TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
AGMER

AİK'08

3. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı

Editör
Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Kitabı Yayına Hazırlayan
Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık Gülaçtı

18 – 19 Nisan 2008

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 78

ISBN : 978-975-6957-79-0

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

Baskı
Golden Medya Matbaaacılık ve Tic. A.Ş.

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

İKÜ, Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul
Tel: (0212) 498 46 74
Faks: (0212) 498 46 43
e-posta: agmer@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr, http://agmer.iku.edu.tr

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama Araştırma Merkezi (AGMER)

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Tamer Koçel

Akademik Kurul

Ceyhan Aldemir..... Dokuz Eylül Üniversitesi

Asuman Akdoğan ..... Erciyes Üniversitesi

A. Can Baysal..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Ümit Berkman..... Bilkent Üniversitesi

Peyami Çarıkçıoğlu ..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Ferda Erdem..... Akdeniz Üniversitesi

Güneş Gençyılmaz..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Bahar Akıngüç Günver ..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Tamer Koçel ..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Şan Öz-Alp ..... Kıbrıs Uluslararası Üniversitesi

Hüseyin Özgen..... Çukurova Üniversitesi

Zeyyat Sabuncuoğlu ..... Uludağ Üniversitesi

Selami Sargut ..... Başkent Üniversitesi

Şerif Şimşek..... Selçuk Üniversitesi

Alaeddin Tileylioğlu ..... Orta Doğu Teknik Üniversitesi

İlhan Ulusan ..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Behlül Üsdiken ..... Sabancı Üniversitesi

(Akademik Kurul, soyadına göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Tamer Koçel

Kongre Sekreteri

Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık Gülaçtı

Yürütme Kurulu Üyeleri

Arş. Gör. Kemal Demircan

Arş. Gör. Sema İşler

Arş. Gör. Andaç Toksoy

Suna Arlı

Mine Arşık

Burak Arkan

Ender Baran

Aslıhan Sönmez

Fırat Şimşek

İpek Topal

Burçin Tosunlar

(Kurullar, ada göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

3. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Programı

1. Gün: 18 Nisan 2008, Cuma

8.30-9.30

Kayıt

9.30-12.00

Açılış Oturumu

ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ, GİRİŞİMCİLİK VE SORUNLAR

Kongrenin genel amacının ve kapsamının vurgulanacağı bu oturumda, ayrıca ülkemizin önde gelen aile yönetimi ağırlıklı işletme sahipleri, girişimcileri ve meslek kuruluşları yöneticileri, aile işletmeleri konusundaki deneyim ve görüşlerini ifade edeceklerdir.

Açılış Konuşmaları

- Prof. Dr. Tamer KOÇEL– İKÜ Rektörü/Kongre Başkanı
- İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

Konuşmacılar

- Aynur BEKTAŞ - HEY Tekstil
- İsmet ABALIOĞLU – ABALIOĞLU Holding (Konuşmacının görüşlerini "Yöneticilerle Yapılan Söyleşiler" bölümünde bulabilirsiniz.)
- Dr. Murat YALÇINTAŞ - İstanbul Ticaret Odası Başkanı
- Mustafa BOYDAK – BOYDAK Holding
- Tuğrul KUDATGOBİLİK - TİSK Yönetim Kurulu Başkanı

12.00-12.15

ARA

12.15-13.30

"AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE SORUNLARI"

Aile işletmelerinde büyümenin yarattığı başlıca sorunları, bir yandan işletmelerinde ikinci nesil yönetici olarak olarak çalışan aile bireyleri tarafından irdelenirken; diğer yandan ülkemizin en kıdemli (kuruluşu 1800'lü yıllarda) bir işletrmenin yöneticisi de aile ağırlıklı bir işletme yönetimi ile birlikte deneyim ve görüşlerini açıklayacaktır.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ferda ERDEM - Akdeniz Üniversitesi

Konuşmacılar

- Doğan ŞAHİN – Ali Muhiddin Hacı Bekir
- Fatma DURMAZ YILBİRLİK – DURMAZLAR Makine
- Oya Coşkunöz YÖNEY - COŞKUNÖZ Holding (Konuşmacının görüşlerini "Yönetim Yazıları ve Uygulamaları" bölümünde bulabilirsiniz.)

13.30-14.30

ÖĞLE YEMEĞİ

14.30-16.00

PARALEL OTURUMLAR I

AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK VE ÇOCUKLAR: Öncesi, Sonrası ve Sorunlar

- **Prof. Dr. Bengi SEMERCİ** (Konuşmacının yazısını "Bildiriler" bölümünde bulabilirsiniz.)

14.30-16.00

PARALEL OTURUMLAR II

AİLE İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE SÜREKLİLİK

Oturum Başkanı: Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER - İKÜ

Bildiri Sunumları

- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon, Yazar:** Barış BARAZ
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma, Yazarlar:** Gözde Gül BAŞER, Ferda ERDEM
- **Bildiri Adı: Sınırları Aşan Başarılı Bir Kadın Girişimci Olmak, Yazar:** İsa İPÇİOĞLU

14.30-16.00

PARALEL OTURUMLAR III

AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KONULAR

Oturum Başkanı: Ege CANSEN – Ekonomist, Araştırmacı

- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi, Yazarlar:** Fatih SEMERCİÖZ, Evren AYRANCI
- **Bildiri Adı: Türkiye'deki Holding ve Grup İşletmelerin Büyüme Biçimleri: İçerik Analizi, Yazarlar:** İhsan YİĞİT, Refika BAKOĞLU
- **Bildiri Adı: Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi, Yazarlar:** Meltem DİL, Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

16.00-16.15

ARA

16.15-17.45

PARALEL OTURUMLAR I

KURUMSALLAŞMA

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU - ODTÜ

- **Bildiri Adı: Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, Yazarlar:** Elif KARABULUT TEMEL, Zeki Atıl BULUT
- **Bildiri: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Yazar:** Mustafa BÜTE
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi, Yazarlar:** Öznur BOZKURT, Hümeyra TAŞÇIOĞLU
- **Bildiri Adı: Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu, Yazarlar:** Sibel YAMAK, Özlem YILDIRIM ÖKTEM

16.15-17.45

PARALEL OTURUMLAR II

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE ANAYASASI

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT - Başkent Üniversitesi

- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanması'na Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama, Yazarlar:** Asuman AKDOĞAN, Selen OFLAZER MİRAP
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma, Yazarlar:** Gültekin YILDIZ, Özlem BALABAN
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Ortak Değerler Üzerine Bir Çalışma: Türkiye - İngiltere Örneği, Yazarlar:** Müjdelen İ. YENER, Sinem AYKOL

16.15-17.45

PARALEL OTURUMLAR III

AİLE İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM VE ÇATIŞMALAR

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR – Dokuz Eylül Üniversitesi

- **Bildiri Adı: Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Leari, Yazarlar:** Barbaros ANDİÇ, Sema İŞLER
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma, Yazarlar:** Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Selma KARATEPE
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, Yazar:** Ebru AYKAN
- **Bildiri Adı: Yaşanan Engeller, Aile İklimi ve Başarı İllişkisi: Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Kadınlar Açısından Bursa Bölgesinde Bir İnceleme, Yazarlar:** Zeyyat SABUNCUOĞLU, Füsun ÇINAR ALTINTAŞ, Hakan ALTINTAŞ

18.00-19.30

KOKTEYL

2. Gün: 19 Nisan 2008, Cumartesi

10.00-11.30

AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK

Daha önceki yıllarda Aile İşletmeleri üzerine çalışan ve şu anda ülkemiz sanayi ve ticaretini yönlendiren Bakanlığımızın en yetkilisi tarafından Aile İşletmelerinin ülkemiz ekonomisindeki yeri ve önemi üzerinde durulurken, ayrıca ülkemizin en başarılı girişimcilerinden birisi, ülkemiz koşullarında girişimcilik deneyimleri üzerinde duracak ve ilaveten ülkemizi uluslararası ortamda temsil eden bir yöneticimiz de aile işletmeleri ile ilgili temel bazı sorunları ele alacaktır.

Konuşmacılar

- Zafer ÇAĞLAYAN[•] - Sanayi ve Ticaret Bakanı
- Çelik KURDOĞLU – DEİK E. Başkanı
- Hamdi AKIN – TAV

11.30-11.45

ARA

11.45-13.15

PARALEL OTURUMLAR I

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL GİRİŞİMCİLİK

Aile ağırlıklı olarak yönetilen bir işletmede aile dışından gelen bir profesyonel olarak yöneticilik yapmanın özellikleri üzerinde durulacak olan bu oturumda ayrıca ülkemizde çok az rastlanan bir durum olan aile bireyleri tarafından yönetilmeyen bir aile işletmesindeki yöneticilik uygulamalarından söz edilecektir.

Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ – KOÇ Yönder

Konuşmacılar

- Atamer GİYİCİ - Assan Alüminyum Genel Müdürü
- Habibe AKŞİT - Elginkan İnsan Kaynakları Müdürü (Konuşmacının görüşlerini "Yönetim Yazıları ve Uygulamaları" bölümünde bulabilirsiniz.)
- Selçuk MARUFLU - TÜGİS Genel Sekreteri

[•] Programları değişmediği takdirde.

11.45-13.15

PARALEL OTURUMLAR II

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa AYSAN

- **Bildiri Adı: Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular, Yazar:** Aylin ATAAY
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri ve Kayseri Hacılarlı İşadamları Üzerinde Bir Uygulama, Yazar:** İlhan EGE
- **Bildiri Adı: Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim, Yazar:** Seniha DAL

13.15-14.15

ÖĞLE YEMEĞİ

14.15-15.45

ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ REKABET VE SÜREKLİLİK

Ülkemiz özel kesim işletmelerinin tümünü kapsayan en büyük meslek kuruluşunun en yetkilisi tarafından ülkemiz ekonomisinde aile işletmelerinin rolü ile rekabet güçleri ve süreklilik konularının ele alınacağı diğer yandan yine ülkemizin iki önemli aile ağırlıklı yönetimi olan işletmelerinde karşılaşılan süreklilik ve rekabet sorunları konusundaki deneyim ve görüşler ifade edilecektir.

