SPK'daki kurallara karşı algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular ışında yapılan öneriler ile söz konusu aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincinin oluşturulup bu şirketlerin sürekliliğinin arttırılarak bölgesel gelişime katkı sağlanması araştırmamızın diğer bir amacıdır.

3.2. Araştırmanın Hedef Kitlesi

Araştırma kapsamında Edirne il ve ilçelerinde faaliyet gösteren, mülkiyet sahipliği ailede bulunan, 2014 yılında en yüksek kurum kazancına sahip olan diğer bir ifadeyle en fazla kurumlar vergisi ödeyen ve halka açık olmayan şirketler ele alınmıştır. Bu şirketleri belirlemek amacıyla Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı'nın internet sitesinden (edirnevdb.gov.tr) ulaşılan ve 100 şirketin yer aldığı *2014 Vergilendirme Dönemi Kurumlar Vergisi Rekortmenleri* listesinden yararlanılmıştır. Bu listede yer alan şirketlere ulaşılmaya çalışılmış, ankete katılımlarına yönelik yapılan talebe olumlu geri dönüşte bulunan ilk büyük on şirket üzerinde araştırma yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Hipotezi

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yöntemin uygulanmasında yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Alınan randevular doğrultusunda söz konusu şirketlerin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde uygulanan anket formunda şirketi tanımlamaya, şirketteki kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ve açık uçlu sorular yer almaktadır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmamızın hipotezi ise şu şekilde belirlenmiştir:

H01: Edirne'de faaliyet gösteren ve en yüksek kurumlar vergisi ödeyen aile şirketleri kurumsallaşmaya önem veren şirketlerdir.

² Bu çalışma Özlem YALÇINTEPE'nin, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Denetim Bilim Dalı'nda hazırlamış olduğu 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması' başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Önerileri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket soruları yardımıyla elde edilen veriler aşağıda değerlendirilecektir. Anket sonuçları incelenirken on şirket üzerinden değerlendirilme yapılan her soru için söz konusu bu on şirketin tamamının verdiği yanıtlar %100 olarak ele alınmış olup dolayısıyla bu sorularda, tek bir şirketin verdiği yanıt %10 olarak kabul edilmiştir. Bazı soruların incelenmesinde ise, araştırma kapsamındaki şirketler 2014 yılında en fazla kurumlar vergisi verenden en az verene doğru F1'den F10'a kadar kodlanmış ve bu şekilde sıralanmıştır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda ele alınan şirketlerin tamamı (%100'ü) **anonim şirket** olup, çoğunluğu (%70'i) **yönetim kademelerinde genellikle aile üyelerinin çalıştığı** şirketlerdir. Bu şirketlerin kuruluş yılları, kuşak sayısı ve sektörleri aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 1. Ankete Katılan Şirketlerin Kuruluş Yılları, Kuşak Sayıları ve Sektörleri

Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Kuruluş Yılları	Şirketlerin Kuşak Sayısı	Sektörleri
F1	1982	3. Kuşak	Gıda Sanayi
F2	1974	2. Kuşak	Yem ve yağ sanayi; Tarım Ürünleri; Diğer (akaryakıt; gübre; dış ticaret)
F3	1992	3. Kuşak	İnşaat
F4	1980	1. Kuşak	Gıda sanayi; Yem ve yağ sanayi
F5	1974	2. Kuşak	Otomotiv; Gıda sanayi; Sigorta; Sanayi
F6	1974	2. Kuşak	Gıda sanayi
F7	1951	2. Kuşak	İnşaat; Sanayi; Diğer (akaryakıt ve enerji)
F8	1978	2. Kuşak	Diğer (Gıda ve ihtiyaç maddesi pazarlama ve dağıtım)
F9	1984	1. Kuşak	Otomotiv; Sanayi
F10	1924	2. Kuşak	Otomotiv; Ziraî ilaç ve tarım ürünleri; Tekstil; Diğer (akaryakıt)

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, ele alınan şirketlerin çoğunluğunun yaşam süreleri uzun olup, sahip ve yöneticilerinin ömrüyle sınırlı değildir. Bu da şirketlerin sürekliliği açısından olumlu bir göstergedir. Bunun yanında şirketlerin büyük bir kısmı birden fazla sektörde faaliyet göstermektedir. Başka bir deyişle bu şirketler bir ürün veya hizmete yoğunlaşmak yerine genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolunu tercih etmiştir.

Tablo 2. Ankete Katılan Şirketlerdeki Çalışan Sayısı

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	8	25	5	7	30	3	4	16	12	19
Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	24	67	27	33	68	20	34	29	17	29
Toplam Çalışan Sayısı	32	92	32	40	98	23	38	45	29	48

Tablo 2'de ifade edildiği üzere, bu şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerde göz önüne alındığında, otomotiv, pazarlama, dış ticaret gibi sektörlerde faaliyetlerine devam eden şirketlerde beyaz yakalı diğer bir ifadeyle bedensel değil daha çok zihinsel güç ile çalışanların sayısı daha fazladır. Teknik personelle daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak gıda üretim ve inşaat gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde ise, daha çok beden gücüne dayalı işlerde çalışan mavi yakalı personelin fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Ankete Katılan Şirketlerin Misyon ve Vizyonları

	Misyon	Vizyon
F1	Yurtiçi ve yurtdışı müşterilerimiz için yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutan mevcut anlayışımızı daha da geliştirmektir.	Kalitesini geliştiren, sektörün gelişimine katkıda bulunan aktif bir uluslararası un üretici şirketi olmaktır.
F2	Tarım ve hayvancılık sektöründe, yenilikçi ürün ve hizmetlerle, bilgi ve verimliliği artırmak.	Sektöründe, uzmanlık ve birikimi ile öncü, değişim yaratan bir kuruluş olarak sürekli büyümek ve gelişmek.
F3	x	x
F4	x	x
F5	Ürünlerimizin kalitesini takdir edilen bir seviyeye bir seviyeye getirmek	Bilgi birikimine her geçen gün yenilerini ekleyerek ve kaliteden ödün vermeden ürettiğimiz ürünlerin ülke geneline yayılmasını sağlayarak şirketimizi büyümek
F6	x	x
F7	x	x
F8	Gelişen piyasa şartlarına ve teknolojik şartlara göre devamlı kendini yenileyerek, bölgesinde çalıştığı tüm müşterileri için kârlı, güven veren bir firma olmayı düstur edinmiştir.	Bu düsturla öntümüzdeki 30 yıl içerisinde büyümeyi başarmayı, diliyoruz.
F9	x	x
F10	Şirketi modern ve daha büyük bir üretim yerine taşımak	Yeni üretim yerinde geniş ürün yelpazesıyla tüketicilere hitap ederek şirketin gelişmesini ve büyümesini sağlamak

Tablo 3’de ele alınan şirketlerin misyon ve vizyonları gösterilir. Görüldüğü üzere beş şirketin (şirketlerin %50’sinin) yazılı bir misyon ve vizyonu vardır ve söz konusu bu beş şirketin de uzun vadeli geniş hedefi diğer bir ifadeyle vizyonu, şirketi büyütme, ancak kurumsallaşma hedefi güden şirketlerin misyon ve vizyonunun saptanmış olması gerektiğinden bu oranın daha da yükselmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir başka bulguya göre de, ankete katılan şirketlerin tamamında (%100’ünde) ortakların tümü aile üyesidir. Yabancı ortağı da bulunmayan bu şirketlerin finansal açıdan dışarıya kapalı bir yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin genel özelliklerini bu şekilde ortaya koyduktan sonra araştırmamızda öncelikle bu şirketlerin kurumsallaşmaya verdikleri önemi anlamak amacıyla bir takım uygulamalara yer verip vermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre, aile şirketi olmasından kaynaklı olarak çalışma kapsamındaki şirketler, işletmenin kurumsallaşmasının yanında aile ilişkilerinin belli bir sisteme oturtulmasına ve kurumsallaşmasına da önem vermelidir. Bu doğrultuda aşağıdaki Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki aile şirketlerinde %40 ile %100 arasında değişen oranlarda bu duruma yönelik kurumsallaşma çalışmaları bulunur.

Tablo 4. Anket Kapsamındaki Şirketlerde Kurumsallaşma Unsurlarının Genel Gösterimi

	Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı										Evetlerin Toplam %'si	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10		
Sorumlu / Şirket ve Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmasındaki Önemli Göstergeler	Aile anayasasının varlığı	X	Ev	Ev	Ev	X	X	Ev	Ev	X	X	%50
	Aile konseyinin varlığı	Ev	Ev	X	Ev	Ev	X	Ev	Ev	X	Ev	%70
	Haleflik (devir) planlamasının varlığı	Ev	Ev	X	Ev	X	X	X	Ev	X	X	%40
	Yeni neslin eğitilmesi (teorik bilgi yanında tecrübeye verilen önem değerlendirilmesi)	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	%100
	Hissedar sözleşmesinin varlığı	X	Ev	Ev	Ev	Ev	X	Ev	X	X	X	%50
	Profesyonelleşme (uzman kişilerin varlığı)	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	%100
	Çalışanların (aile üyesi olan iş gücü de dahil) eğitimine önem verilmesi	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	%100
	Stratejik planlama varlığı	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	X	Ev	Ev	X	X	%70
	Çalışma yönetimi (aile ile ilgili olaylar ve iş ile ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulması)	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	%100
	Aile üyesi çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulması	Ev	Ev	Ev	Ev	X	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	%90
	Nepotizm Etkisi	X	X	X	X	X	X	X	X	Ev	X	%10

Ancak şirketlerde oluşturulan kurumsal yapının anlam kazanabilmesi için kurumsal yönetime önem verilmesi gerektiğinden anket kapsamındaki şirketlerin de kurumsal yönetime uygunluğunu ölçmek amacıyla kıstas olarak SPK (şirketlerin halka açık olmamalarından dolayı SPK düzenlemelerine uyma zorunluğu bulunmamakla birlikte bu düzenlemelere yönelik algıları belirlenmek istenmiştir) ve 6102 sayılı TTK'daki kurumsal yönetime yönelik düzenlemeler göz önünde bulundurulmuştur.