Konuşmacılar

- Rifat HİSARCIKLIOĞLU - TOBB Başkanı
- Firuzhan KANATLI - ETİ Bisküvileri
- Nadir GÜLLÜ – Karaköy GÜLLÜOĞLU

15.45-16.00

ARA

16.00-17.30

PARALEL OTURUMLAR I

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK KARARLAR

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU - Başkent Üniversitesi

- **Bildiri Adı: İskender Dede'nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi, Yazarlar:** Aysun KANBUR, Engin KANBUR
- **Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek, Yazarlar:** Bilçin TAK, Umut EROĞLU
- **Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine... Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları, Yazarlar:** Jülide KESKEN, Derya İLİC, Burak ÇAPRAZ, Nazlı Ayşe AYYILDIZ

16.00-17.30

PARALEL OTURUMLAR II

AİLE İŞLETMELERİNDE ŞEFFAFLIK VE KRİZLER

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL- Gazi Üniversitesi

- **Bildiri Adı: Kriz Aile İşletmelerinin Örgütsel Konfigürasyonlarını Etkiler mi?, Yazarlar:** Barış Safran, Refika BAKOĞLU
- **Bildiri Adı: İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünüme İlişkin Bir Araştırma, Yazarlar:** Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, Hatice ÜNAL
- **Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Yazarlar:** H. Nejat BASIM, Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN

17.30

KAPANIŞ

İÇİNDEKİLER

Önsöz ve Sunuş, Prof. Dr. Tamer Koçel vii

Aile İşletmelerinde Süreklilik, İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akıngüç xv

1. BÖLÜM: BİLDİRİLER ve KONUŞMA METİNLERİ* **1/1**

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama; **Yazarlar:** Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN, Arş. Gör. Selen OFLAZER MİRAP..... 1/3

Bildiri Adı: Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular; **Yazar:** Aylin ATAAY..... 1/19

Bildiri Adı: İskender Dede'nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi; **Yazarlar:** Aysun KANBUR, Engin KANBUR 1/31

Bildiri Adı: Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear; **Yazarlar:** Arş. Gör. Barbaros ANDİÇ, Arş. Gör. Sema İŞLER..... 1/43

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon; **Yazar:** Barış BARAZ..... 1/61

Bildiri Adı: Kriz Aile İşletmelerinin Örgütsel Konfigürasyonlarını Etkiler mi?; **Yazarlar:** Barış SAFRAN, Refika BAKOĞLU..... 1/75

Yazı Adı: Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var mı?, **Yazar:** Prof. Dr. Bengi SEMERCİ..... 1/89

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü; **Yazar:** Bihder GÜNGÖR AK..... 1/91

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek, **Yazarlar:** Bilçin TAK, Umut EROĞLU 1/101

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

Bildiri Adı: İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma; **Yazarlar:** Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, Hatice ÜNAL 1/107

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma; **Yazarlar:** Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Selma KARATEPE 1/121

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama; **Yazar:** Ebru AYKAN 1/137

Bildiri Adı: Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi; **Yazarlar:** Elif KARABULUT TEMEL, Zeki Atıl BULUT 1/151

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi; **Yazarlar:** Fatih SEMERCİÖZ, Evren AYRANCI 1/161

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma; **Yazarlar:** Gözde Gül BAŞER, Ferda ERDEM 1/177

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma; **Yazarlar:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ, Uzman Özlem BALABAN 1/181

Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme; **Yazarlar:** Doç. Dr. H. Nejat BASIM, Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN 1/191

Bildiri Adı: Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları; **Yazarlar:** Hayri TAŞKIR, Tolga Bahadır ŞİMŞEK 1/203

Bildiri Adı: Türkiye'deki Holding ve Grup İşletmelerin Büyüme Biçimleri: İçerik Analizi; **Yazarlar:** İhsan YİĞİT, Refika BAKOĞLU 1/213

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri ve Kayseri Hacılarlı İşadamları Üzerine Bir Uygulama; **Yazar:** İlhan EGE 1/231

Bildiri Adı: Sınırları Aşan Başarılı Bir Kadın Girişimci Olmak; **Yazar:** İsa İPÇİOĞLU 1/249

Bildiri Adı: Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine… Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları; **Yazarlar:** Jülide KESKEN, Derya İLİC, Burak ÇAPRAZ, Nazlı Ayşe AYYILDIZ 1/257

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma; **Yazarlar:** M. Atilla ARICIOĞLU, Arif YILDIZ, Turan PAKSOY 1/277

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi; **Yazarlar:** Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Kemal KARAYORMUK 1/289

Bildiri Adı: Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi; **Yazarlar:** Meltem DİL, Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN 1/301

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar; **Yazar:** Yard. Doç. Dr. Mustafa BÜTE 1/313

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Ortak Değerler Üzerine Bir Çalışma: Türkiye- İngiltere Örneği; **Yazarlar:** Müjdelen İ. YENER, Sinem AYKOL 1/333

Bildiri Adı: Türk Aile İşletmelerinde Pazarlık Süreç ve Sonuçları; **Yazar:** Nazlı M. TURAN .. 1/347

Bildiri Adı: Kurumsallaşmada "Aile Anayasasının"Stratejik Rolü: Eskişehir'de Bir Araştırma; **Yazar:** Yard. Doç. Dr. Nurhan ŞAKAR 1/357

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi; **Yazarlar:** Prof. Dr. Nurullah GENÇ, Sertan KOCASARAÇ, Müslüm DOĞAN..... 1/367

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi; **Yazarlar:** Öznur BOZKURT, Hümeyra TAŞCIOĞLU 1/377

Bildiri Adı: Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim; **Yazar:** Seniha DAL 1/387

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma; **Yazarlar:** Yard. Doç. Dr. H. Serdar ÖGE, Arş. Gör. Levent YILMAZ... 1/399

Bildiri Adı: Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu; **Yazarlar:** Sibel YAMAK, Özlem YILDIRIM ÖKTEM..... 1/417

Bildiri Adı: Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler; **Yazar:** A. Turan ÖZTÜRK 1/429

Bildiri Adı: Yaşanan Engeller, Aile İklimi ve Başarı İlişkisi: Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Kadınlar Açısından Bursa Bölgesinde Bir İnceleme; **Yazarlar:** Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Öğr. Gör. Dr. Füsun ALTINTAŞ, Yard. Doç. Dr. Hakan ALTINTAŞ..... 1/437

2. BÖLÜM: YÖNETİM YAZILARI VE UYGULAMALARI 2/1

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci: Elginkan Modeli, **Dr. Habibe AKŞİT** 2/3

İşyerini Yönetmenin Değişen Koşulları, **Dr. Rüştü BOZKURT**..... 2/13

Aile İşletmelerinde Büyüme ve Sorunları, **Oya COŞKUNÖZ YÖNEY**..... 2/25

İş Etiği ve Organizasyonlarda Etik Yapının Oluşturularak Uygulanması, **M. Arif ÖZER** 2/31

ETAY Etik Değerler El Kitabı 2/35

Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası 2/45

3. BÖLÜM: YÖNETİCİLERLE YAPILAN SÖYLEŞİLER 3/1

Akçaabat Köftecisi, **Ali AYDIN** 3/3

Beğendik Mağaza İşletmeleri, **Ata BEĞENDİK** 3/7

Cafer Sadık Abalıoğlu Holding, **İsmet ABALIOĞLU** 3/11

Doğruöz Giyim, **Celalettin DOĞRUÖZ** 3/19

Eriş Helva, **Uğur BAYAR** 3/23

Mazlumlar Muhallebicisi, **Ferit OKTAŞ** 3/27

Oğuzlar Yem, **Osman OĞUZ** 3/31

Recepoğlu Tüketim Maddeleri, **Merve Safa GÜDÜL** 3/35

Sakarya Gazetecilik ve Matbaacılık, **Üstün ÜNÜGÜR** 3/37

Sakıpağa Süt ve Gıda Sanayi, **Tevfik SAKIPAĞA** 3/41

Tanınmış Helvacı, **Özgür CANBULAT** 3/45

Turasan Bağcılık ve Şarapçılık, **Hasan TURASAN** 3/49

Tuzcular, **İsmet ERDEN** 3/53

Yasin Çakır Un, **Selim ÖĞÜTÜR** 3/57

4. BÖLÜM: KIDEMLİ İŞLETMELER **4/1**

Tanıtım Yazısı 4/3

Kıdemli İşletmeler Tablosu 4/7

Abalıoğlu (Orhan Abalıoğlu) 4/19

Akçaabat Köftecisi-Eskişehir 4/21

Beğendik Mağaza İşletmeleri 4/22

Cafer Sadık Abalıoğlu Holding 4/23

Eczacıbaşı Topluluğu 4/24

Eriş Helva 4/26

Hacı Şükrü Kebapçısı 4/27

Hamamcıoğlu 4/28
Koşar Deri 4/30
Köfteci Ramiz 4/32
Mazlumlar Muhallebicisi 4/35
Midas Sızma Zeytinyağları 4/36
Muzaffer Kuru Temizleme 4/37
Müftüoğlu 4/39
Oğuzlar Yem 4/41
Okyay Gıda 4/42
Rejans Restaurant 4/44
Recepoğlu Tüketim Maddeleri 4/45
Saffet Abdullah Güllaçları 4/47
Sakıpağa Süt ve Gıda Sanayi 4/49
STFA 4/50
Şekerci Cafer Erol 4/52
Tanınmış Helvacı 4/54
Taylan Gıda 4/55
Tezman Holding 4/57
Turasan Bağcılık ve Şarapçılık 4/59
Tuzcular 4/60
Ülker 4/61
Yasin Çakır Un 4/63

5. BÖLÜM: ARAŞTIRMACILAR İÇİN 5/1

Kitaplar 5/3

Tezler – Doktora Tezleri 5/6

Tezler – Yüksek Lisans Tezleri 5/7

Dergi Yazıları 5/11

Panel ve Sunumlar 5/14

Basın Yazıları 5/16

Linkler 5/29

6. BÖLÜM: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) 6/1

Yönetmelik 6/3

Tanıtım 6/6

Yazar İndeksi 7/1

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

Elinizde bulunan bu **"3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı"**, 18-19 Nisan 2008 tarihinde İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından düzenlenen 3. Aile İşletmeleri Kongresi için hazırlanmıştır. Bu kitabın da, 2004'deki Birinci ve 2006'daki İkinci Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitapları gibi, ülkemizde Aile İşletmeleri konusunda çalışan ve araştırma yapanlar için bir "kaynak kitap" olma hedef, özellik ve içeriğini korumasına özen gösterilmiştir.

Cumhuriyet öncesi toplumsal yaşamımızda işhayatı, ticaret, sanayi, ekonomi gibi işletmecilik faaliyetlerine oranla, askerlik ve bürokrasi ağırlıklı işlerin ön planda olduğu bilinmektedir. Ancak 1923'den itibaren bilinçli bir şekilde başlatılan planlı kalkınma çabaları, özellikle 1950'den sonra hızla gelişen özel kesim işletmeleri ve nihayet 1983'den sonra işhayatının uluslararası rekabete açık hale gelmesi yönündeki gelişmelerle, ülkemiz de bir anlamda "işhayatına yönelik toplum" (business oriented society) olma özelliğini kazanmaya başlamıştır. Hatta bu konuda, bazan anlamsız bir şekilde, toplumdaki her türlü sosyal, kültürel, teknolojik ve sanatsal faaliyetin iki ekonomik olaya, "döviz fiyatları" ile "menkul kıymetler borsası"na endekslendiğini de görmekteyiz. Vurgulamak istediğimiz husus, ekonomik gelişme ile birlikte toplumun "işletme"lerin önemini daha iyi kavradığı ve işletme faaliyetlerine daha yakın bir ilginin artmakta olduğu hususudur.

Böyle bir gelişme trendi içinde, ekonomik gelişme ve toplumsal refahın kaynağı ve yaratıcısı olan "işletme"lerimizin daha yakından incelenmesi, sorunlarının ülkenin sorunu olarak ele alınması, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için gerekli desteklerin verilmesi gibi konuların ön plana çıkması da doğaldır. Son yıllarda, ayrıca bu genel trend içinde, özellikle aile işletmelerinin daha yakından inceleme altına alındığını görmekteyiz. Bu inceleme ve araştırmalar, mahalli düzeydeki esnaflıktan bölgesel bir ticari işletmeye, oradan ulusal pazara hitap eden bir işletme büyüklüğüne ulaşmaya ve nihayet uluslararası pazarlarda rekabet gücü yüksek bir işletme olmaya kadar işletmelerimizin gelişmesini etkileyen çeşitli faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu faktörlerin en başında da "işletme" ile o işletmeyi kuran "girişimci" ve girişimcinin mensup olduğu "aile" arasındaki ilişkiler gelmektedir.

Bu ilişkiler zaman zaman "aile şirketleri", "aile firmaları" adı altında da ele alınmaktadır. Ancak bu Kongre Kitabı'nda bizim tercihimiz hukuki terminoloji yerine işletmecilik terimini tercih

ederek "aile işletmeleri"ni kullanmak yönünde olmuştur. Nitekim yabancı literatürde de daha çok "family business" kullanılmaktadır. Düzenlediğimiz Kongre ve bu Kongre Kitabı kapsamında, "aile işletmesi" kavramı, girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri içinde kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeleri ifade etmektedir.

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

1. Aile işletmeleri ile ilgili olarak çok karıştırılan bir husus işletme büyüklüğü konusudur. Aile işletmesi denildiğinde, pek çok kişi, küçük ölçekte kalmış, KOBİ olarak dilimize yerleşen işletmeleri veya bunlar yanında "köşedeki kuruyemişçi" gibi, daha çok "esnaf" diye adlandırılabilecek işletmeleri anlamaktadır. Böyle bir algılama tamamen yanlıştır. Aile işletmesi kavramı, işletmenin büyüklüğü ile ilgili bir kavram olmayıp işletmenin yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla, bu anlamda, yönetimi bir ailenin bireyleri tarafından yapılan her işletme, mini, küçük, orta büyüklükte, büyük hatta dev büyüklükte de olsa "aile işletmesi"dir. Nitekim ülkemizde en küçüğünden en büyüğüne, KOBİ'sinden 500 büyük işletme listesinde yer alan işletmelere kadar tüm özel kesim işletmeleri "aile işletmesi" niteliğindedir.

Burada ayırıcı olan büyüklük değil fakat aile ile işletme ilişkilerinin niteliğidir. Aile toplumsal yaşamın bir kurumudur. Bir ailenin oluşmasında kanbağı, genetik özellkler, aşk, sevgi, duygular, kıskançlık, nefret, gibi birçok sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler temel faktörlerdir. Aile, bu özelliklere bağlı olarak işleyen, alınan kararların bu temel fakörlere ve aile bireylerinin ilişkilerine, aile kültürüne göre alındığı bir "sosyal sistemdir". İşletme ise, yine bir sosyal kurumdur ancak ekonomik niteliği ağır basan bir sosyal kurumdur. Yani işletmeler, mal, hizmet veya bilgi üretmek amacı ile kurulan, kıt kaynakları kullanan, başka işletmelerle rekabet halinde olan, dolayısıyla rasyonel ve verimli çalışmak zorunda bir "sosyal sistemdir". İşletmelerde alınan kararların temelinde ekonomik gerçekler, rasyonellik, verimlilik, kârlılık gibi ekonomik kavramlar vardır. İşletme ister küçük, ister büyük olsun bu nitelik değişmemektedir. Başka bir deyişle "aile ailedir", "işletme işletmedir". Sorun, kuruluş ve işleyiş özellikleri farklı temellere dayanan bu iki sistemde alınan kararların, sadece kendi özelliklerine göre değil, fakat bir diğerinin hedef, amaç, denge ve iç ilişkilerine göre alınması veya bu hususlardan etkilenmesidir.

İşte aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarda, bu iki kurum arasındaki bu tür etkileşimlerin veya karışmaların nedenleri, yararları ve sakıncaları, yarattığı sorunlar, iki kurumun kültürleri arasındaki ilişkiler, çözüm veya sorunları hafifletme yolları, işletmelerin ve ailelerin büyümesi ile ortaya çıkan sorunlar, ekonomik yaşamdaki değişmeler karşısında bu iki kurum arasındaki ilişkilerin niteliğinin yarattığı sorunlar vs gibi konular incelenmekte ve araştırılmaktadır.

2. Yukarıdaki açıklamaların devamı olarak vurgulamak istediğim bir diğer husus "aile" ve "işletme" kurumlarındaki yaşama ve gelişme konusudur. Ailelerin kurulması, yaşama ve gelişmesi ile ilgili konular bu kitabın konusu dışındadır. Ancak bir toplumun antropolojik ve sosyolojik özellikleri, tarihi özellikleri, psiko-sosyal yapısı, toplumdaki ekonomik ve kültürel gelişme, aydınlanma gibi gelişmeler "aile" kurumu üzerinde değişme yönünde etkili olmaktadır. Örneğin günümüzde birkaç kuşağın bir arada yaşadığı "büyük aile" modelinden anne-baba ve çocuklardan oluşan "çekirdek aile"ye doğru bir gidiş olduğu

bilinmektedir. Bir aile içinde doğan birey, kendi tercihi olmadan oluşan bu kanbağı çerçevesinde, kendi yaşamını ve gelişmesini sağlarken, başta ailesi olmak üzere, içinde yetiştiği ortam, okuduğu okullar ve karşılaştığı öğreticiler, arkadaş grupları gibi pek çok faktörün etkisinde kalmaktadır. Dolayısıyla aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa farklılıkların olması çok doğaldır.

İşletmelere gelince, işletmelerin kuruluşu, yaşaması ve gelişmesi tamamen rasyonel temele dayanan kararlarla olmaktadır. İşletmelerin ana özelliği olarak "ekonomik nitelikte birimler" olduklarını, eski deyimle "iktisadi cüzütam" olduklarını vurgulamıştık. Buradan çıkarılacak sonuç şudur: İşletmelerin yaşamaları ve gelişmeleri için, diğer işletmelerle rekabet edebilme güç ve yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Ekonomik koşullara göre değişebilen, ürünlerinde veya teknolojisinde değişiklik yapabilen, gerektiğinde küçülebilen, yaşamını misyon, vizyon, strateji, planlama, amaç, rasyonel kaynak kullanımı, verimlilik, kârlılık, rekabet gücü, yenilik ve inovasyon, profesyonellik gibi temel kavramlara dayandıran işletmelerin yaşamlarını sürdürme ve gelişmeleri olasılığı yükselmektedir.

Öte yandan, girişimcinin kurduğu işletmenin, ailesinin bir "yatırımı" olduğu ve aile bireylerinin ekonomik refah ve gücünü artırdığı şüphesizdir. Bu nedenle aile bireylerinin işletmenin faaliyetlerine ilgi duymaları, yönetimde yer almak istemeleri, işletme kararlarını kendi bekleyiş ve çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalışmaları da doğaldır. İşte ana sorun bu noktadadır. Aile bireyleri, sadece aile bireyi oldukları için işletme yönetiminde söz sahibi olmak istiyorlarsa, ya da kurucu-girişimci aile içi ilişki ve dengeler nedeniyle aile bireylerini yönetici kademelerine getiriyorsa, aile sistemi ile işletme sistemi arasındaki girift ilişkiler başlıyor demektir. Ancak burada bir noktaya açıklık getirmekte yarar bulunmaktadır. Eğer aile bireylerinin bilgi, yetenek ve becerileri, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve becerilerle uyuşuyorsa, aile bireylerinin işletme yönetiminde yer almasını doğal karşılamak gerekir. Yeter ki, işletme gerçekleri yöneticinin değişmesini gerektirdiğinde, ailenin bir bireyi olma özelliğine bakılmaksızın yönetimdeki aile bireyi de görevinden ayrılabilmelidir.

3. Paylaşmak istediğimiz bir diğer husus, özellikle ülkemizde, aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan çalışmaların durumu ve niteliğidir. Yurdumuzda aile işletmelerine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda hem bilimsel nitelikte olanlarda hem de "popüler" literatür şeklinde olanlarda büyük bir artış gözlenmektedir. Ancak burada dikkat çekmek istediğimiz husus, bu çalışmaların büyük bir kısmında, 'yurt dışında, özellikle Amerikan işletmecilik literatüründe aile işletmeleri ile ilgili olarak yayınlanan makale ve görüşlerin, sanki bu çalışmalar ülkemizde yapılmış gibi nakledilmeleri' konusudur. Bu kaynaklarda sözü edilen araştırma bulguları, sanki bunlar yurdumuzda yapılan çalışmaların sonuçlarıymış gibi kullanılmaktadır. Oysa yönetim uygulamalarındaki "kültür bağımlılığı" yanında özellikle aile sosyolojisi ve psikolojisinin farklı olması, bizim aile yapı ve kültürümüz ile diğer ülkelerdekiler arasındaki farlılıkların dikkate alınmadan yapılan yorumların yanıltıcılığı ortadadır. Kaldı ki aynı ülke içinde dahi, örneğin ülkemizde, her aile bir diğerinden farklıdır. Bu nedenle, yabancı ülkelerdeki aile işletmeleri ile ilgili araştırma bulguları yorumlanırken, bilimsel çerçevenin dışına çıkmamak gerekmektedir.

Burada özellikle vurgulamak istediğimiz bir diğer husus, aile işletmeleri konusunda yapılan "saha araştırmalarının" yetersizliğidir. Ülkemizde genel olarak araştırma çalışmalarının yetersizliği gibi önemli bir sorun yanında, aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar daha da yetersizdir. Bu konuda çeşitli iş adamı ve yöneticilerin anı, tecrübe ve kişisel görüşlerine dayanan açıklamalar yanında, ülkemizdeki aile işletmelerinin yapı ve işleyiş sorunlarını bilimsel olarak inceleyen araştırmalara şiddetle ihtiyaç bulunmaktadır. Ülkemizde eksik olan budur.

Araştırmalarla kendi işletmelerimizin özelliklerini, aile işletme ilişkilerini, aile ve şirket kültürlerini anlamadan yapılacak her türlü yorum ve çıkarsama eksik ve yanıltıcı olacaktır. Ancak, bu husus böyle olmakla beraber, ülkemiz işletmelerinde genel olarak görülen "gizli" anlayışı ve aile işletmelerinde görülen "kol kırılır yen içinde kalır" anlayışı dolayısıyla aratırmacıların gerçek bilgi ve veriye ulaşması da kolay olmamaktadır. Hatta belki bu nedenle, pek çok yorumcu, yabancı ülkelerdeki araştırma sonuçlarına büyük ölçüde bağlı kalmaktadır.