Buradan yola çıkılarak aşağıdaki Tablo 5'te şirketlerde kurumsal yönetim açısından esik olan önemli unsurlar gösterilmektedir:

Tablo 5. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Açısından Eksik Olan Unsurların Ayrıntılı Gösterimi

		KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMLİ UNSURLAR								
		İnternet Sitesini Bilgi Toplamı Hizmetine Özgülemek (TTK Md.1524)	İç Yönerge Varlığı (TTK Md.367)	Kar Dağıtım Politikasının Varlığı (SPK)	Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdürün Yetkilerinin Net Bir Şekilde Ayrılması (SPK)	Bağımsız Denetim Tabi Olma Durumu	Riskleri Belirtmeye Yönelik Komitenin Kurulması (TTK Md.378)	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Varlığı (SPK)	Denetim Komitesinin Varlığı (TTK Md.366)	Aile Üyelerinin ve Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumları (TTK Md.395)
Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	F1	X	X	X	Ev	Ev	X	X	X	X
	F2	X	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	X
	F3	X	X	Ev	X	Ev	X	X	Ev	Ev
	F4	X	Ev	X	Ev	Ev	Ev	X	Ev	X
	F5	Ev	X	Ev	X	Ev	X	X	Ev	Ev
	F6	X	X	X	X	Ev	X	X	X	Ev
	F7	X	Ev	Ev	Ev	Ev	X	X	X	X
	F8	X	X	X	X	X	X	X	X	Ev
	F9	X	X	X	X	Ev	X	X	X	Ev
	F10	Ev	X	X	X	Ev	X	X	X	Ev
Evler Toplamının %'si	%20	%30	%40	%40	%90	%20	%10	%40	%60	

Söz konusu bu tabloda yer alan eksikliklere yönelik şirketlere bir takım önerilerde bulunulabilir;

- Bu doğrultuda şirketlerde yapılacak önerilerden biri menfaat sahiplerinin dengeli bir şekilde yönlendirilmesine olanak tanıyan şeffaf bir internet sitesinin oluşturulması ve bu sitenin belirli bir bölümünün bilgi toplumu hizmetlerine özgülenmesidir.
- Ayrıca şirketlerde hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösteren, şeffaf bir şekilde örgütlenen, planlı bir yönetim yapısını ortaya koymak amacıyla iç yönergenin varlığına özen gösterilmelidir.
- Şirketlere yapılabilecek diğer bir öneri, şirkette yer alan aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açısındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların önüne geçilmesi amacıyla bir kar dağıtım politikasının düzenlenmesidir.
- Bunun yanında uygulamadan sorumlu olan genel müdürün yetkileri ile icrayı denetleyecek mekanizmanın başında bulunan yönetim kurulu başkanının yetkilerinin net ve yazılı bir şekilde ayrılmasına önem verilmelidir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin %90'ı bağımsız denetime tabi olduklarını ifade etmişlerdir. Denetçi bağımsızlığının temini ve dolayısıyla kurumsal yönetimin etkinliğinin sağlanması açısından burada iki konuya değinilebilir. Buna göre;

Öncelikle bağımsız denetim kapsamındaki bu şirketlerin çoğunluğu (~%70'i), TTK'da belirtilenin aksine mevcut denetçisi ile 7 yıldan daha fazla süredir çalışması nedeniyle denetçi ile denetlenen müşteri işletme arasında oluşan yakınlık bağı denetçinin görevindeki tarafsızlığı ve profesyonelliği engelleyip, küçük hataları görmezden gelmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle şirketler denetimin bağımsızlığını riske düşürmemek adına TTK'da öngörülen bu süreyi göz ardı etmemelidir.

Bunun yanında bağımsız denetim kapsamındaki 9 şirkette (%100'ü) denetim hizmeti aldığı şirketten aynı zamanda danışmanlık hizmeti de aldığını belirtmiştir. Bu durum denetimin kalitesinin düşük ve bağımsızlığının zedelenmiş olduğunu gösteren bir unsurdur. Bu nedenle bağımsız denetimin etkinliğinin sağlanabilmesi için danışmanlık faaliyetlerinin farklı bir denetim ya da danışmanlık firması tarafından verilmesi gerekir.

- Her şirketin hem iç hem dış kaynaklardan doğan risklerle karşı karşıya kama olasılığının bulunması nedeniyle araştırma kapsamındaki şirketlerde riskin erken yönetilmesi amacıyla bir birimin kurulması önerilebilecek diğer bir konudur.
- Bununla birlikte tarafsızlığın ve objektifliğin sağlanması, şeffaf ve hesap verilebilir bir ortamın oluşması ve kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yönetim kurullarında şirketin gelişmesine katkı sağlayabilecek nitelikte aile ile çıkar çatışması olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer verilmelidir.
- Ayrıca düzenli ve etkin işleyen bir iç denetim yapısının oluşturulması, yönetim kurulunun işlerinin gidişatının izlemesi, kararlarını uygulaması amacıyla bir denetim komitesinin kurulması şirketlerde kurumsal yönetimin etkinliğini sağlayabilecek diğer bir unsurdur.
- Son olarak aile üyelerinin şahsi ihtiyaçlarının şirket kasasından karşılanmasını önlemek için para hareketleri sıkı bir şekilde denetlenmeli ve aile fertlerinin ellerini şirket kasasından çekmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır.

4. SONUÇ

Görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik algısı zayıf olmakla birlikte bu şirketler TTK'nın konu ile ilgili düzenlemelerine de yeteri kadar uymamaktadır.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan iki kavram olduğu için araştırma kapsamında incelenen *"Edirne'de faaliyet gösteren ve en yüksek kurumlar vergisi ödeyen aile şirketleri kurumsallaşmaya önem veren şirketlerdir."* hipotezi çalışma sonucunda reddedilmiştir.

Ele alınan şirketlerde kurumsal bir yapının oluşturulmasının yanı sıra bu kurumsal yapının yönetilmesi diğer bir ifadeyle bu şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincine uygun bir şekilde hareket etmesi sürdürülebilir yapılar haline gelmesini sağlayacaktır. Böylece söz konusu şirketler buldukları bölgeye yatırım yapacaktır. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı Edirne bölgesi de kendi kaynakları ile büyümeye başlayacaktır. Bu durum bölgesel kalkınma için önemli bir çözüm önerisi olarak görülebilir.

KAYNAKÇA

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Kabul Tarihi: 13.01.2011, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.03.2017).

Alp, Ali ve Saim Kılıç, Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?, 1. Baskı, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2014.

Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı (edirnevdb.gov.tr), “2014 Vergilendirme Dönemi Yıllık Kurumlar Vergisi Rekortmenleri”, edirnevdb.gov.tr/files/kvk-2014.xls, (Erişim Tarihi: 27.06.2015).

Karpuzoğlu, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

Kıracı, Murat ve İbrahim Alkara, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XI, Sayı: I, 2009, s. 167–197.

Salepçioğlu, M. Adil, “Aile Şirketi mi, ‘Ailenin’ Şirketi mi? Kurumsallaşmanın Ötesi ve Kurumsal Yönetimin Sürdürülebilirliği”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi, Sayı: 28, Yaz 2015, s. 34–37.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kurumsal Yönetim Tebliği, Seri: II, No: 17.1, 28871 sayılı Resmi Gazete, Tarih: 03/01/2014.

Tonus, H. Zümrüt, “Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 223–232.

Mavi yakalı (zihin gücüne oranla daha fazla beden gücüne dayalı işlerde) **çalışan sayınız**
.....

S8. Şirketinizin,

Misyonu (Varmak istediğiniz hedef için bugün neleri, nasıl yaptığınızı anlatır./ Bir şirketin misyonu şirketinizin neden var olduğunu ve amacının ne olduğunu açıklar./ Bugün hangi konumda olduğunuzu gösterir.) **nedir? Belirtiniz**.....

Vizyonu (Gelecekte varmak istediğiniz noktayı ortaya koyar./ Peşinde gittiğimiz misyon ile şirketin ileride ne duruma geleceğini gösterir.) **nedir? Belirtiniz**.....

S9. Kaçınıcı kuşaktansınız? Belirtiniz.

ŞİRKETİN YENİ TTK İLE İLGİLİ UYGULAMALARINI VE SPK'NİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE YÖNELİK ALGILARINI GÖSTEREN SORULAR

S10. Şirketinizin internet sitesinin belirli bir bölümü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayınlanmasına özgülenmiş ve bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış mıdır?³

Evet Hayır

S11. Şirketin yönetimini düzenleyen, görevleri gösteren, kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirleyen bir iç yönergeniz mevcut mudur?⁴

Evet Hayır

S12. Şirketinizde belirli, tutarlı ve gelecek dönemlerde çatışmalara yer vermeyecek şekilde bilgiler içeren bir kar dağıtım politikası bulunmakta mıdır?

Evet Hayır

S13. Şirketinizde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının/genel müdürün yetkileri net ve yazılı bir şekilde ayrılmakta mıdır?⁵

Evet Hayır

S14. Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilmesi amacıyla bağımsız denetim hizmeti alıyor musunuz?

Evet Hayır

³ TTK Mad. 1524, I. Fıkra "97'nci maddenin dördüncü fıkrası uyarınca denetime tabi olan sermaye şirketleri, kuruluşlarının ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemek zorundadır."

TTK Mad. 1524, III. Fıkra "İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkının kullanılması, ilgili olmak veya menfaati bulunmak gibi kayıtlarla sınırlandırılmayacağı gibi herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir."

⁴ TTK Mad. 367, I. Fıkra "Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimin, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir."

⁵ "Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.2.5, 3 Ocak 2014)

S15. Mevcut denetçiniz şirketiniz için kaç yıldır denetleme raporu vermektedir?⁶

7 yıldan daha az 7 yıldan daha fazla

S16. Denetim hizmeti aldığınız şirketten aynı zamanda danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

Evet Hayır

S17. Herhangi bir işletmeden danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

Evet Hayır

S18. Şirketinizin varlığını ve devamlılığını tehdit edebilecek riskleri zamanında teşhis etmek ve önlem almak adına şirketinizde bir komitenin kurulması gerekli görülmekte midir?⁷

Evet Hayır

S19. Yönetim kurulunuzda (üst yönetim kademelerinizde) aile dışı bağımsız üyeleriniz mevcut mudur?

Evet Hayır

S20. Şirketinizde yönetim kurulunda denetim komitesi mevcut mudur?⁸

Evet. Bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.

Evet. Bağımsız üyelerden veya icrada görev alan üyelerden seçilir.

Evet. İcrada görevli yönetim kurulu üyelerinden seçilir.

Evet. Yönetim kurulu dışında konuda uzman, bağımsız ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır.

Evet. Yönetim kurulu yapısı dışında şirkette çalışan uzman ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır.

Hayır

S21. Şirketteki tüm aile üyeleriniz veya üst düzey yöneticileriniz kendi ihtiyaçları için şirketinizden borçlanmakta mıdır?⁹

⁶ TTK Mad. 400, II. Fıkra (Değişik: 26/6/2012 - 6335/19 md.) "On yıl içinde aynı şirket için toplam yedi yıl denetçi olarak seçilen denetçi üç yıl geçmedikçe denetçi olarak yeniden seçilemez."

⁷ TTK Mad. 378, I. Fıkra "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir."