AGMER düzenlediği bu kongrelerle, yurdumuzdaki çeşitli üniversitelerde aile işletmeleri ile ilgili araştırmalar yapan öğretim elemanlarının, ulaştıkları bilgileri sergileyerek ve paylaşarak ülkemiz işletmelerini tanımamıza büyük katkıda bulunmaktadırlar.

4. 3. Aile İşletmeleri Kongresi de, diğer ilk iki kongre gibi, aile işletmeleri ile ilgili herhangi bir konu üzerine odaklanan tematik bir kongre değildir. Bunun nedeni de, incelenmesi arzu edilen konuya ilişkin olarak yaşanan sorunların genel bir çerçevesi çizilmeden yapılacak çalışmaların, sorunlar bütününün bir parçası olmalarının zor olduğudur. Yani sorunlar yumağını (karşılaşılan sorunların ana başlıklarını) görmeden tek bir konu üzerinde durmak, ormanın bütününü görmeden sadece ağaçları incelemek gibi olacaktır. Bu nedenle kongrelerde iş adamları, aile işletmeleri bireyleri, profesyonel yöneticiler, üniversitelerden gelen araştırmacılar, yazarlar, aile işletmeleri ile ilgili sorunları dile getirmektedirler. Bunun sonucu olarak da ülkemiz aile işletmeleri ile ilgili olarak ana sorunlar, bunların sıralaması, hangi konularda nasıl bir araştırma yapılabileceği, nitel ve nicel araştırma metodolojilerinden nasıl yararlanılabileceği gibi konular açıklığa kavuşacaktır.

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

- Aile işletmelerinde büyüme ve getirdiği sorunlar
- Girişimcilik ve ülkemizde girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar
- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve profesyonel yöneticilerden yararlanma
- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa (nesle) devri sorunları
- Kuşaklar arası farklılıklar ve çatışmalar
- Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki ve dengeler
- İşletmelerin kurumsallaşması
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- Yönetimi devredebileceği aile bireyinin seçimi
- Şirket hisselerinin dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
- Yönetim kurullarında dışarıdan üye (outsider) bulundurma konusu
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi uygulamalar
- Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler

- Aile içindeki anlamazlıklar, güç mücadeleleri ile bunların işletme kararlarına etkileri
- Aile işletmelerinde gerçek finansal performansın ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması
- Kâr dağıtımı ile yatırma gitme ve sermaye artırımı sorunları
- Nepotizm (kayırmacılık) uygulama ve endişeleri
- Kurumsal yönetim (yönetişim) uygulamaları
- Çocukların eğitimi ve yetiştirilmeleri
- Halka açılma ve diğer finansal sorunlar
- Cinsiyet ayırımcılığı
- Çalışmayan aile bireylerinin şirket sonuçlarından yararlandırılmaları
- İşletmenin rekabet gücü elde etmesi, sürdürebilmesi
- Mini ölçekten küçük ölçeğe; küçük ölçekten orta büyüklük ölçeğine ve orta büyüklükten büyük işletme olma yolunda karşılaşılan teknik, psikolojik ve diğer sorunlar
- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin işletme üzerindeki etkisi
- İşletmenin bir aile yatırımı olarak görülmesi, servet yönetimi
- Aile vakfı kurulabilmesi, miras hukukunun yarattığı sorunlar
- Şirketin satılması halinde aile içinde yaşanan sorunlar
- Kârların azalması durumlarında işletme-aile ilişkileri
- Aile işletmelerinde liderlik ve CEO uygulamaları
- İşletmelerde ortaklarla çalışmak
- Büyük işletmelerin tedarik zinciri içinde yer almak
- Aile bireylerinin kendi aralarındaki ve işletmedeki profesyonellerle olan "güven" ilişkileri
- Aile kararlarına-anayasasına uymayan aile bireyleri konuları
- Aile içindeki gruplaşma ve çatışmaların işletme üzerindeki etkileri

5. Bu 3. Aile İşletmeleri Kongresi de, ilk iki kongre gibi, gerek iş hayatından gerek üniversitelerden büyük bir ilgi görmüş ve sonunda yoğun içerikli bu kongre gerçekleştirilmiştir.

Bu kongre sonunda da yine aşağıdaki somut sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir:

- Tartışılacak sorunlar, geliştirilecek öneriler, paylaşılacak tecrübeler, irdelenecek uygulamalar katılımcıların kendi sorunları ve kararları için ufuk açıcı ve yönlendirici olacaktır.

- Ülkemizde ve dünyada aile işletmeleri ile ilgili olarak hangi konular tartışılmakta, hangileri öne çıkmakta ve bunlar için ne gibi uygulamalar önerilmektedir.
- İş hayatının aile işletmeleri ile ilgili güncel ve acil sorunları ile üniversitelerimizde yapılan çalışmalar arasındaki yakınlık, birbirini destekleyicilik ve bundan sonra yapılması gerekenler ortaya çıkacaktır.
- Ülkemizde pek çok konuda olduğu gibi, bu konuda da son derece yetersiz olan "araştırma" konusu çok net olarak görülecek ve aile işletmeleri konusunda "kendimizi yeterince bilmediğimiz" ortaya çıkacaktır.
- Aile işletmelerinin en önemli görünen sorunları karşısında, ülkemiz özelliklerini de dikkate alarak, ne gibi çözüm yolları olabileceği, bu çözüm yollarının uygulanmasında ne gibi zorluklarla karşılaşıldığı ve bunları aşmak için nelerin yapıldığı görülecektir.
- Aile işletmeleri konusu ile ilgili işadamı, yönetici, araştırmacı, danışman ve üniversite elemanlarının birbirleri ile tecrübe paylaşımı ve ileriye dönük ortak çalışma alanları belirlemeleri imkanı doğacaktır.
- İleriye dönük kongre, sempozyum, seminer vs. gibi çalışmalarda hangi konuların öncelik taşıyacağı ortaya çıkacaktır.

6. Elinizdeki "3. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı", bir kongre vesilesiyle hazırlanan bildiri kitapları (proceedings) için alışılmışın dışında bir içeriğe sahiptir. Kongre Kitabı, aile işletmeleri konusunda çalışmak isteyenler için bir "kaynak" kitap olması amacıyla geniş kapsamlı hazırlanmıştır. Kitap içindeki başlıca bölümler şunlardır:

- **Kongre'de Sunulan Bildiriler**
  Kongreye gönderilen bildirilerin hepsini, zaman darlığı nedeniyle, sözlü sunuma almak imkanı olmadığından, bazı bildiriler "yazılı sunum" adı altında Kongre kitabı içinde yer almıştır. Yazarları tarafından kongre oturumlarında sözlü olarak sunulan bildiriler sözlü sunum bildirileridir. Kitabın bu bölümünde, sözlü ve yazılı sunumu yapılan bildiriler toplanmıştır. Kongre Kitabı içinde 26 adet sözlü, 9 adet yazılı sunum bildirisi yer almaktadır.

- **Yönetim Yazıları ve Uygulamaları**
  Bu bölümde, kongrede konuşma yapan iş adamları ve yöneticilerimizin konuşma metinleri yer almaktadır. Bölümde ayrıca bir Aile Anayasası örneği verilmektedir. Bu örnek aile işletmeleri üzerinde çalışmalar yapan Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanmış ve işletmelere dağıtılmıştır. Bu Aile Anayasası örneğinin Kongre Kitabı içinde yeniden yayımlanmasına izin verdikleri için Ankara Sanayi Odası yönetimine teşekkürlerimizi sunuyoruz

- **İşadamı Görüşleri: Söyleşiler**
  Bu bölümde kıdemli işletmelerimiz ve daha genç çeşitli aile işletmelerimizin girişimci ve 2., 3. nesil yöneticileri ile yapılan söyleşiler yer almaktadır.

- **Kıdemli (eski, köklü) İşletmelerimizin Tanıtımı**
  Bu bölümde "kıdemli işletmeler" olarak adlandırdığımız ve kuruluş tarihi itibariyle çok eskilere giden ve hala faaliyetlerini sürdüren işletmelerimiz kısaca tanıtılmaktadır. 1945 civarı ve öncesi yıllarda kurulan, basınımızda zaman zaman "eski işletmeler" veya "köklü şirketler" olarak sözü edilen işletmelerimizden, kısa süre içinde ulaşabildiklerimiz burada tanıtılmaktadır. Bir işletmenin, çok uzun yıllar yaşamını sürdürmesinde etkili olan faktörlerin incelenmesi açısından son derece önemli olan bu listenin, araştırmacılar için yararlı olacağını umuyor ve bu konuda ülkemizde önemli bir araştırma eksikliği olduğunu burada tekrar belirtmek istiyoruz.

- **Araştırmacılar İçin Kaynak**
  Bu bölümde, aile işletmeleri ile ilgili olarak araştırma yapmak isteyenlere yardımcı olacağını düşündüğümüz bilgiler yer almaktadır. Bunların başında ülkemizde üniversitelerimizde aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan "yükseklisans tezleri" ile "doktora tezleri"nin künye bilgileri gelmektedir. Ayrıca, yine aile işletmeleri ile ilgili olarak basında (dergi ve gazetelerde) yer alan makalelerin ulaşım künyeleri verilmektedir. Nihayet, özellikle internetten bilgi bulmaya çalışan araştırmacılara yardımcı olmak üzere, doğrudan veya dolaylı olarak, Aile İşletmeleri'ni ilgilendiren bilgilerin bulunabileceği yerli ve yabancı Web sitelerinin adresleri verilmektedir.

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

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

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

Bu kongre için hazırlanırken daha fikir aşamasından itibaren bize maddi ve manevi her türlü desteği veren, üniversitemizin çeşitli birimlerinin düzenledikleri kongre, sempozyum, panel, konferans, sergi, konser, gösteri gibi her türlü akademik, kültürel ve sanatsal faaliyetinde her zaman destek olan, bizi yüreklendiren ve özellikle ülkemiz sorunlarına ilişkin olarak daima yeni proje önerileri getirilmesini bekleyen Mütevelli Heyet Başkanımız **Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ**'e ve Mütevelli Heyeti Başkan Yardımcısı **Sayın Dr. Bahar Akıngüç GÜNVER'**e en samimi teşekkürlerimizi sunarız.

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

Kongre'nin hazırlanış "mutfağı"nı oluşturan İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üye ve yardımcıları ile İktisat Bölümü öğretim üye ve yardımcılarına ve özellikle başta İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve İşletme Bölüm Başkanı Prof.Dr. Güneş GENÇYILMAZ olmak üzere Dekan Yardımcısı Yard. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ, Arş. Gör. Fırat ŞİMŞEK, İktisat Bölümümüzden Prof. Dr. Emre ALKİN'e ve Düzenleme Kurulu üye ve yardımcılarına, her türlü yardım ve katkıları için teşekkür ederiz.