⁸ TTK Mad. 366, II. Fıkra "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir." Denetim komitesi üyeleri icracı olmayan (5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Kurumsal Yönetim Başlığı, mad. 24; SPK, Seri:X No:22, mad. 25) ve yönetim konusunda muhahhaslık sıfatı taşıyan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir (SPK, Seri:X No:22, mad. 25). TTK ise komitelerin yönetim kurulu yapısı içerisinde oluşturulabileceğini söylemekle birlikte kimlerden, nasıl ve kaç kişiden oluşması gerektiğini açıkça belirtmemektedir.

⁹ TTK Mad. 395, II. Fıkra (Değişik: 26/6/2012 - 6335/17 md.) "Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393 üncü maddede sayılan yakınları (Yönetim kurulu üyesinin şirket dışı kişisel menfaatıyla veya alt ve üst soyundan biri ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından biri) şirkete nakit

() Evet

() Hayır

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYA VERİLEN ÖNEMİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SORULAR

S22. İşletmenizin faaliyetlerini kişilere bağımlı olmadan sürdürebildiği, işleyişle ilgili standart ve kuralların belirlendiği yazılı bir aile anayasanız mevcut mudur?

() Evet

() Hayır

S23. Aileyi temsil eden, aile ile ilgili konuları tartışıp karara bağlayan, aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştıran bir aile konseyiniz var mıdır?

() Evet

() Hayır

S24. Yönetimin başındaki kişinin aniden kaybedilmesine hazır olmak ve devir işleminin kaba dönüşmesini engellemek amacıyla bir sonraki kuşağın yönetimi devralmasıyla ilgili bir haleflik planlamanız bulunmakta mıdır?

() Evet

() Hayır

S25. Gelecek nesillerinizin yönetime hazırlanması adına teorik bilgiye sahip olması kadar iş sahasıyla alakalı pratik bilgiye ve deneyime sahip olması için daha önce başka bir şirkette çalışmasına önem verilmekte midir?

() Evet

() Hayır

S28. Şirkette yer almak istemeyen varislerin şirket hisselerini aile dışından kişilere satmasını engellemek ve böylece şirketin bölünme riskini ortadan kaldırmak amacıyla bir hissedar sözleşmeniz mevcut mudur?

() Evet

() Hayır

S29. Şirketinizdeki iş ve işlemler genellikle alanında uzman kişiler tarafından mı yerine getirilmektedir?

() Evet

() Hayır

S30. Görev, yetki ve sorumluluk, ücret, terfi vb. konularda aile üyesi çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulmakta mıdır?

() Evet

() Hayır

S31. Aile üyelerinin deneyimlerine ve işin gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın şirkette çalıştırıldığını düşünüyor musunuz?

() Evet

() Hayır

S32. Çalışanların şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almasına dikkat edilmekte midir?

borçlanamaz. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz. Aksi halde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacakları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilir."

Evet

Hayır

S33. Günümüz iş dünyasında artan karışıklığın ve belirsizliğin dezavantajını azaltmak, işletmenizin geleceğini görebilmek ve bu doğrultuda yeni hedefler belirleyebilmek adına şirketinizde stratejik planlama yapılmakta mıdır? Evet Hayır

S34. Aile ile ilgili olaylar ve işle ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulmasına, çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki sorunları işe yansıtmasına dikkat edilmekte midir?

Evet

Hayır

GİRİŞİMCİLERİN BÜYÜME EĞİLİMLERİ: BİREYSEL VE KURUMSAL FAKTÖRLERİN ETKİSİ

Tülin KÖROĞLU

Mersin Üniversitesi, İİBF

tlknrgl@hotmail.com

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET NASİH TAĞ

Mersin Üniversitesi, İİBF

tag@mersin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, faaliyete yeni başlayan girişimcilerin büyüme eğilimlerini etkileyen bireysel ve ülke düzeyinde kurumsal faktörlerin etkisini incelemektir. Bu etkiyi incelemek amacıyla öncelikle girişimi başlatan girişimcinin davranışlarını etkileyen bireysel faktörler ve girişimin büyüme eğilimini etkileyen ülke düzeyinde kurumsal faktörlerin teorik çerçevesi ortaya konmaktadır. Bu teorik çerçeveye göre, birey düzeyinde, özgüven, başarısızlık korkusu ve girişimcilik tecrübesi arttıkça girişimcinin büyüme eğilimi de artmaktadır. Bireysel faktörler dışında, ülke düzeyinde, mülkiyet haklarına sağlanan koruma, girişimlere sağlanan devlet destekleri, bürokratik süreçlerin etkinliği ve vergilendire politikalarının girişimcinin büyüme eğilimi ile ilişkisi analiz edilmektedir. Bu ilişkileri test etmek amacıyla, Global Entrepreneurship Monitor tarafından yaklaşık 90 ülkeden 2005 ile 2013 yılları arasında birey ve ülke düzeyinde toplanan verilerden yararlanılmaktadır. Çok düzeyli (karışık-etkiler) analiz tekniğine dayalı bulgular, incelenen bireysel faktörlerin girişimcilerin büyüme eğilimlerini oldukça etkilediğini, ancak ülke düzeyinde incelenen kurumsal faktörlerden sadece bürokratik süreçlerin etkinliğinin marjinal düzeyde etkili olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilerin Büyüme Eğilimleri, Bireysel Faktörler, Kurumsal Faktörler

Giriş

Girişimcilik ekonomik gelişmenin en önemli katalizörlerinden biri olarak kabul edilir (Schumpeter, 1934). Nitekim pek çok çalışma yeni ürün ve hizmetlerin ve dolayısıyla yeni istihdam imkanlarının büyük ölçüde yeni girişimlerden kaynaklandığını göstermektedir (Reynolds, Hay ve Camp, 1999). Ancak, her girişimcilik faaliyeti bu şekilde bir ekonomik etki yaratmamakta veya yaratmayı amaçlamamaktadır. Bunun bir nedeninin girişimcinin bireysel özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak bir diğer temel neden girişimin çevresinden kaynaklanmaktadır. Özellikle ülke düzeyinde kurumsal yapı ve sistemler, bir girişimin büyüme potansiyelini ve dolayısıyla girişimcinin büyüme eğilimini önemli ölçüde etkileyebilir (Acemoğlu, Johnson ve Robinson, 2005; North, 1990). Bu yüzden, dünyanın pek çok ülkesinde hükümetler özellikle ekonomik etki açısından potansiyeli yüksek girişimleri destekleyen uygulama ve programları hayata geçirmektedirler.

Klasik literatüre göre girişimcilik için ekonomi, iktisat, işletme, psikoloji gibi pek çok farklı disipline ait farklı tanımlar olduğunu görülmektedir. Klasik iktisat okulundan Neo-klasik iktisatçılara kadar kavram ekonomi üzerinde şekillenerek risk, karlılık, yatırım, sermaye, bütçe gibi terimlere bizi yönlendirse de, girişimi başlatan girişimci bireyin insan faktörünü içermesi nedeniyle tanım sosyal bilimler çerçevesinde de geliştirilerek istihdam, iş fikri, değişim, fırsatları saptama, yenilik gibi kavramlar ile genişletilmiştir.

Girişimciler, doğal yeteneklerin ortaya çıkması ile girişimci olarak nitelendirilirken, bireylerdeki bu yeteneklerin ortaya çıkmasında demografik özellikler, toplumsal çevreler ve olaylar gibi çeşitli faktörlerin etkili olduğu gözlenmektedir. Bir ülkenin hukuki, politik ve bürokratik yapısı ve bu yapının etkinliği bir girişimin ortaya çıkması ve büyümesi açısından kritik öneme sahiptir (İraz, 2010: 166). Pazar şartları, politikalar ve kurumsal çevre yenilikçi davranışı desteleyebilir ya da engelleyebilir. Bu bağlamda kurumsal faktörlerin de girişimciliği etkilemesi beklenir. Sonuç olarak, ülkenin sahip olduğu kurumsal yapı, yasal düzenlemeler, bürokrasi ve genel olarak çevrenin, girişimci ve girişimciliğe etkisini inceleyen pek çok araştırma ekonomik açıdan konuyu ele alırken, girişimci ve girişimciliği bireysel çerçevede inceleyen araştırmalar ise psikolojik faktörlere odaklanmaktadır.

1.Literatürde Girişimcilik

Fransızca bir kelime olan 'entreprendre' sözcüğünden türetilen girişimcilik, ilk zamanlarda bireylerin mülk sahipleri ile devlet tarafından ihale edilen işlerin organize edilip yürütülmesi anlamında kullanılmıştır (Top, 2006: 4). Bazı kaynaklarda, girişimci faal olan ve gerekli işlerin yapılmasını sağlayan birey anlamına da gelmektedir (Hoselitz, 1951: 194). 1800'lü yıllarda girişimci bir işletmeyi kuran ve faaliyetleri yürüten kişi (Tekin, 1999: 1) olarak tanımlandığı gibi, değişik üretim faktörlerini bir araya getirerek riski üstlenen, fırsatları saptayan ve bunları iş fikrine dönüştüren kişi olarak da tanımlanmaktadır (Arıkan, 2004: 49-50). Çevresindeki ihtiyaçları gözlemleyebilen bir girişimci, mevcut ya da potansiyel iş gücü ve sermaye girdilerini yani emek ve hizmeti bir araya getirerek ekonomik bir değer ortaya çıkaran kişi olacaktır (Koçel, 1998).

Yirminci yüzyıla geldiğimizde, modern girişimcilik düşüncesinin kurucusu Joseph Schumpeter, ekonominin temel faktörünün girişimci olduğunu iddia etmektedir. Schumpeter'e göre, girişimci olabilmek için bir bireyin mutlaka bir işletmenin veya sermayenin sahibi olmasına gerek olmadığı, halihazırda ortaya konmamış bir yeniliği gerçekleştirenlerin de girişimci sayılabileceğini anlatmaktadır (Güney, 2008: 10).

Neo-klasik yaklaşım öncüsü Alfred Marshall ile başlayıp ve Max Weber, Rischard Cantillon, Knight, Kirzner, Jean Baptiste Say ve Schumpeter gibi ekonominin pek çok önde gelen ismi girişimcilik kalıbını ekonomi terimi çerçevesinde oluşturmuşlardır. Risk, karlılık, sermayei istihdam gibi kavramlar çerçevesinde şekillenen terim için, zamanla yapılan çalışmalar kavramın Fransız kökeninden gelen "birey" faktörünü de dikkate almaya başlamışlardır.

Girişimcilik literatüründe gözlemlenen zaman içerisindeki bu kavram genişlemesi teorinin "ekonomi" kavramından "ekonomik değer yaratan birey" kavramına dönüşmesini sağlamıştır. Bu durum bizi, girişimciliği incelerken hem ekonomik hem de bireysel etkenleri göz önünde bulundurmanız gerektiği sonucuna götürmektedir. Tüm tanımlardan yola çıkarak, bir kişinin girişimci olmasını ve genel çerçevesiyle girişimciliği gerek bireyin davranışsal ve bireysel özellikleri, gerekse kişiden bağımsız olarak sosyal ve kurumlara bağlı çevrenin etkilediğini görebilmekteyiz.