Kongre Kitabı'nın "Yöneticilerle Söyleşiler" ve "Kıdemli İşletmeler" ile ilgili bölümlerinin hazırlanmasında değişik üniversitelerden meslektaşlarımızdan da yardım aldık. 1945'ler ve öncesi kurulup halen yaşamını devam ettiren bazı işletmelere ulaşmamız ve bazı yöneticilerle söyleşi yapmamızda bize yardımcı olan Erciyes Üniversitesi'nden Sayın Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN'a, Dokuz Eylül Üniversitesi'nden Sayın Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR'e ve Anadolu Üniversitesi'nden Sayın Yard. Doç. Dr. Barış BARAZ'a teşekkürlerimizi sunarız. Örnek uygulamalarının kitabımızın Yönetim Yazıları ve Uygulamaları bölümünde yayımlanmasına izin veren Ankara Sanayi Odası ve ETAY Giyim'e de ayrıca teşekkür borçluyuz.

Şüphesiz kongrenin gerçekleştirilmesindeki en önemli pay ve katkı Tanıtım Grup Koordinatörü Öğr. Gör. Mehtap ELİAÇIK GÜLAÇTI'ya aittir. Kongrenin fikir aşamasından gerçekleştirilmesine kadar her aşamada ve Kongre Kitabı'nın hazırlanmasında "Kongre Sekreteri" olarak olağanüstü bir gayret ve titizlikle çalışan ve büyük emeği geçen Öğr. Gör. Mehtap ELİAÇIK GÜLAÇTI her türlü övgüye layıktır. Kendisine çok teşekkür ederiz. Yine Tanıtım Grup Koordinatörlüğü ekibi içinde yer alan Burak ARKAN, Ender BARAN, Kemal DEMİRCAN, Sema İŞLER, Aslıhan SÖNMEZ, Andaç TOKSOY, İpek TOPAL, Burçin TOSUNLAR ile Suna ARLI ve Mine ARŞIK'a da katkıları için teşekkürlerimizi sunarız.

3. Aile İşletmeleri Kongresi ve Kongre Kitabı'nın Türk iş hayatı ve İşletme Yönetimi Disiplini için yararlı sonuçlar üretmesi, bu kongreyi hazırlayanları motive edecek en önemli unsur olacaktır.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Rektör ve Kongre Düzenleme Kurulu
Başkanı

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK

İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ
Mütevelli Heyet Başkanı

Bir ülkenin gelişmesinde, refahının artmasında işletmelerin oynadığı önemli rolü hepimiz bilmekteyiz. Ancak işletmelerin yaşaması ve gelişmesi neye bağlıdır? Bir girişimci tarafından kurulan, büyük fedakarlıklarla ve yoğun çabalar sonucu başarılı olan bir işletmenin yaşamı ne kadardır? Acaba bu işletmenin yaşamı, kurucu girişimcinin yaşamı ile mi sınırlıdır? Bu neden böyledir? Kurucu girişimcinin aile bireyleri, çocukları, torunları, işletmeye aynı "aşk"la bağlı olacaklar; kurucunun yaptığı fedakarlıkları yapabilecekler midir? Böyle bir fedakarlığı yapmalı mıdırlar? Böyle bir davranış eğitim veya başka bir yolla sağlanabilir mi?

Aile işletmesi deyince, işin içine üç çember giriyor ve bunların üçü de birbiri içine geçmiş çemberler... Aile var, işletme var, bir de mülkiyet var. Çemberler içindeki roller birbirleri ile çatışabiliyor. Bu üç çemberi birbirinden ayırabilmek için belli bir takım üniteler, birimler, yapılar kurmak gerekiyor.

Yukarıda sözünü ettiğimiz konular, büyük bir kısmı 1950'li yıllarda kurulmuş bulunan ülkemiz işletmeleri için son derece önemlidir. Çünkü bu işletmelerimizin bir kısmının yönetimi ikinci kuşağa geçmiş, hatta bazıları üçüncü kuşağa geçmiştir. Ancak bu arada bazı işletmeler de yaşamlarını sone erdirmişlerdir. Bu konuşmamızda kısaca, bir aile işletmesi kurucusu olarak, aile ile işletme arasında üzerinde durulması önem arzeden 'aile işletmelerinde süreklilik' konusundaki bazı kişisel görüşlerimi ve uygulamalarımızı sizlerle paylaşmak istiyorum.

Her toplumun, küçük veya büyük olsun, kendine has değer yargıları ve kültürü vardır. Bu kültür değişik etkilerle oluşur ve zaman içinde hızlı veya yavaş değişir. Bu anlamda, her ailenin kendine has bir kültürü olduğu gibi işletmelerin de bir örgüt kültürü vardır. İşletme kültürünün oluşmasında kurucunun ve genel olarak ailenin sahip olduğu değerler önemli bir rol oynamaktadır. İşte bu ilişki, bana göre, aile işletmeleri için çok önemli bir sorun bölgesi oluşturmaktadır.

Bu ilişkinin sorun olarak ifade edilmesinin birkaç nedeni vardır. Bir defa hemen her aile işletmesinde, aile bireyleri, aile değerlerinin ve kuşaktan kuşağa işletmenin vizyon ve misyon anlayışının, yaşam süreci içinde değişmesini önleyecek önlemlerin alınasını ister. Bu nasıl sağlanabilir? Yani aile içindeki çocuklar nasıl, hangi tür eğitimle, nerede, kim tarafından, hangi sistem içinde eğitilmelidir? Bu konu aile işletmelerinde süreklilik veya yönetimin 2., 3. kuşağa devri sorunu olduğu gibi, bu yeni kuşakların aile değer ve kültür özelliklerini devam ettirebilmelerini sağlama sorunudur.

Bu konuda biz kendi işletmelerimizde aile anayasası hazırlama, aile meclisi, varlık eğitimi gibi yöntemleri uygulamaya çalışıyoruz.

Aile Anayasamızdaki başlıklar şöyledir:

- Ailenin öncelikli değerleri
- Ağitim sektöründe varlığını oluşturma ve stratejileri
- Ailenin topluma karşı sorumlulukları
- Aile üyeleri için standartlar, beklentiler
- Kişisel geliştirme, destek ve varlık eğitimi
- Aile kaynaklarının dağılımı
- Aile bireylerinin çalışma prensipleri
- İşletme içinde çalışanların durumu
- Yönetimde yer alanların güç ve pozisyonları
- Otoritenin dağılımı
- Mülkiyet, devretme, evlenme, boşanma

ile ilgili alt başlıklar. Bu anayasadan amaçlanan, üçüncü, dördüncü kuşaktaki kopmaları bir ölçüde önleyebilmek ve biraz caydırıcılık işlevi görmesi.

Aile anayasası, ailede yol gösteren bir pusula, bir tür yol haritası. Bu harita olmadığı zaman, bir süre sorunlar oluşuyor ve bu sorunlar çözülmezse iltihaplanmaya başlıyor. Bu iltihapları akıtmak için toplantılar yapmak gerekiyor. Aile Konseyi veya Aile Meclisi'nin en önemli işlevlerinden bir tanesi bu. Orada meseleler ortaya konsun, söylensin, konuşulsun ve sorunlar kronik hale gelmesin. Aile konseyinde, periyodik toplantılar yapılarak, orada işletme ile ilgili birtakım periyodik bilgiler verildikten sonra ağırlıklı olarak aile sorunlarının konuşulması öneriliyor.

Aile değerlerinin sonraki kuşaklara aktarılmasında yararlandığımız yöntemlerden birisi de, ABD'de kullanılan varlık eğitimidir. Varlık eğitiminde çocuğa mevcut aile işletmesinin yapısı hakkında bilgiler veriliyor; o varlık nasıl geliştirilmiş, o varlığın oluşturulma süreci nedir, bunlar anlatılıyor. Çünkü çoğu aile işletmesinde ikinci, üçüncü kuşaktan çocuklar varlık içinde doğdukları için o varlığın oluşum sürecini bilmiyorlar. Bu konuda çocuğu bilinçlendirmek için biirtakım karakter eğitimi uygulamaları yapılıyor. Değer bilmesi için birtakım oyunlarla, testlerle çocuğu eğitiyorlar. Hiçbir şeyin birdenbire varolmadığını öğretmek, yoktan var etme duygusunu yaşatmak ve bunun bir ayrıcalık gibi değil bir sorumluluk olduğunu öğretmek. Bu biraz zor bir iş aslında. Bu bizim de kendi ailemizde üzerinde çalıştığımız bir konudur. Varlık eğitimi çoğu zaman yanlış değerlendiriliyor. Zengin çocukların varlıklı bir ortamda eğitimi anlaşılıyor. Oysa varlık eğitimi daha ziyade bir varlığın devri ile ilgili. Devredilecek kişi yani çocuk henüz çocukluktan yetişkinliğe geçiş sürecindeki psikolojik evreleri yaşarken, işletmenin ve ailenin geleceği konusunda ona doğru bilgiler vermek işin esasıdır. Kanımca varlık eğitiminde önemli olan çalışarak kazanma, o varlığın oluşma sürecini anlatmak ve çocuğun sorumluluklarının bilincine sahip olmasını sağlamaktır.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları daha pek çok sorun vardır. Bunlar bu kongrede iş dünyasından ve üniversitelerden gelen konuşmacılar tarafından dile getirilecektir. Şüphesiz her aile ve her işletme biribirinden başka aile ve işletmelerden farklı ve ayrı bir "dünya"dır. Bu nedenle hem karşılaşılan sorunlar hem de bu sorunları çözmek için geliştirilen yöntemler aileden aileye ve işletmeden işletmeye değişecektir. Yani tek ortak çözüm yoktur.

Üniversitemiz bünyesinde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, ülkemizin bu önemli ekonomik ve işletmecilik konusunu, düzenlediği geniş katılımlı kongreler ve tematik sempozyum ve panellerle işlemekte ve yayınlamış olduğu Kongre Kitapları ile bu alanda çalışanlar için sürekli yararlanılabilecek bir "kaynak" oluşturmaktadır. Bugün üçüncüsü düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi bu doğrultuda atılmış yeni ve önemli bir adımdır.

3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde bildiri sunarak, deneyimlerimlerini ve görüşlerini paylaşarak, soru ve önerileri ile konunun aydınlatılmasına katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkür eder, kongrenin Türk iş hayatına ve bilim dünyasına yararlı olmasını dilerim.