Girişimcilik için oluşturulan tüm tanımlar girişimciyi aktif olarak değişim içerisinde tanımlamaktadır. Girişimi oluşturan ekonomik insan girişimin doğası gereği bir değişime ihtiyaç duyduğu için girişimciliğe yönelir. Değişim odaklı her girişim ise ekonomik bir süreç içerisine gireceği için her ekonomik kurum gibi büyüme eğilimi gösterecektir. Sonuç olarak gelebileceğimiz nokta, girişimi başlatan birey ekonomik bir değer yaratmak amacıyla ekonomik bir süreç başlatıyorsa ve bu süreçte birey olarak davranışlarından etkileniyorsa, faaliyete yeni başlayan bir girişimin büyüme eğilimi gösterirken hem bireysel hem de kurumsal faktörlerden etkilenmesi beklenmelidir.

2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, faaliyete yeni başlayan girişimcilerin büyüme eğilimlerinde bireysel ve kurumsal faktörlerin etkisini incelemektir. Türkiye'de konu ile ilgili daha önce yapılmış pek çok araştırma girişimciliğin ülke kalkınmasını etkileyen, ekonomik boyutlarını veya bireysel bazda bir girişimcinin psikolojik etkenlerini ele almışlardır. Girişimciliğin ülkede yeni bir iş alanı yaratma veya mevcut iş düzenini geliştirerek istihdama katkı sağlaması ise en geniş araştırma alanına sahip konular olmuştur. Bunun yanında sosyal kuramlar psikolojik faktörleri ele almış ve bir bireyin başlattığı bu girişimcilik hareketinden, bireyin sahip olduğu kişisel ve davranışsal özelliklerin etkileneyeceği yorumunu yaparak konuyu incelemişlerdir. Çalışmamızda faaliyete yeni başlayan bir girişimi başlatanın birey ve devamında girişimin içerisinde olduğu ortamın kurum olmasından yola çıkarak, hem bireysel hem de kurumsal faktörlerin ortak olarak aynı anda bir girişimin büyümesini etkilediğini düşünmekteyiz. Bu bağlamda, bireysel ve kurumsal etkileri bir arada inceleyerek girişimcilik konusunun bilimsel çerçevesini genişletmeyi sağlamamız açısından çalışma önem arz etmektedir. Bunun yanında, kanun ve düzenlemelerin tekrar değerlendirilmesini sağlamak ve yasalarla karşılaşan bireyin verdiği tepkiyi davranışsal açıdan ele alarak da literatür katkısı sağlamayı ummaktayız.

3. Araştırma Kapsamı

Araştırma kapsamında, bireysel düzeyde, özgüven, başarısızlık korkusu ve girişimcilik tecrübesi, kurumsal (ülke) düzeyde ise, mülkiyet haklarına sağlanan koruma, vergilendirme ve bürokrasi ve devlet tarafından sağlanan girişimcilik destekleri ile girişimin büyüme eğilimi arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma ülke düzeyinde kurumsal yapı ile ilgili kavramlar içerdiğinden, analitik çerçeve sadece birey düzeyinde değil aynı zamanda ülke düzeyinde karşılaştırmalı bir yapıdadır.

Faaliyete yeni başlayan bir girişimin büyüme eğilimine etkiden eden bireysel ve kurumsal faktörleri incelerken, araştırmamızı aşağıdaki hipotezler çerçevesinde ölçümlendirmekteyiz.

Bireysel Faktör Hipotezleri:

Hipotez 1: Bir girişimcinin kendine olan güveni arttıkça, bu girişimcinin işini büyütme eğilimi artar.

Hipotez 2: Bir girişimcinin başarısızlık korkusu arttıkça, bu girişimcinin işini büyütme eğilimi azalır.

Hipotez 3: Bir girişimcinin girişimcilik deneyimi arttıkça, bu girişimcinin işini büyütme eğilimi artar.

Kurumsal Faktör Hipotezleri:

Hipotez 1: Bir ülkede mülkiyet haklarına sağlanan koruma arttıkça, bu ülkedeki bir girişimcinin işini büyütme eğilimi artar.

Hipotez 2: Bir ülkede girişimcilere sağlanan devlet destekleri arttıkça, bu ülkedeki bir girişimcinin işini büyütme eğilimi artar.

Hipotez 3: Bir ülkede bürokratik etkinlik arttıkça, bu ülkedeki bir girişimcinin işini büyütme eğilimi artar.

4.Araştırma Metodolojisi

Araştırma kapsamında pek çok ülkeden bireysel ve kurumsal düzeyde veriler toplanırken Global Entrepreneurship Monitor (GEM)'ün her yıl yaklaşık 90 ülkede uyguladığı yetişkin popülasyon ve yerel uzmanlar anketlerinden faydalanılmıştır. Ankete katılanlardan 18-64 yaş arasında olanların bir kısmı bir takım sorulara verdikleri cevaplara bağlı olarak girişimci olarak sınıflandırılmışlardır. Bu girişimciler, yeni doğan, toy girişim ve olgun girişim olarak üç ayrı sınıfa ayrılmaktadır. Faaliyete yeni başlayan girişimleri çalışma kapsamımıza aldığımız için yeni doğan ve toy girişimler araştırma alanımıza dahil olmaktadır. GEM ise, yeni doğan ve toy girişimlerin verilerini birleştirerek Toplam Erken Aşama Girişim Aktivitesi (TEA) değişkenini elde etmektedir. TEA sınıfına giren işletmelerin yeni girişim olması ve dolayısıyla bu girişimlere dayalı verilerin girişimcilik ile ilgili teori ve hipotezleri test etmek için elverişli olması nedeniyle TEA sınıfına giren girişimler bu çalışmanın örnekleme oluşturulmaktadır. Örneklem 2005-2013 yılları arasındaki verileri kapsamaktadır. Kullanılan bağımlı değişkene bağlı olarak, örneklem büyüklüğü 41547 (71 ülke) ve 93843 (90 ülke) arasında değişmektedir.

Çalışmamıza ait bağımlı değişken girişimi büyütme hedefi olup, işletme ve ekonomi alanında yapılan pek çok çalışmada, firma büyüklüğü, firmanın istihdam ettiği kişi sayısı ile ölçülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada girişimcinin firmasını büyütme hedefi, girişimcinin hedeflediği istihdam miktarı ile ölçülmektedir. Bu çalışmada, GEM'in verilerine dayalı olarak girişimi büyütme hedefini ölçen yeni istihdam (doğal log) ve yüksek istihdam beklentisi olarak iki ayrı ölçekten yararlanılmaktadır. Yeni istihdam, gelecek 5 yıl içinde işletme sahibi girişimcinin yaratmayı beklediği yeni iş olanağı (istihdam olanağı) sayısı ölçülürken; yüksek istihdam beklentisinde ise, gelecek 5 yıl içinde işletme sahibi girişimcinin en az 19 yeni iş olanağı yaratmayı beklemesi ölçülmektedir. Buna göre, işletme sahibi girişimci gelecek 5 yıl içinde en az 19 yeni iş olanağı yaratmayı bekliyorsa 1 değerini, daha az iş olanağı yaratmayı bekliyorsa 0 değerini almaktadır.

Çalışmamıza ait bağımsız değişkenler ise, bireysel ve kurumsal faktörler altında yer almaktadır. Buna göre bireysel faktör bağımsız değişkenleri olarak özgüven, başarısızlık korkusu ve girişimcilik tecrübesi dikkate alınmıştır. İlgili bağımsız değişkenler, büyüme hedefi içerisindeki bir girişimi başlatan bireyi bu süreçte etkileyen davranışsal özelliklerin etkisini ölçmektedir. Kurumsal faktör bağımsız değişkenleri olarak ise, mülkiyet haklarına sağlanan koruma, devlet destekleri ve vergilendirme ve bürokrasi dikkate alınmıştır. Bu değişkenler, yerel uzmanlar anketinden elde edilen veriler kullanılarak 1 (düşük) ile 5 (yüksek) arasında değişen bir skala ile ölçülmektedir. Vergilendirme ve bürokrasi girişimciliği destekleyici vergilendirme politikaları ve bürokrasinin etkin çalışmasını ölçerken, devlet desteği, girişimciliğe yönelik devlet desteklerini; mülkiyet haklarına sağlanan koruma ise, entelektüel mülkiyet haklarına sağlanan korumayı ölçmektedir.

GEM anketlerinden elde ettiğimiz TEA verilerine göre oluşturulan örneklem için, sınıflandırılan girişimcilik türlerinin her biri ayrı bir değişken olarak veri setine girmektedir. Katılımcılara bu tür bir girişime sahip veya ortak olup olmadığı sorulmaktadır. Olumlu cevap durumunda değişken 1 değerini almakta, olumsuz cevap durumunda değişken 0 değerini almaktadır. Bu şekilde, 18-64 yaş arası katılımcıların yeni doğan, toy ve olgun girişimci oranı belirlenmektedir.

Çalışmada kullanılan verilerin üç önemli özelliği kullanılacak analitik modelin seçimini etkilemektedir. Buna göre; i. Çalışmanın iki bağımlı değişkeninden biri ikili (binary), diğeri sürekli (continuous) bir yapıya sahiptir, ii. Sürekli yapıda olan değişkenin 0 değerinin frekansı (büyüme eğiliminin olmaması) oldukça yüksek çıkmaktadır, iii. Verilerin hiyerarşik bir yapısı bulunmaktadır. Bağımlı değişken birey düzeyinde ölçülmektedir, ancak bireyler farklı ülkeler içinde kümelenmiştir.

Bağımlı değişkenin ikili yapıda olduğu durumda lojistik regresyon yöntemi, sürekli yapıda olduğu durumda ise en küçük kareler (EKK) ve tobit tahminleme yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin üçüncü özelliğinden dolayı, çok düzeyli (mixed effects-karışık etkiler) analiz yönteminden de yararlanılmıştır.

Çalışmamızda oluşturduğumuz kontrol değişkenlerimizin ölçüm detayları bireysel ve kurumsal faktörler başlıkları altında aşağıdaki şekilde olmaktadır.

- Bireysel

Cinsiyet değişkeni, girişimcinin erkek olması durumunda 0, kadın olması durumunda 1 değerini almaktadır.

Hane halkı gelir değişkeni, girişimcinin yaşadığı ülkede 3'e bölünen gelir dağılımının hangi diliminde olduğunu ölçmektedir. Dolayısıyla, hane halkı gelir değişkeni, girişimcinin gelir açısından %1-%33 dilimi içinde olması durumunda 1 (düşük) değerini, %33-%67 dilimi içinde olması durumunda 2 (orta), %67-%100 dilimi içinde olması durumunda 3 (yüksek) değerini almaktadır.

Eğitim değişkeni, girişimcinin eğitim düzeyinin ilkökul terk olması halinde 0, ilkökul olması halinde 1, ortaokul olması halinde 2, lise olması halinde 3, meslek yüksek okulu olması halinde 4, lisans olması halinde 5, lisansüstü olması halinde 6 değerini almaktadır.

Yaş

- Ülke Düzeyi

Girişimi Finansman imkanı

AR&GE Transfer imkanı

Ekonomik büyüklük (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla-GSYH)

Ekonomik büyüme hızı (GSYH büyüme hızı)

4.1.Analitik Metod

- *Ülkeye Özgü Ölçülemeyen Etki*

Bu çalışmada dikkate alınmayan ülke düzeyinde başka faktörlerin girişimcilik üzerinde etkili olması mümkündür. Karışık etkiler tahminleme yöntemi ile ülkeye özgü ölçülemeyen etkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi için bir kontrol uygulanmıştır.

- *Zaman ve Endüstriye Özgü Ölçüler*

Zamana (yıla) özgü etkiler ve girişimin içinde bulunduğu endüstriye özgü etkiler için de bir kontrol uygulanmıştır.

- *Robust Standart Sapma*

Katsayıların standart sapmaları, küme (ülke) etkisine karşı robust olarak hesaplanmıştır.

5.Bulgular

Girişimin büyüme eğilimine etki eden faktörleri üç ayrı model ile ölçümlediğimiz çalışmamızda girişimi büyütme eğiliminin belirleyicileri tablosu (Tablo 1) altında model sonuçlarımız toplu olarak yer almaktadır. Buna göre, bağımlı değişkenin ikili yapıda olduğu, yani yüksek istihdam beklentisine göre, işletme sahibi girişimcinin gelecek 5 yıl içinde en az 19 yeni iş olanağı yaratma beklentisinin olduğu (1) ve olmadığı (0) durumu ölçmek için kullandığımız lojistik karışık etkiler yönteminin bulgularına göre, başarısızlık korkusu ($\beta = -.22$; $p < 0.001$) negatif yönde yüksek anlamlılık etkisine sahipken, devlet destekleri ($\beta = -.06$), vergilendirme ve bürokrasi ($\beta = -.18$) yüksek istihdam beklentisi için düşük anlamlılık düzeyine sahiptir. Özgüven ($\beta = .20$; $p < 0.001$), girişimcilik tecrübesi ($\beta = .30$; $p < 0.001$) ve mülkiyet haklarına sağlanan koruma ($\beta = .09$) yüksek anlamlılık ile pozitif yönde yüksek istihdam beklentisini etkilemektedir. Araştırma metodolojisinde açıkladığımız üzere, firma büyüklüğü ve büyüme eğiliminin istihdam ile ölçülmesi nedeniyle, oluşan sonuçlara göre özgüven ve girişimcilik tecrübesi istihdamı olumlu yönde yüksek anlamlılık seviyesi ile etkilerken başarısızlık korkusu, aynı yüksek etkiyi negatif yönde göstermektedir.

Bağımlı değişkenin sürekli yapıda olduğu yeni istihdam ölçümü için ise EKK karışık etkiler yöntemi ve Tobit yöntemi kullanılmıştı. Buna göre, işletme sahibi girişimcinin gelecek 5 yıl içinde yaratmayı beklediği yeni iş olanağı (istihdam olanağı) ölçülmüştür. EKK karışık etkiler yöntemine göre, başarısızlık korkusu ($\beta = -.10$; $p < 0.001$) ve mülkiyet haklarına sağlanan koruma ($\beta = -.07$) yeni istihdam olanağı için düşük anlamlılık düzeyine sahipken; özgüven ($\beta = .16$; $p < 0.001$), girişimcilik tecrübesi ($\beta = .15$; $p < 0.001$), devlet destekleri ($\beta = .05$) ve vergilendirme ve bürokrasi ($\beta = .06$) yüksek anlamlılık ile pozitif yönde yeni istihdam olanağını etkilemektedir. Modelin, firma büyüme eğiliminin istihdam ile ölçmesi nedeniyle, oluşan Tablo 1'deki sonuçlara göre, özgüven ve girişimcilik tecrübesi istihdamı olumlu yönde yüksek anlamlılık seviyesi ile etkilerken başarısızlık korkusu, aynı yüksek etkiyi negatif yönde göstermektedir.

Tobit yöntemine göre ise EKK karışık etkiler yöntemine paralel olarak, başarısızlık korkusu ($\beta = -.16$; $p < 0.001$) ve mülkiyet haklarına sağlanan koruma ($\beta = -.08$) yeni istihdam olanağı için düşük anlamlılık düzeyine sahipken; özgüven ($\beta = .24$; $p < 0.001$), girişimcilik tecrübesi ($\beta = .19$; $p < 0.001$), devlet destekleri ($\beta = .12$) ve vergilendirme ve bürokrasi ($\beta = .30$; $p < 0.01$) yüksek anlamlılık ile pozitif yönde yeni istihdam olanağını etkilemektedir. Modelin sonuçlarına göre yine Tablo 1'de yer aldığı üzere, özgüven ve girişimcilik tecrübesi istihdamı olumlu yönde yüksek anlamlılık seviyesi ile etkilerken başarısızlık korkusu, aynı yüksek etkiyi negatif yönde göstermektedir.

Tablo 1: Girişimi Büyütme Eğiliminin Belirleyicileri

	Model 1: EKK-Karışık etkiler		Model 2: Tobit		Model 3: Logit-Karışık etkiler	
	<i>Katsayı</i>	<i>p-değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>p-değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>p-değeri</i>
Devlet desteği	0.046	0.469	0.123	0.313	-0.056	0.581
Bürokratik etkinlik	0.061	0.508	0.304	0.004	-0.177	0.069
Fikri mülkiyet haklarına sağlanan koruma	-0.070	0.428	-0.076	0.523	0.089	0.399
Girişim kabiliyetine özgüven	0.165	0.000	0.238	0.000	0.198	0.000
Başarısızlık korkusu	-0.105	0.000	-0.157	0.000	-0.220	0.000
Girişimcilik tecrübesi	0.146	0.000	0.194	0.000	0.300	0.000
Cinsiyet	-0.242	0.000	-0.313	0.000	-0.527	0.000
Eğitim düzeyi	0.096	0.000	0.147	0.000	0.229	0.000
Hane halkı gelir	0.173	0.000	0.221	0.000	0.329	0.000
Yaş	-0.004	0.000	-0.005	0.001	-0.002	0.205
GSYH (doğal log)	0.004	0.851	0.023	0.304	0.036	0.447
GSYH büyüme hızı	-0.001	0.867	0.043	0.000	0.012	0.428
AR&GE transfer imkanları	0.179	0.177	0.086	0.601	0.225	0.226
Girişimcilik finansmanı	-0.088	0.260	-0.253	0.122	0.126	0.383
Sabit	0.859	0.137	-0.392	0.433	-4.644	0.000
Yıl sabit etkisi	Evet		Evet		Evet	
Endüstri sabit etkisi	Evet		Evet		Evet	
Ülke sabit etkisi	Hayır		Evet		Hayır	

Ülke varyansı	etkilerinin	0.089		
N		41,547	41,547	93,843
Ülke sayısı		71	71	90
log likelihood		-62526	-64839	-25836
Wald değeri	Ki-kare / F-	1443.4	23.2	2425.8
p-değeri		0.0001	0.0001	0.0001

Sonuç

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre, kontrol değişkenlerinde yer alan bireysel faktörlerimizden cinsiyet (kadın) girişimin büyüme eğilimini negatif yönde ve yüksek düzeyde etkilemektedir. Eğitim ve hane halkı geliri ise girişimin büyüme eğilimini pozitif yönde yüksek düzeyde etkilemektedir. Yaş ise negatif yönde olup kısmen anlamlı sayılabilmektedir. Kontrol değişkenlerinde yer alan kurumsal faktörlerimizden GSYH, GSYH büyüme hızı, ARGE transfer imkanı ve Girişim finansmanı imkanı bir girişim için pozitif yönde büyüme üzerinde anlamsız olduğu sonucu çıkmıştır.

Özetle, araştırma analizinden elde ettiğimiz bulgulara göre, faaliyete yeni başlayan bir girişimin büyüme eğilimini bireyin eğitimi ve hane halkı geliri olumlu yönde etkilerken, cinsiyetin kadın olması olumsuz bir etki yaratmaktadır. Kurumsal faktörlerin etkilerinin ise pozitif olduğu halde anlamsız sonuç vermesi aslında işler durumda olan bir devlet desteği, vergilendirme bürokrasi ve mülkiyet haklarına sağlanan korumayı işaret ederek bireyin girişimci olmasını etkilediğini ancak, büyüme üzerinde etkilerinin olmadığını göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Acemoğlu, D., Johnson, S., Robinson, J.A. (2005), "The rise of Europe: Atlantic trade, institutional change and economic growth". American Economic Review, in press.
- Arıkan, S. (2004), "Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S. (2008), "Girişimcilik:Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular", 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Hoselitz, B. F. (1951), "The Early History of Entrepreneurial Theory", Explorations in Entrepreneurial History, Volume: 3, Number: 4, 193-220.
- İraz, R. (2010), "Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler", 2. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Koçel, T. (1998), "İşletme Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul.
- North, D. (1990), "Institutions Institutional Change, and Economic Performance". New York: Cambridge University Press.
- Reynolds, P.D., M. Hay, and S. M. Camp (1999), "Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report". Kansas City, MO: Kauffman Foundation.
- Schumpeter, J.A. (1934), "The Theory of Economics Development". Oxford University Press, Oxford, U.K.
- Tekin, M. (1999), "Girişimcilik, Kendi İşini Kurma, İşletme", Damla Ofset, Konya.
- Top, S. (2006), "Girişimcilik, Keşif Süreci", Beta Yayıncılık, İstanbul.

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İSTANBUL'DA ÇORAP SEKTÖRÜ İŞGÖRENLERİ ÜZERİNDE BİR Araştırma

Ümit Özüren

İstanbul Kültür Üniversitesi

uozuren@gmail.com

Mahmut Paksoy

İstanbul Kültür Üniversitesi

m.paksoy@iku.edu.tr

Jale Tunçel

İstanbul Kültür Üniversitesi

tuncel.jale@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada amaçlanan çorap sektöründeki aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının işgörenler üzerindeki Örgütsel Muhalefet davranışları gösterme eğilimine olan etkisini araştırmaktır. Literatürde olumlu bir takım etkileri olduğuna dair çalışmalara rastlanılmasına rağmen, çoğunlukla nepotizm uygulamaları işgörenlerin işletmeye olan güven ve iş motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemekte ve eşitlik ve adalet algılarının bozulmalarına neden olmaktadır. Nepotizm uygulamalarının işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı gösterme eğilimleri üzerinde tetikleyici bir etmen olarak değerlendirilmesi mümkün görülmektedir.