Bildiriler



AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİ İLE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KIYASLANMASINA YÖNELİK OLARAK KAYSERİ'DE BİR UYGULAMA

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi İİBF-İşletme Bölümü
Erciyes Üniversitesi İİBF
38039 KAYSERİ
Tel: (0352) 437 49 13
Faks: (0352) 437 52 39
e-posta: akdogana@erciyes.edu.tr

Arş. Gör. Selen OFLAZER MİRAP
Erciyes Üniversitesi İİBF-İşletme Bölümü
Erciyes Üniversitesi İİBF
38039 KAYSERİ
Tel: (0352) 437 49 13
Faks: (0352) 437 52 39
e-posta: oflazer@erciyes.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerini kendi içlerinde çeşitli açılardan sınıflandırarak incelemek aile işletmeleri yazınına önemli katkılar sağlayacaktır. Aile işletmelerinin başarısında etkili önemli faktörlerden birisi olarak örgüt kültürü, girişimcinin ve ailenin iş üzerindeki etkisine dayalı olarak farklılaşması ve rekabet aracına dönüşebilmesi nedeniyle önemlidir. Bu çalışmada aile işletmeleri büyük ölçekli ve küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere sınıflandırılmış ve işletme büyüklüğü itibarıyla örgüt kültürü açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak kültürün temel ve alt boyutları açısından ortalamaların, büyük ölçekli aile işletmeleri için, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerine göre daha yüksek olduğunu gösterse de, ortalamalar arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır. Ancak kuruluş yılı itibarıyla ve sektörel açıdan kültürün boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgüt Kültürü, Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve ulusal ekonomi içindeki önemi tartışma götürmeyecek şekilde açıktır. Nesiller arası geçiş, yönetişim ve mirasın devri gibi boyutları yazında detaylı olarak ele alınan aile işletmeleri ile ilgili olarak öne çıkan ancak henüz uygulamalı çalışmalarla yeterince incelenmemiş önemli bir konu kurum kültürüdür. Aile işletmelerinin kendilerine has özelliklerine bağlı olarak, daha güçlü bir kurum kültürüne sahip oldukları yazında sıklıkla değinilmektedir. Aile işletmelerinde kurum kültürünün daha güçlü olduğu görüşünün temel dayanak noktası, aile işletmeleri açısından her konuda çok önemli etkiye sahip olan işletme sahiplerinin kendi doğrularını ve değerlerini, örgüte aktarmaları ve dolayısı ile şirketleri için taklit edilemez bir farklılık yaratmalarından kaynaklanmaktadır. Günümüzün modern teknolojik ortamı ve uygulamalarına rağmen uzun yıllardır ayakta başarı ile kalmayı başarmış aile işletmelerinin, kurucularının sahip olduğu değerlerine bağlılığını nasıl sürdürdüğü, bu konuyu daha da önemli hale getirmiştir.

Farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ele alınan ve farklı özellikler itibarıyla tanımlanan örgüt kültürü en genel anlamda bir grupta yer alan bireyler tarafından paylaşılan ve uzun vadede grup üyeleri değişse bile varlığını yitirmeyen (Denison vd. 2004), temel örgütsel problemlerin halledilebilmesi için kabul edilebilir çözümler sunan (Zahra vd., 2004) ortak inanç ve değerler bütünCü olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Aile işletmelerinde örgüt kültürü ise ailenin ve girişimcinin etkisi boyutları ile daha da önem arz eden bir konu olduğu için yazında incelenmektedir. Yazında aile işletmesi olan ve olmayan işletmelerde örgüt kültürünü karşılaştırmaya yönelik az sayıda çalışmada yer almaktadır. Ancak aile işletmelerinde büyüklük bakımından söz konusu olabilecek kültürel farkları ortaya koymaya yönelik çalışma bulunmamaktadır. Chrisman, Chua ve Sharma (2005), büyük aile işletmeleri ile küçük aile işletmeleri arasında performans düzeylerini etkileyen faktörler açısından fark olup olmadığını tespit etmeye yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürünün performans üzerindeki olumlu etkisi bilinmektedir, bu noktadan hareketle bu çalışmanın konusu aile işletmelerinde örgüt kültürü ve büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından kıyaslanmasına yönelik uygulama yapmak olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde örgüt kültürü kavramının önemi ve örgüt kültürünün nasıl rekabet unsuruna dönüşeceği incelenmektedir. Ayrıca büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde örgüt kültürleri belirlenerek, örgüt büyüklüğü itibarıyla bir kıyaslama yapılmaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzün şiddetli rekabet ortamında, mücadele etmeyi amaçlayan işletmeler için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak önemli bir rekabet aracıdır. İşletmelerin sosyal birer yapı olduğunun anlaşılması ve rekabet edebilen işletmelerin başarılarının altında yatan nedenler incelendiğinde rasyonel yönetim araçlarının yanı sıra bir takım beşeri unsurların yattığının belirlenmesiyle "örgüt kültürü" kavramı işletme yazınında yer almaya başlamış ve önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde örgüt kültürü kavramı hem araştırmacılar hem de

uygulayıcılar tarafından pek çok boyutu ve farklı kavramlarla ilişkisi detaylı olarak incelenen bir kavram haline gelmiştir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak, onları örgüt amaçlarına sevk edebilmek, örgüt dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, etkin koordinasyon, çatışmaları azaltmak ve değerlerin nesilden nesle aktarılmasına yardımcı olmak gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Örgütsel boyutta düşünüldüğünde ise örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki etmekte, yöneticilerin tespit edilen stratejileri yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir unsur haline gelebilmektedir. Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olmak sayısı daha da artırılabilecek avantajlar sayesinde işletmelerin dış dünyaya yansımalarını olumlu hale getirecek ve performansları üzerine katkı sağlayacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak pek çok akademik çalışma yapılmıştır. Aşağıda örgüt kültürü ile ilgili temel konular ve aile işletmelerinde örgüt kültürünü önemli hale getiren kavramlar, literatüre dayalı olarak özetlenmiştir:

Hofstede(1980) ve Peters ve Waterman'ın (1982) çalışmaları organizasyonların kişilikleri ve karakteristik özellikleri olabileceğini ortaya koymuştur. Hofstede çalışanların birey ve topluluk olarak, yönetim tarafından açıkça ifade edilenlerin yanı sıra dolaylı olarak iletilen unsurlardan da etkilendiğini ortaya koymuştur. Hofstede somut olarak gözle görülmese bile çalışanların, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin sembol, kahraman, ritüel ve değerlerin etkisi altında ortaya çıkan informal davranışlarından önemli derecede etkilendiğini belirtmektedir. Peters ve Waterman ise bu yeni değişkenin organizasyonlarda rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılabileceğini belirtmektedir. (Denison vd., 2004).

Örgüt kültürü konusundaki yazın geliştikçe, psikoloji, sosyoloji, ve antropoloji de bu alandaki çalışmalara katkı sağlamıştır. Deal ve Kennedy (1982) kültür algısını "burada işleri yapma şeklimiz" şeklinde tanımlamıştır ve örgüt kültürünün zayıf, güçlü veya onaylanmış olmasına bağlı olmaksızın tüm örgütlerde var olduğunu ifade etmiştir. Değerler kültürün temelini oluştururlar ve örgütte ne tür bir kültürün oluştuğu aynı zamanda iş çevresine, kahramanlara ve kahramanlık hikayelerine, tören ve ritüellere, ve kültürel ağ olarak adlandırılan iletişim mekanizmasına bağlıdır. Shein (1985) örgüt kültürünü, hem girişimcinin değer ve inanç sisteminin etkisi altında olan ve temelleri bu sisteme dayanan, hem de işletmenin dünya ile sürekli etkileşim içinde olunmasına bağlı olarak yeni öğrenilen değerlerin etkisinde olan dinamik bir unsur olarak değerlendirerek evrimsel bir bakış açısıyla ele almıştır. Goffee ve Jones (1998) ise örgüt kültürünü kayıtsız şartsız doğrular kapsamında değil, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, dayanışma ve yardımlaşma boyutlarının farklı düzeylerinde olmak üzere, dört farklı kültürel form çerçevesinde ele almıştır. Kotter ve Heskitt (1992) kültürü, bir gruptaki insanlar tarafından paylaşılan ve grup üyeleri değişse bile değişime direnen değerler olarak ifade etmektedir (Denison vd., 2004). Barney (1986) şirketlerin ayakta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları yenilik yapma ve esneklik gibi konularda temel değerlerin önemi üzerine çalışmıştır. Uzun dönemde yüksek performans sağlayan kültürlerin alt kademelere değer katmak, nadir bulunan nitelikte özelliklere sahip olmak ve taklit edilmesi mümkün olmamak gibi üç ortak özelliği vardır. Barney bu özelliklere sahip bir örgüt kültürü yaratabilen şirketlerin performanslarının uzun vadede olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir.

Örgüt kültürünün, şirket performansı üzerindeki etkisi, konunun örgütler açısından önemini artırmaktadır. Kotter ve Heskitt (1992) farklı coğrafya ve farklı disiplinlere bağlı olarak

farklılıklar gösteren alt kültürlere sahip olsalar bile, örgüt kültürünün şirketlerin performansını, strateji ve yapının etkisinden farklı olarak uzun dönemde önemli oranda artırdığını belirtmektedir. Deal ve Kennedy (1982) güçlü bir örgüt kültürünün çalışanlara amaçların açık bir şekilde iletilmesi ve bağlılık, motivasyon ve etkinlikle sonuçlanan beklentilerle donatmak yolu ile performans üzerinde olumlu yönde etki sağladığını ifade etmektedir (Denison vd., 2004). Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli, özellikle kültürün performans üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir ve bu modelin test edildiği çeşitli çalışmalarda modelin boyutları açısından güçlü kültüre sahip şirketlerin daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Chan vd, 2004, Denison vd., 1995, Denison vd., 2004, Denison vd.,2006)

Aile işletmeleri açısından ele alındığında örgüt kültürü daha karmaşık bir boyut kazanmaktadır. Şirket sahibinin baskın rolü nedeniyle, sadece girişimcilik dönemi süresinde değil, aynı zamanda şirketin hayatının ilerleyen dönemlerinde de şirket sahibinin değerleri ve güdüleri kültürün güçlü yönlendiricisidir. Şirketi kuran girişimcinin şirketin kültürünün şekillendirilmesi üzerine etkisi literatürde üzerinde sıklıkla durulan bir konudur (Ghobadian vd., 2006; Stavrau vd., 2005; Zahra vd., 2004, Yelkikalan vd., 2004; Brockhaus, 1994; Dyer, vd., 1994). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasında, güçlü bir önderin etkisinde bulunduğu görülmektedir. Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişinin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkilemesiyle açıklanabilir. Girişimci örgütü kurarken kendi inanç, değer ve normları ile uyumlu inanç, değer ve normlara sahip bireyleri seçme eğilimi taşır. Dolayısı ile çekirdek kadro benzer inanç, değer ve normlara sahip kişilerden oluşur. Ayrıca girişimcinin sahip olduğu temel inanç, değer ve normlar; karar verme süreci, neyin nasıl yapılacağı, belirli durumlar karşısında nasıl davranılacağı, uyulması gereken kuralların neler olduğu gibi örgüt açısından hayati öneme sahip örgüt faaliyetlerini etkilemektedir. Bu durum girişimcinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin önemini başka bir açıdan ortaya koymaktadır. (Ataman, 2001)

Aile işletmelerinde kültürün sürdürülebilir performans üzerindeki etkisini, Barney'in (1986) modelindeki gibi kendine has ve yüksek orandaki kişisel başarma isteği içeren değerlere sahip olması şeklinde açıklamak mümkündür. Barney (1986) şirket sahibini örgüt kültürünün kusursuz olmayan düzenleyicisi (imperfect embodiement) olarak tanımlamaktadır. Şirket sahipleri zaman zaman aykırı düşüncelere sahip olabilen bireylerdir ve bu düşünceleri şirkete yansımaktadır. Bu durum da örgüt kültürünün aile şirketleri için nasıl benzersiz ve taklit edilemez bir unsura dönüştürülebileceğini göstermektedir. Kültürel açıdan benzersizliğin önemi anlaşılır ve bu unsurun üzerinde durulur ise örgüt kültürü aile şirketlerinin en önemli rekabet avantajı haline gelebilir.