Bu kapsamda, işgörenlerin nepotizm algılarının Örgütsel Muhalefet davranışları üzerindeki olası etkisini saptamak amacıyla İstanbul'daki aile işletmesi niteliğindeki çorap sektörü işgörenleri üzerinde yapılan araştırma sonucu toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Nepotizm, Örgütsel Muhalefet,

Giriş

İnsanlar içgüdüsel olarak bir gruba ait olmak isterler. Aynı soydan gelen, aynı dili kullanan, aynı inanca sahip, ortak kültürel özellikler taşıyan ve benzer düşünce sistemine sahip olan insanların oluşturduğu ve modern toplum düzenine de temel oluşturan formal ve informal gruplar, insanların sosyal hayatlarını etkilediği gibi iş hayatlarında da önemli bir yer tutmaktadırlar. İş yaşamında ait olunan informal gruplardaki ortak özellikler; yönetim alanında, örgüt üyelerinin sahip oldukları örgütsel davranışlarda da belirleyici ve yönlendirici bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çorap üretiminin bir alt sektör olarak yer aldığı, aile işletmelerinin de yoğun olarak bulunduğu tekstil sektöründeki çoğu işletmede nepotizm uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Güç ve mevki sahibi olan bireylerin, sosyal hayatlarında ait oldukları grup üyelerini kayıracak şekilde, liyakate bakılmaksızın, nepotizm tutumları göstermeleri dünya da olduğu gibi ülkemizde de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.

İşgörenlerin çalışma ortamı içindeki karşılaştıkları sorunların sonucunda ortaya çıkan uyumsuzlukları ve sahip olunan aykırı görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlanmakta olan örgütsel muhalefet sürecinde bir yandan yöneticilerle görüş ayrılığına düşen işgörenler, diğer yandan bu fikir ayrılığını ifade etmektedirler (Kassing, 1998,s187). İşgörenlerin, karşıt fikirlerini dile getirmeleri, örgüt içinde bir sorun olduğuna dair algılarının oluşmasını takip etmektedir. Bu algının oluşmasına neden olabilecek tetikleyici bir olay işgörenleri, örgüt içi uygulamalar ve yönetsel politikalar ile ilgili muhalif fikirlerini ifade etme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sebep olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002,s43).

1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Sosyal bilimler literatüründe akraba kayırmacılığı olarak ifade edilen nepotizm, zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da kayırmacılığın bir alt türü olarak tanımlanmaktadır. İnsanda içgüdü olarak varlığı ifade edilen ve "Kin selection" olarak da adlandırılan nepotizm için biyolojik ve ekolojik bir takım yaklaşımlar ise akla uygun, bilinçli ve seçilmiş bir davranış türü olarak ifade etmektedirler (Büte, 2011, s176).

Nepotizm uygulamaları ile; geleneksel aile bağlarının güçlü olduğu, sıkı iş-aile ilişkilerinin yaşandığı, piyasa ekonomisi kurallarının yerleşmediği az gelişmiş ülkelerde daha sık karşılaşılmakla beraber, gelişmiş ülkelerde, özellikle aile işletmelerinde rastlanmaktadır. Nepotizm stratejik bir bakış açısıyla, iktidar gücünün aile üyelerinin elinde kalmasına yöneliktir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmenin aileden bağımsız olarak kurumsal bir kimlik sahibi olmasının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Özler vd, 2007, s.438-439).

Türkiye’de sıklıkla karşılaşılan nepotizm uygulamaları, işletmelerde **işe alma ve işten çıkarmada; terfi ve performans değerlendirilmelerinde, ücret belirlemede ve çalışma saatlerinde esneklik, iş araç ve gereçlerde tanınan iltimas** olarak tanımlanabilen **işlem nepotizmi** olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe Almada ve işten çıkarmada nepotizm; Bir işletmenin başarıya ulaşmasında kaynaklarını verimli kullanması çok önemlidir. Bu noktadan hareketle insan kaynağının

nitelikli işgörenlerden oluşması insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Personel seçme sürecinde genellikle eğitim, iş deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler gibi ölçütler kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 261). Buna rağmen bu ölçütlerin dışında akrabalık bağlarının da işe alma sürecinde etkili olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılmış çok sayıdaki çalışmada, ebeveynlerin, çocuklarının kendi çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Buna paralel olarak diğer bazı çalışmalarda ise işyeri sahiplerinin ve/veya işe alma kararlarından yetkili kişilerin, genellikle eğitim, liyakat ve yetenek ölçütlerini dikkate almadan yalnızca akrabalık bağlarını gözetererek istihdam politikaları yürüttüklerini göstermektedir (Ponzo ve Scoppa, 2011,s. 78) .

Terfi ve Performans değerlendirmede nepotizm; Nepotizm uygulamalarının sıklıkla görüldüğü aile işletmelerinde performans değerlendirme ve terfi işlemleri tamamen subjektif bir şekilde yapılmakta ve bu kararlarda kişisel ilişkiler, akrabalık bağları gibi etmenler belirleyici olmaktadır. Birbirleri ile ast-üst ilişkisi olan akraba ve tanıdıklar arasında performans değerlendirmesinde objektiflik sıklıkla mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde örgüt açısından kritik önemdeki bir işgörenin aynı işyerinde çalışan diğer akrabalarının yetersizlikleri göz ardı edilebilmektedir. İşgörenlerin performanslarına, yetenek ve yeterliliklerine uygun bir şekilde terfi almalarını sağlamak insan kaynakları birimlerinin görevlerindedir. Performans değerlendirme; işgörenleri yeterlilik, etkinlik, verimlilik ölçütleri ile değerlendirerek başarılı olanları ödüllendirmek, aksi durumda olanların performanslarını arttırmak veya yeterli performans gösteremeyenler için ceza gerekçesinin oluşturulmasına yönelik olarak her işgörenin işinde ne kadar başarılı olduğuna dair değerlendirilmek üzere bilgi elde edilmesidir (Şimşek ve Öge, 2007,s. 94).

Ücret belirlemede nepotizm; İşletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, işgörenler açısından ise kendilerini işletmeye bağlayan önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu bağlamda ücretlerin belirlenmesi hem işletmeler hem de işgörenler açısından önemli hususlardan birisidir. Ücretin düzeyi ve belirlenme şekli işgörenlerin işletme ile ilgili pek çok algısını etkilemektedir. İnsan kaynakları birimlerinin en hassas görevi olarak belirlenen ücret, işgörenlerin bedensel ve/veya zihinsel emeklerinin ekonomik değer olarak karşılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007,s. 192).

Ücret belirleme, aile işletmelerinde işgörenin katkısından ve liyakatinden daha çok aile içindeki konumuna bağlı olmaktadır. Aileden olmayan işgörenler için ücretlendirme politikası olmasına rağmen aile üyesi olanlar için bulunmamaktadır. Akraba olan işgörenler buldukları pozisyondan veya iş katkısından bağımsız şekilde yüksek ücret almaktadırlar. Ailenin tepkisinden çekinme ve aile üyelerini mutlu etme gibi faktörler ücretlerin ve diğer maddi ödüllerin tespitinde etkili olabilmektedirler. Liyakate dayanmayan ücret ve ödül dağıtımı işletmede çalışan diğer işgörenlerde memnuniyetsizlik yaratabilmekte ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Aynı zamanda çok sayıda aile üyesinin çalıştığı işletmelerde yüksek maliyet unsuru oluşturmaktadır (İyışeroğlu, 2006,s. 46).

İşlem Nepotizmi sonucunda istihdam edilmiş işgörenler, liyakat temelli olarak hak edilmemiş imkan ve ayrıcalıklara sahip olmakta ve sıklıkla haksız şekilde ödüllendirilmektedirler. Kayırılan işgörenler, işe geç gelip erken ayrılma, fazladan izin kullanma, işletmedeki çalışma araç gerecinin kullanımı gibi konularda ayrıcalıklara sahip olmaktadır.

Çocuklarının ihtiyaçlarını gidermeyi manevi bir yükümlülük olarak gören ebeveynler açısından kaynakların çocuklara verilmesinde her kardeş eşit pay alma hakkına sahiptir. Keza benzer şekilde yatay aile ilişkilerinde de eşitlik, baskın olan adalet normudur. İşletmelerde geçerli olması gereken ise adalet normunun liyakat kavramına dayanmasıdır. İdeal durumda işgörenin aldığı ödülün düzeyi, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmedeki başarısı ve yeterliliği temelinde belirlenir. Aile işletmelerindeki karmaşık yapı, işletme sahiplerinin, kaynakların adil dağıtımını, hem aile hem de işletmenin adalet normlarına uygun olarak yapmalarını zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1983,s42).

2. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, örgütün yöntem ve politikaları hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri dile getirme ve örgüt için farklı perspektiflerin ortaya çıkmasını amaçlayan teşebbüslerdir (Kassing, 1998;Akt.Sadyakova ve Tutar,2014s6). Örgütsel muhalefet her şeye karşı çıkmayı değil, yönetimin karar alıcılarına olayları başka bir açıdan gösterme anlayışını temel alır. Örgütsel muhalefet davranışı ile işgörenlerin işletmede karşılaştıkları bir olay veya uygulamada sorun olarak algıladıkları bir durumu ifade edebilmeleri amaçlanmaktadır. Her zaman her şeye olur olmaz yere karşı gelme veya yıkıcı bir çatışma durumu olarak değerlendirilmemelidir. Her ne kadar örgütsel muhalefet, yapı itibari ile mevcut durumun bir sorun olarak değerlendirilmesi sonucunda; karşıt görüşleri, anlaşmazlıkları çağırırtsa da oldukça önemli bir iletişim faaliyetidir ve aynı anlayışta olunmasa da, her durumda yapıcı olma anlayışını ifade eder. Örgütlerde muhalefet, gündeme getirilmezse olumsuz sonuçların oluşmasına yol açabilecek sorunlu uygulamalar ve politikaların belirlenmesine yardımcı, bu uygulamaları uygun, etkili çabalarla düzeltici, önemli bir geribildirim mekanizmasıdır (Kassing, 1997,s326). Örgütlerin demokratikleşmesi anlamında özellikle yöneticiler tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur (Ötken ve Cenkçi, 2013s 41).

Örgütsel muhalefet, uygulanma şekline göre dikey (açık), yatay (gizli) ve yerdeğiştirmiş (dolaylı) olmak üzere üç farklı gruba ayrılır (Kassing, 1998;Akt.Sadyakova ve Tutar,2014s7). Dikey muhalefet algılanan sorunun örgütün karar mekanizmasında görev alan örgüt üyelerine açık, net ve direkt olarak iletilmesi şeklindedir. Dikey muhalefet yöntemi, örgüt menfaatlerinin daha ön planda tutulması, sorunların yapıcı ve ortak örgütsel yararları gözetilen şekilde çözümünü hedefleyen yapısı nedeniyle tercih edilir. Aynı zaman dikey muhalefet işgörenlerin örgütün ortak amaçlarına bağlılıklarına işaret etmesi açısından yöneticilerde oluşturduğu olumlu izlenim açısından da tercih edilmektedir. Örgütsel muhalefetin diğer bir türü yatay muhalefettir. İşgörenlerin örgüt içinde algıladıkları sorunları ve bunların çözümü konusunda düşüncelerini ortaya koymak istediklerinde, ancak bunun için uygun ortamın bulunmaması durumunda başvurdukları bir yöntemdir. Yönetimlerin, işgören muhalefetine duyarsız oldukları, yönetici işgören iletişimin kopuk olduğu durumlarda karşılaşılan bu tür muhalefet anlayışının kökeninde işgörenlerin sorunları ve memnuniyetsizliklerini çalışma arkadaşlarına ve/veya yönetici konumunda olmayan birileri ile paylaşma fikri vardır. Örgütsel muhalefet türleri içinde üçüncü yöntem dolaylı (veya yer değiştirmiş) muhalefettir. Yer değiştirmiş muhalefet yöntemi algılanan sorun ve sonucunda oluşan memnuniyetsizliğin aile üyeleri ve iş harici arkadaşlara aktarılması şeklindedir. Yer değiştirmiş muhalefet, işgörene sorunları ve fikir ayrılıklarını riske girmeden ifade etme şansı tanımaktadır. Lakin bu yöntemde işgörenele örgüt arasındaki etkileşimin kopması nedeniyle geri besleme alınamamakta, bu durumdan haberi olmayan

yönetimin muhalefet konusunda olumsuz düşüncelere sahip olmasına sebebiyet vermektedir (Perlow, 2003;Akt.Sadyakova ve Tutar,2014s6). Yöneticilerin örgüt içindeki potansiyel sorunları ve bunların oluşturan sebepleri göremedikleri durumlarda, işgörenler sorunları ifade etmek için yatay ya da yerdeğiştirmiş muhalefet yoluna başvurmuşlardır. Örgütün yapısı, işgören için kendini ifade etme, sorunlarından ve bunlar hakkındaki çözüm önerilerinden bahsedebilmesi için gerekli ortamı sunamıyorsa antidemokratik bir yapıdan bahsedebiliriz. Bu durum işgören adına performans düşüklüğünün, verimsizliğin kaynağı olarak görülebileceği gibi, işgörenin örgütsel adalet algısının kaybolması işletmeye karşı aidiyet duygusunun da zedelenmesi beklenmelidir. İşgörenlerin göstermek zorunda kalacakları gizli ya da dolaylı muhalefet davranışları örgütün çevreye ve dış müşterilerine karşı imajını da olumsuz yönde etkileyecektir.

İşgörenlerde örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkması için, sorun algısını tetikleyecek, fikir ayrılığına sebebiyet veren ve işgörenleri düşüncelerini söylemeye sevk edecek bir olay gereklidir. Örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri arasında; işgörenlerin birbirlerine karşı davranışları, verim düşüklüğü, karar alma süreci, yetki/görev ve kaynakların dağıtımı, etik ve hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirme adaletsizlikleri sayılabilmektedir(Kassing, 2009;Akt.Sadyakova ve Tutar,2014s8).

İşgörenler örgütsel muhalefet davranışı için beş farklı davranış stratejisi ortaya koyabilirler. Bunlar; gerçeğe dayalı doğrudan müracaat, tekrarlama, çözüm sunma, yalan söyleme ve istifa tehdidini kullanmadır (Kassing, 2009;Akt.Sadyakova ve Tutar,2014s8). Eğer işgörenin kendi mesleki bilgi ve tecrübesine dayalı, fiziki kanıtlarla desteklenmiş bilgilerle hareket ettiği durumda gerçeğe dayalı doğrudan müracaat yöntemini kullandığından bahsedebiliriz. Bu durum işgörenlerin, sorunların sebepleri ilgili varsayımlarını gerçek kanıtlara dayandırmaya yönlendiren dinamik ve aynı zamanda çözüm yolları ile ilgili tecrübe ve bilgi birikimleri ile desteklenen yapıcı bir strateji olarak değerlendirilmelidir.

Tekrarlama stratejisinde ise işgören; algıladığı sorunun çözümü konusunda ilerleme sağlanmadığı ya da sorunun tekrar etme olasılığının artması durumunda muhalefet davranışını farklı mekân ve zamanlarda tekraren dile getirmektedir. Sıklaşan zaman aralıklarıyla tekrarlama, çözüm için süre tanımadığından, yıkıcı bir davranış olarak algılanır. Tekrarlanan davranış, geniş bir zaman aralığına yayılarak yapıldığında, yönetici açısından yapıcı bir nitelik taşır ve ayrıca hatırlatma işlevi görür.

Örgütsel muhalefeti göstermenin dinamik ve yapıcı olarak değerlendirilen diğer bir yöntemi ise çözüm geliştirme stratejisidir. Bu yöntemde işgörenin çözüm önerisi geliştirmesi, örgüt yöneticilerinin örgütsel muhalefete daha fazla önem vermesine yol açar. İşgörenlerin daha katılımcı olacakları bu durumda, geliştirdikleri önerilerin sorunun çözümünde önemli olacağına yönelik inançlarını güçlendirecektir. Yönetimin karar ve politikalarına karşı gösterilen muhalefetin diğer bir şekli, işgörenlerin yöneticilerin doğrudan muhalefeti dikkate almadıklarını hissettiklerinde başvurdukları yalan söyleme stratejisidir. Dıştan denetimli ve karakter olarak zayıf işgörenlerin benimsediği bu yöntemde hiyerarşik olarak daha yüksek bir yöneticiye müracaat edilir. Ara kademedeki yöneticiye sorunu çözmek adına gerekli zaman tanımadığı için yıkıcı bir niteliktedir. Bu strateji işletmelerde karşılaşılan etik dışı uygulamalara karşı geliştirilmiş yine etik dışı olarak değerlendirilebilecek muhalefet etme yöntemidir. Örgütsel muhalefet amaçlı kullanılan stratejilerden bir diğeri de istifa tehdidinde bulunmaktır. İşletmenin insan kaynakları açısından kendisini vazgeçilmez bulan işgörenler istifa tehdidini önemserler. Bu stratejide

temel amaç işten ayrılma niyeti olmadan, yöneticiyi muhalefet edilen konuda bir faaliyete zorlamaktır. (Sadyakova ve Tutar,2014,s6)

3. Araştırma

3.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde görülen uygulamalar sonucunda işgörenlerde oluşabilecek nepotizm algısı ve işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin tutumların etkileşiminin belirlenmesidir. Araştırma modeli kapsamında örneklemin demografik verileri sunulmuş ve ilişkisel model kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmadaki temel değişkenler arasındaki etkileşim Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Simgesel Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri şu şekildedir:

H₁: İşgörenlerin nepotizm algıları ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet davranışları ve alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin nepotizm algıları örgütsel muhalefet tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: İşgörenlerin nepotizm algıları ve örgütsel muhalefet tutumları demografik değişkenler bağlamında anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde üyeleri bulunan ve çorap sanayiinde faaliyet gösteren firmaların büyük bir kısmını bünyesinde bulunduran Çorap Sanayicileri Derneği (ÇSD)'ne üye olup aynı zamanda derneğin yönetim kurulunda temsil edilen şirketlerin İstanbul'da kurulu 18 işletmesi ve toplam 2100 işgörenidir. Maliyet ve zaman kısıtlılıkları dikkate alınarak araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İşgörenlerin yanıtlaması talebiyle işletmelere gönderilen 350 adet anket formundan 272 tanesi yanıtlanmıştır. Çalışmada geri dönüş oranı %80,5 olarak gerçekleşmiş olup soruların 2 den fazlası boş bırakılan 48 adet anket formu değerlendirme dışı bırakılarak 224 adet form analiz edilmiştir. Veriler Mart 2018 tarihinde toplanmıştır.

3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Nepotizm Ölçeği: Araştırmada işgörenlerin nepotizm algılarını ölçmeye yönelik, hem Ford ve McLaughlin (1985) hem de Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından işgörelere yönelik olarak uyarlanan; Terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe alma sürecinde nepotizm olmak üzere üç boyutlu, 5'li likert tipinde (1="Kesinlikle Katılıyorum"; 5="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) ve 14 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği: Örgütsel Muhalefet davranışlarına ilişkin tutumları ölçmek üzere Kassing'in (1998) geliştirdiği ve Aksel (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte işgörenlerin gösterebilecekleri örgütsel muhalefet davranışları, toplam 20 maddede; açık muhalefet, gizli muhalefet ve dolaylı muhalefet alt boyutları ile 5'li Likert tipinde, (1="Kesinlikle Katılıyorum"; 5="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) ölçülmeye çalışılmıştır.

4.Araştırmanın Bulguları

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırma kapsamında toplam 224 anket formundan elde edilen verilerin SPSS20.0 istatistik programı kullanılarak doğruluğu kontrol edilmiştir. Seri ortalama değerleri ile değiştirilen eksik verilerin yanı sıra, uç değerler de ayıklanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha analizi, geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak verilerin faktör analizlerine uygunluğuna kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur. Yapılan analizlerin sonuçları her ölçek için aşağıda verilmiştir.

Demografik Bilgi Formu: Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo1'de verilmiştir. Katılımcıların %44,5'ünü oluşturan 94'ünün kadın, %55,5'lük kısmını oluşturan 117'sinin ise erkek olduğu, yaş aralığı bağlamında en büyük grubun %35 ile 31-40 yaş arası işgörenlerin oluşturduğu, olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların yarısından fazlasını %52,6'lık payla 111 katılımcı ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Lise eğitimi almış 70 ve Önlisans/Lisans eğitimi almış 21 katılımcı bulunmaktadır. Sadece okur-yazar olduklarını beyan eden 8 kişi ise katılımcıların %3,8'ini oluşturmaktadırlar. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki kurum kıdemleri ise sırasıyla; %27'si bir yıldan az, %48,8 i 1-5 yıl, %11,4'ü 6-10 yıl arası, %7,6'sı 11-15 yıl arası ve %5,2'si 15 yıldan fazla çalıştıkları şeklindedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	94	44,5
	Erkek	117	55,5
Yaş	30'dan küçük	89	42,2
	31-40 Yaş	74	35,1
	41-50 Yaş	39	18,5
	51-60 Yaş	9	4,3
Eğitim Düzeyi	Okuryazar	8	3,8
	İlköğretim	111	52,6
	Lise	70	33,2
	Önlisans/Lisans	21	10
	Lisansüstü	1	0,5
Kurum Kıdemi	1 yıldan az	57	27
	1-5 yıl	103	48,8
	6-10 yıl	24	11,4
	11-15 yıl	16	7,6
	11'den fazla	11	5,2

Nepotizm Ölçeği: Güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde düşük faktör yükünden dolayı dört ifade analiz dışı bırakılmıştır. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.943 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi kapsamında veri setine ilişkin değerler: KMO=0,926 ve X2 Bartlett test (45)=1552,145; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyans değeri %74.865 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği: Güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde düşük faktör yükünden dolayı beş ifade analiz dışı bırakılmıştır. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.504 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi kapsamında veri setine ilişkin değerler: KMO=0,877 ve X2 Bartlett test (105)=1350,884; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyans değeri %63,093 olarak bulunmuştur.