Sahipliğin ve kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak girişimci ve ailede olması, ailenin ve girişimcinin işletme üzerindeki etkilerinin fazla olması, sahip oldukları değerlerin ve vizyonun şirkete yansımasını sağlayarak aile işletmelerinde örgüt kültürünü güçlü kılmaktadır (Zahra vd., 2004). Aile işletmelerinde baskın olan kültür aile, ailenin geçmişi ve onun sosyal ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan inançlar, değerler ve normların bir sonucudur. Bu inanç ve değerlerin nesiller arasında geçişi hem aile hem de aile işletmesi için geçerli kültürel modeli şekillendirir (Hall vd., 2001). Her aile, dünyaya ilişkin olarak paylaştıkları inanışlara göre kendi aile paradigmasını yapılandırmaktadır. Bu paradigma da problemlerin çözülmesinde kullanılan yolları ve ailenin durumlar ve ilişkiler konusundaki bakış açılarını etkilemekte ve çoğunlukla sadece ailenin kültürünü değil, aynı zamanda ailenin sahip olduğu ve yönettiği şirketin kültürünü de belirlemektedir (Walsh, 1994).

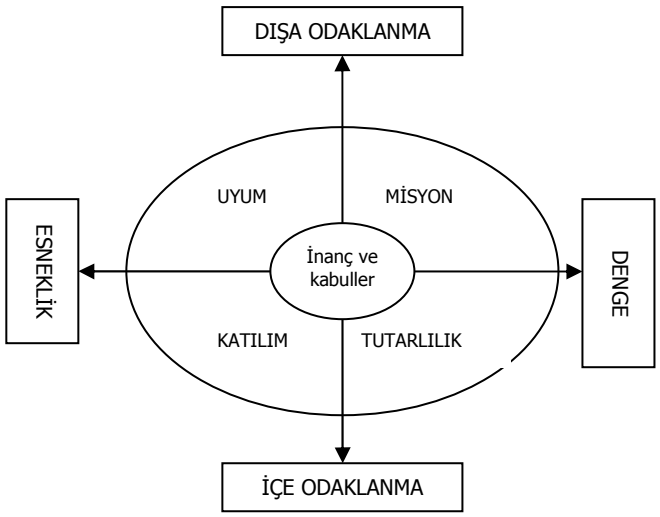
Örgüt kültürü üzerinde girişimci kadar aile üyelerinin rolü de göz ardı edilmemelidir. Şirkette uzun dönemli ve aktif rol alan aile üyeleri, şirketin kurucusunun değerlerini şirket içinde yaymaları sayesinde de aile işletmelerinde kültürü daha güçlü hale getirmektedirler. Liderler gibi aile üyeleri de şirket içinde önemli bir güce sahiptirler. Bu güç, kişilerin şirket içindeki yeri ve aile içindeki yerleri olmak üzere iki önemli kaynağa dayanmaktadır (Hall vd., 2001). Jaffe (1998) aile şirketlerinin kişisel hikâyesinin, ailenin hikâyesi olması nedeniyle çok özel olduğunu ve kendi adını dünyaya duyurmada çok önemli olduğunu belirtmektedir. Aile üyeleri arasında paylaşılan geçmiş ve kimlik aile işletmeleri için çok büyük bir güç yaratmaktadır (Denison vd., 2004). Dyer (2003) aile önceliklerinin göründüğünden daha etkili olduğunu ve ailenin kendi takvimini şirketin stratejileri ve yönetimine yansıtacağını ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde kültürün performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Chan vd., 2004; Denison vd., 2004; Ghobadian vd., 2002; Barney, 1986). Denison, Lief ve Ward (2004), özellikle büyük aile işletmelerinin sahip oldukları bu büyük gücü yeterince önemsemediklerini belirtmektedirler. Ailenin geçmişine bağlı olarak, şirketlerinde geçmişle bir bağlantılarının olması ve bunun yanında girişimcinin vizyonunun şirkete adapte edilmesi ve yaşanması, aile işletmeleri için önemli faydalar sağlayabilecek bir husustur. Ancak uygulamada yeterince dikkate alınmamaktadır. Özellikle pazar ve rekabete ilişkin değişkenlerin açıkça tanımlanabildiği ve mükemmelleştiği bir ortamda, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kendi içlerine bakmak ve geçmişten temel alan üstünlüklerini kullanmak aile şirketleri açısından en yararlı seçim olacaktır.

Sonuç olarak aile işletmelerinin performanslarını artırabilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için, sahip oldukları önemli rekabet unsurunu dikkate almaları gerektiği ifade edilebilir. Kendine has, benzersiz ve taklit edilemez kültürel öğelere sahip olduğunun veya olabileceğinin farkına varmak, bu konuda fayda sağlayabilmenin birinci aşaması olacaktır. İkinci aşama ise olumlu sonuçlar yaratan kültürel özelliklerin daha da güçlendirilmesi ve olumsuz sonuçlar yaratan kültürel özelliklerin indirgenmesi yolu ile örgütün performansını artıracak niteliklere sahip güçlü bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmak olmalıdır.

3. DENİSON'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Bu çalışmada aile işletmelerinde örgüt kültürünü incelemek amacıyla Denison'un örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Bu model 3000'den fazla organizasyonda, 100.000'den fazla çalışan üzerinde yapılan çalışmalarla geliştirilmiş bir modeldir ve örgüt kültürünü, şirket performansı ile ilişkilendirmektedir. Model yönetimin farklı seviyelerindeki kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda, örgütlerinin kültürüyle ilgili algılamalarına ilişkin elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilmiştir. Çalışmaya katılanlardan elde edilen veriler doğrultusunda model "dışa odaklanma-içe odaklanma" ve "esneklik-denge" boyutlarından oluşan 2 ana eksende tanımlanmıştır. Bu dört boyut, örgütlerin başarılı olması için gerekli unsurlardır. (Denison vd., 2004, Denison vd, 1995) Bu iki önemli boyutun yanı sıra örgüt kültürünün temeli olan inanç ve kabuller kapsamında dört kültürel boyut sunulmuştur. Bunlar uyum, misyon, tutarlılık ve katılım boyutlarıdır. Bu dört ana boyut kendi içinde üçer alt boyuta ayrılmıştır. Denison'un örgüt kültürü modeli Şekil-1'de, modelin alt boyutları Şekil-2'de görülmektedir.



Şekil-1. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Temel Boyut	**Alt Boyutları**
Katılım	Güçlendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon ve Entegrasyon
Uyum	Değişim Yaratma Müşteri odaklılık Örgütsel öğrenme
Misyon	Stratejik Yönlendirme Temel Amaçlar Vizyon

Şekil-2. Denison'un Örgüt Kültürü Modelinin Alt Boyutları

Kaynak: Denison, Daniel; Colleen Lief, John L. Ward, "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strenghts", **Family Business Review**, Vol.17, Issue 1, 2004, s.66

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutu şu şekilde özetlenebilir: (Denison vd., 1995; Denison vd., 2006)

Uyum: Örgütlerin kendi içsel kimlikleri ile dışarıda meydana gelen olaylara uyum sağlayabilmeleri ve değişim hızını yakalayabilmeleri ve böylece bir denge kurabilmeleri görüşüne dayanmaktadır. Adaptasyon yeteneği yüksek örgütler, örgütsel çevrenin gerektirdiği değişimleri hayata geçirebilirler. Risk alırlar, hatalarından çıkarım yaparak öğrenirler ve değişim yaratmak konusunda yetenekli ve deneyim sahibidirler. Uyum boyutunun alt boyutları değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

Misyon: Başarılı örgütler vizyonlarını, örgüt amaçlarını, stratejik hedeflerini ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine ilişki görüşlerini ifade eden açık tanımlara sahiptirler. Misyon örgüte ve örgüt çalışanlarına yönlerini ve amaçlarını açık bir şekilde gösterir. Misyon kültürüne sahip örgütler gelecekte istenilen noktaya ulaşabilmek için bugün yapmaları gereken davranışları hayata geçirebilirler. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyondur.

Tutarlılık: Örgütlerin tutarlı oldukları ve çevreyle entegre oldukları zaman daha etkin oldukları bilinmektedir. Tutarlılık amaçlara ulaşmak ve problemlerin çözümü için kullanılan ve örgütün dış dünyadaki riskler ve beklenmedik durumlar karşısında güçlü durabilmesini sağlayan yaklaşımı ifade eder. Tutarlı örgütler örgütün tüm kademeleri tarafından kabul gören, kurumsal yönetişime dayalı bir içsel sistem oluşturmaya yönelik düşünce yapısı ve örgütsel sistemler

yaratırlar. Bu boyut temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon alt boyutlarını içermektedir.

Katılım: Katılım boyutu ise rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için güçlendirme ve takım çalışmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Günümüzde çalışanlarını güçlendiren ve onlara söz hakkı veren, örgüt yapısını takımlar etrafında oluşturan ve her seviyede insan gücünün yeteneklerini artırmayı hedefleyen örgütlerin başarılı olduğu yazında görülmektedir. Katılım boyutunun alt boyutları güçlendirme takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

Örgüt kültürü ölçme aracının 12 alt boyutunun içeriği şu şekilde özetlenebilir (Yahyagil, 2004)

Güçlendirme: Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak güçlendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım çalışması: Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi olan takım çalışması, belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olmaları anlamındadır.

Temel değerler: Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen, o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel ve vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

Koordinasyon ve Entegrasyon: Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma: Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.

Müşteri odaklılık: İşletmelerin (toplam kalite uygulamalına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

Örgütsel öğrenme: Günümüzün hızla değişen koşulları kadar yine hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi, bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir.

Stratejik yönlendirme: Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Temel amaçlar: Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı ve net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

4. BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİ İLE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KIYASLANMASI'NA YÖNELİK OLARAK KAYSERİ'DE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu uygulamanın amacı büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürlerinin kıyaslanması sureti ile örgüt büyüklüğüne bağlı olarak aile işletmelerinde örgüt kültürü bağlamında farklılıkların olup olmadığının tespit edilmesidir. Böyle bir kıyaslama yapılmasının nedeni, aile işletmeleri yazınında, büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik araştırmalarının eksikliğinin ve öneminin ifade edilmesidir.

4.2. Araştırmanın Hipotezi

Bu çalışmada test edilecek olan hipotez şöyledir:

Ho: Büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri arasında örgüt kültürü açısından fark vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Örgüt kültürünün ölçümü için Denison ve Mishra(1995) tarafından geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş (Denison vd., 2006), Türkçe'ye ise Yahyagil(2004) tarafından çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş Denison'un Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Denison ve Mishra(1995) tarafından 4 temel boyut ve 12 alt boyut olarak önerilen örgüt kültür modeline göre örgüt kültürünü ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek her bir alt boyut için 3 soru olmak üzere toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Ölçek "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum", "ne katılıyorum ne de katılmıyorum, "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" ifadelerinden oluşan 5'li likert ölçeğine göre hazırlamıştır.