4.2.Korelasyon Analizleri

Korelasyon katsayıları $r < 0,40$ oranı zayıf, $r = 0,40$ ila $0,59$ oranları orta, $r = 0,60$ ila $0,74$ oranları iyi ve $r > 0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005: 279). İşgörenlerin sahip oldukları nepotizm algıları ile örgütsel muhalefet davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	ORT	SS	Yatay Muhalefet	Dikey Muhalefet	Yer Değiştirmiş Muhalefet	Muhalefet	Terfi / İşlem Nepotizm	İşe Alma Nepotizm	Nepotizm
Yatay Muhalefet	2,908	0,731	1	-,313**	-,272**	,161*	-,435**	-,391**	-,462**
Dikey Muhalefet	2,834	1,058		1	,319**	,779**	0,083	,150*	0,122
Yer Değiştirmiş Muhalefet	3,242	0,688			1	,607**	,352**	,396**	,414**
Muhalefet	3,01	0,453				1	0,002	0,119	0,07
Terfi / İşlem Nepotizm	3,312	1,14					1	,731**	,933**
İşe Alma Nepotizm	3,209	1,089						1	,927**
Nepotizm	3,269	1,043							1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon analizi bulgularına göre yatay muhalefet ile hem terfi ve işlem nepotizmi ($r=-,435;p<0,01$); hem de işe alma nepotizmi ($r=-,391;p<0,01$) ile negatif ilişki içerisindedir. Dikey muhalefet ile sadece işe alma nepotizmi ($r=,150;p<0,05$) pozitif ilişki içerisindedir. Yer değiştirmiş muhalefet hem terfi ve işlem nepotizmi ($r=,352;p<0,01$) ile hem de işe alma nepotizmi ($r=,396;p<0,01$) ile pozitif ilişki içerisindedir.

Bu bulgulara dayalı olarak H_1 hipotezi kısmen kabul edilebilir.

4.3.Regresyon Analizleri

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini test etmek üzere bir dizi regresyon analizi yapılmıştır. Nepotizmin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 3.'te verilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Tablosu (Örgütsel Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Etkisi)

Bağımlı Değişken: Muhalefet			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
Nepotizm	,070	0,936	0,350
R= 0,070 Düzeltilmiş R²= 0,000 F = 0,876 p= 0,350			

Tablo 3'de görüldüğü üzere algılanan nepotizm, örgütsel muhalefet üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Nepotizm algısı örgütsel muhalefete ilişkin tutumları bir bütün olarak yordamamaktadır, ancak örgütsel muhalefet ve alt boyutları

üzerinde nepotizmin ve alt boyutlarının etkisi takip eden regresyon analizlerinde sunulmuştur.

Tablo 4: Regresyon Analizi Tablosu (Dikey Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)

<i>Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Terfi / İşlem Nepotizm	-,001	-,010	0,992
İşe Alma Nepotizm	,132	1,216	,225
R= 0,131 Düzeltilmiş R²= 0,007 F = 1,627 p= 0,199			

Tablo 4’de görüldüğü üzere dikey muhalefet üzerinde, algılanan nepotizmin alt boyutlarının istatistikî olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.($p>0,05$)

Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu (Yatay Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)

<i>Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Terfi / İşlem Nepotizm	,168	1,719	0,087
İşe Alma Nepotizm	,277	2,827	,005
R= 0,416 Düzeltilmiş R²= 0,164 F = 19,592 p= 0,000			

Tablo 5’te bağımlı değişken olarak yatay muhalefet ve bağımsız değişkenler olarak nepotizmin alt boyutları alınmış olup analiz bulgularına göre yatay muhalefet üzerinde terfi / işlem nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ($\beta=,277$; $p=0,05$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre işe alma nepotizminin bir birim artmasının bireylerin yatay muhalefet tutumlarını 0,277 birim arttırması beklenmelidir. Terfi ve işe alma nepotizminin yatay muhalefet tutumu üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır($p>0,05$).

Tablo 6: Regresyon Analizi Tablosu (Yer Değiştirmiş Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)

Bağımlı Değişken: Yer Değiştirmiş Muhalefet			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
Terfi / İşlem Nepotizm	,254	2,644	0,009
İşe Alma Nepotizm	,243	2,534	0,012
R= 0,462	Düzeltilmiş R²= 0,205	F = 24,685	p= 0,000

Tablo 6'da bağımlı değişken olarak yer değiştirmiş muhalefet ve bağımsız değişkenler olarak nepotizmin alt boyutları alınmış olup analiz bulgularına göre örgütsel muhalefet üzerinde terfi / işlem nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ($\beta=,254$; $p=0,009$) ve işe alma nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ($\beta=,243$; $p=0,012$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre terfi/işlem nepotizminin bir birim artması bireylerin örgütsel muhalefet tutumlarını 0,254 birim arttırmaktadır, işe alma nepotizmi 0,243 birim arttırmaktadır.

Regresyon Analizleri sonucunda Örgütsel Muhalefet ile Nepotizm arasında bütüncül olarak bir etkileşim görülmemiştir. Ancak Yatay Muhalefet, İşe Alma Nepotizminden etkilenmektedir. Dikey Muhalefet Nepotizmden etkilenmemektedir. Yer Değiştirmiş Muhalefet ise her iki nepotizm türünden etkilenmektedir.

Bu durumda H_2 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Analizler sonucunda Demografik faktörler bağlamında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durumda H_3 Hipotezi kabul edilmemiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile, işgörenlerin nepotizm algıları ile örgütsel muhalefet davranışı gösterme tutumları arasındaki ilişki alt boyutları ile beraber incelenmeye çalışılmıştır. Literatürde daha önce bu iki değişken arasındaki etkileşimi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak gerek nepotizm uygulamaları ve gerekse örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel adalet ile ilişkilerinin incelendiği araştırmalardan yola çıkarak işgörenlerin nepotizm algıları ile göstermeleri muhtemel örgütsel muhalefet davranışları arasında ilişki kurulabileceği düşünülmüştür. İşgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı göstermeleri için öncelikle bir sorun olduğu algılarına sahip olmaları gerekmektedir. Nepotizm uygulamalarının da işletmelerde işgörenlerin adalet algılarını bozucu, verimlilik ve örgüte bağlılığı düşürücü etkisi olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur.

Araştırmanın regresyon analizlerinin bulgularına göre ise muhalefet ile nepotizm arasında bütüncül olarak bir etkileşim görülmemiştir. Ancak yatay muhalefet, işe alma nepotizminden etkilenmektedir. Dikey muhalefet nepotizmden etkilenmemektedir. Yer değiştirmiş muhalefet ise her iki nepotizm türünden etkilenmektedir.

Analiz sonuçlarından da görülebileceği üzere nepotizm uygulamalarının varlığı, işgörenleri sorun olarak gördükleri durumları ve bunlarla ilgili çözüm önerilerini dikey olarak yöneticilerine iletmekten alıkoymaktadır. Benzer şekilde işletme sahibi ve/veya yöneticilerinin akrabalarının çalıştığı ortamlarda yatay muhalefet göstermekten (işe alma nepotizmi haricinde) alıkoymakta, sorunları iş yeri dışındaki arkadaşlar ve aile fertleri ile paylaşmayı tercih etmektedirler.

Her ne kadar toplumumuzda olumsuz bir anlamda değerlendirilse dahi Örgütsel Muhalefet işletmelerde yaşanan etik sıkıntılar, işgörenlerin memnuniyetsizlikleri, yanlış giden uygulamalar vb. gibi konularda gelişim fırsatı sunan ve örgüte önemli geri bildirimler sunan önemli bir kavramdır. Örgütsel Muhalefet davranışlarının gösterilmesi için uygun ortamın bulunduğu işletmelerde işgörenlerin örgüte bağlılıklarının artacağı ve bu durumun verimlilik artışı sağlayacağı da göz önünde tutulmalıdır.

Mavi yakalı işgörenler üzerinde yapılan bu çalışma, olumsuz bir konu olmasından dolayı ve öz beyana dayalı bir çalışma yapıldığından nitel çalışmalarla, derinlemesine mülakatlarla da konunun ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle Nepotizm uygulamalarının yoğun gözlemlendiği Aile işletmelerinde konunun daha farklı boyutlarda ve derinlemesine incelenmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. & Raggad B.G. , (1998), "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study", *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No: 8, pp. 554 -570.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010), "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.15, Sa. 2, ss. 93-109.
- Barutçugil, İ. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Büte, M. (2011). "Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Rolü Var mıdır?", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, s.175-184.
- Ford, R. & McLaughlin, F. (1985). "Nepotism". *Personnal Journal*, September, 64, 57-61.
- İyilişeroğlu, S. C. (2006). "Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.*
- Kassing, J. W. (1997). *Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale, Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). *Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication, Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). *Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. (2009). *In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent). Management Communication Quarterly*, Vol. 22, no. 3, 416-436.
- Lansberg, Ivan, (1983), "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap" *Organizational Dynamics, Periodicals Division; American Management Associations*, Vol.12, No:1 s.39-46
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme". *Öneri Dergisi*, 10 (399), 41-51.
- Özler, H. ; Özler, D.E. & Gümüştekin, G.E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, ss. 437-450.
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2011), "A simple model of favouritism in recruitment", *Research in Economics*, Vol. 65, No. 2, pp. 78-88.
- Sadyakova, G. ve Tutar H. (2014), "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme". *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2 S:1 s.1-16.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge H. S. (2007), "Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şencan, H. (2005). "Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik". *Seçkin Yayıncılık*

'iyi aile şirketleri' zorda

Erk: Yazıcı: Aile
şirketi dönemi bitti, halka
açılmayan batar

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinde
profesyonel yönetici etiği

Kurumsallaşma
organizasyonu



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve
Araştırma Merkezi (AGMER)

Basın Ekspres Yerleşkesi, 34303 Küçükçekmece / İstanbul



9 786054 763696