4.4. Araştırmanın Örneklemi

Uzun ömürlü işletmelerde kültürün boyutlarının daha belirgin hale geldiği görüşünden yola çıkarak uygulama kapsamında yer alan işletmelerin en az on yıllık geçmişlerinin olması hususu dikkate alınmıştır.

19/10/2005 Tarihli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" KOBİ'yi Küçük "İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ekonomik birim olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada da küçük ve orta büyüklükteki işletme ile büyük ölçekli işletmeler bu tanım kapsamında sınıflandırılmıştır. Buna göre çalışan sayısı 250'yi, yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletme, çalışan sayısı 250'yi ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşan işletmeler büyük ölçekli işletme olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma Kayseri'de 25 aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin 10'u büyük ölçekli, 15'i küçük ve orta ölçekli işletmedir. Her işletmeden 5 ila 7 arasında çalışana anket uygulanmıştır. 150 adet anket dağıtılmış, geriye 129 anket dönmüştür. Anketlerden bir tanesi uygun şekilde doldurulmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Toplam 128 adet anket analize tabi tutulmuştur. Anketi yanıtlayanların 47 (%36,4)'si büyük ölçekli işletmede, 81(%62,8)'i küçük ölçekli işletme çalışanıdır. Ankete cevap verenlerin üst düzey kadrolarda çalışan idari personel arasından seçilmesine dikkat edilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 10.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilere, ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi (Alpha Değerleri) ile ölçeğin güvenilirliği ölçülmüştür ve Cronbach Alpha değeri 0, 9258 çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir. Ardından kültürün temel ve alt boyutlarına ilişkin olarak ortalamaları belirlemek için grup istatistiklerine bakılmıştır. Son olarak ise t-testi kullanılarak büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kültürün boyutlarına ilişkin ortalamaları arasından fark olup olmadığına bakılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sonuçları

4.6.1. Demografik Özellikler

Ankete cevap veren çalışanlara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de görülmektedir.

Ankete katılanların %35'i 21-30 yaş arasında, %43,5'ü 31-40 yaş arasında, %15,5'i 41-50 yaş arasında, %3'ü 51 yaşın üstüdedir. %78,3'ü erkek, %20,2'si kadındır. Cevaplayanların %7,8'i ilk ve ortaokul, %24'ü lise, %56,6'sı üniversite, %8,5'u lisansüstü eğitim almıştır. Şu anki işlerinde çalışma süresi olarak ise %7'si 1 yıldan az, %32,6'sı 1-3 yıl, %19,4'ü 4-6 yıl, %14,7'si 7-9 yıl, %24'ü 10 yıl ve daha fazla şeklide ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi anketi cevaplayanların büyük kısmı eğitim düzeyi yüksek ve uzun süredir işletmede çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu durum örgüt kültürünü değerlendirmeleri açısından olumlu etki sağlayacak önemli bir husustur.

Tablo 1. Demografik Özellikler					
YAŞ	**Sıklık**	**%**	**CİNSİYET**	**Sıklık**	**%**
21-30	45	35	**Erkek**	101	78,3
31-40	56	43,5	**Kadın**	26	20,2
41-50	20	15,5			
51'den büyük	4	3			

			ŞU ANKİ İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	**Sıklık**	**%**
EĞİTİM	**Sıklık**	**%**	**1 yıldan az**	9	7,0
İlk-ortaokul	10	7,8	**1-3 yıl**	42	32,6
Lise	31	24,0	**4-6 yıl**	25	19,4
Üniversite	73	56,6	**7-9 yıl**	19	14,7
Lisansüstü	11	8,5	**10 yıldan fazla**	31	24,0

4.6.2. Kültürün Temel ve Alt Boyutlarına İlişkin Grup İstatistikleri

Kültürün temel ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Kültürün Temel ve Alt Boyutlarına İlişkin Grup İstatistikleri			
	İşletme Büyüklüğü	**Ortalama**	**Std. Sapma**
KATILIM (Temel Boyut)	**Büyük Ölçekli**	**3,4917**	,6076
	Küçük ve Orta Ö.	**3,3937**	,6611
Güçlendirme	Büyük Ölçekli	3,4184	,8267
	Küçük ve Orta Ö.	3,3457	,7554
Takım Çalışması	Büyük Ölçekli	3,3972	,7344
	Küçük ve Orta Ö.	3,4321	,7682
Yetenek Geliştirme	Büyük Ölçekli	3,6596	,6274
	Küçük ve Orta Ö.	3,4033	,8688
TUTARLILIK(Temel Boyut)	**Büyük Ölçekli**	**3,4563**	,5449
	Küçük ve Orta Ö.	**3,4403**	,6127
Temel Değerler	Büyük Ölçekli	3,3617	,7150
	Küçük ve Orta Ö.	3,5473	,7552

Uzlaşma	Büyük Ölçekli	3,4610	,6199
	Küçük ve Orta Ö.	3,4074	,8676
Koordinasyon ve Entegrasyon	Büyük Ölçekli	3,5461	,6646
	Küçük ve Orta Ö.	3,3663	,6864
UYUM(Temel Boyut)	**Büyük Ölçekli**	**3,5816**	,5523
	Küçük ve Orta Ö.	**3,5364**	,6375
Değişim Yaratma	Büyük Ölçekli	3,5248	,6836
	Küçük ve Orta Ö.	3,5967	,8194
Müşteri Odaklılık	Büyük Ölçekli	3,7447	,6340
	Küçük ve Orta Ö.	3,6543	,7060
Örgütsel Öğrenme	Büyük Ölçekli	3,4752	,8008
	Küçük ve Orta Ö.	3,3580	,8313
MİSYON(Temel Boyut)	**Büyük Ölçekli**	**3,4752**	,6049
	Küçük ve Orta Ö.	**3,4705**	,6766
Stratejik Yönlendirme	Büyük Ölçekli	3,4255	,8390
	Küçük ve Orta Ö.	3,3498	,8739
Temel Amaçlar	Büyük Ölçekli	3,5390	,6429
	Küçük ve Orta Ö.	3,6173	,7034
Vizyon	Büyük Ölçekli	3,4610	,6541
	Küçük ve Orta Ö.	3,4444	,7207

Tablo 2'de görüldüğü üzere örgüt kültürünün temel boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları ve bunların alt boyutlarının ortalamaları genel olarak yüksektir. Modelin temel boyutları için ortalamalar büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için sırasıyla katılım boyutu için 3,49-3,39; tutarlılık boyutu için 3,46-3,44; uyum boyutu için 3,58-3,54; misyon boyutu için ise 3,48-3,47'dir. Temel boyutlar itibarıyla bakıldığında hem büyük ölçekli aile işletmeleri, hem de küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde en yüksek ortalama uyum boyutundadır.

Temel boyutların alt boyutları itibarıyla bakıldığında ortalamalar yine büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için sırasıyla, katılım boyutunun alt boyularından güçlendirme için 3,42-3,35; takım çalışması için 3,40-3,43; yetenek geliştirme için 3,66-3,40; tutarlılık boyutunun alt boyularından temel değerler için 3,36-3,55; uzlaşma için 3,46-3,41; koordinasyon ve entegrasyon için 3,55-3,37; uyum boyutunun alt boyularından değişim yaratma için 3,52-3,60; müşteri odaklılık için 3,75-3,65; örgütsel öğrenme için 3,47-3,36; misyon boyutunun alt boyularından stratejik yönlendirme için 3,43-3,35;temel amaçlar için 3,54-3,62; vizyon için 3,46-3,44'dür.

Kültürün temel ve alt boyutlarına ilişkin olarak, işletme büyüklüğü bağlamında ortalamalar arasında farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Kültürün Temel ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları			
	t	**df**	**Sig. (2-tailed)**
KATILIM(Temel Boyut)	,852	102,968	,396
Güçlendirme	,495	89,318	,622
Takım Çalışması	-,255	99,818	,799
Yetenek Geliştirme	1,927	119,932	,056
TUTARLILIK(Temel Boyut)	,152	105,577	,879
Temel Değerler	-1,387	100,588	,169
Uzlaşma	,405	120,489	,686
Koordinasyon ve Entegrasyon	1,458	98,801	,148
UYUM(Temel Boyut)	,421	107,634	,674
Değişim Yaratma	-,532	110,503	,596
Müşteri Odaklılık	,745	104,808	,458
Örgütsel Öğrenme	,787	99,208	,433
MİSYON(Temel Boyut)	,040	105,162	,968
Stratejik Yönlendirme	,485	99,476	,629
Temel Amaçlar	-,641	103,409	,523
Vizyon	,133	103,976	,895

Tablo 3'e bakıldığında kültürün temel ve alt boyutlarının hiçbirisinde büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilememiş ve Ho hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma Denison'un uyum, katılım, tutarlılık ve misyon temel boyutları ve bunların alt boyutlarını içeren örgüt kültürü modeli kapsamında, örgüt büyüklüğüne bağlı olarak örgüt kültürü açısından farklılıkların olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştiriliştir. Kayseri ilinde 25 işletmede gerçekleştirilen çalışmada, büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri arasında örgüt kültürü açısından bir farklılık olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Denison'un örgüt kültürü modelinin boyutları açısından büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için elde edilen sonuçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir. Kültürün temel boyutları itibarıyla büyük ölçekli aile işletmelerinin, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. En yüksek ortalama uyum boyutuna aittir ve buna göre hem büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için öne çıkan kültürel boyutun uyum boyutu olduğu ifade edilebilir. En düşük ortalama ise büyük ölçekli aile işletmeleri için tutarlılık boyutunda, küçük ölçekli aile işletmeleri için ise katılım boyutundadır. Uyum boyutunun aile işletmelerinde ön plana çıkması, bu işletmelerin değişim yaratabilme, müşteri odaklı olabilme ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme yolu ile dış dünyada meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme kabiliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlar itibarıyla bakıldığında yine genel olarak büyük ölçekli aile işletmelerinin, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ancak temel değerler, değişim yaratma ve temel amaçlar alt boyutları itibarıyla küçük ölçekli işletmelerin ortalamaları daha yüksektir. Büyük ölçekli işletmeler temel değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara yansıtılması konusunda, değişim yaratabilme konusunda ve uzun dönemli amaçların tespit edilip, çalışanlara benimsetilmesi konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerisinde kalmaktadır. Buna göre özellikle amaç tespiti konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha iyi durumda olduğu ve bunun altında yatan nedenin girişimcinin kişisel değer ve amaçlarını çalışanlarına benimsetmek konusunda daha başarılı olduğu, büyük ölçekli işletmelerde ise ölçekten kaynaklanan sorunlar nedeniyle amaçların çalışanlara aktarılmasında sorun yaşandığı ifade edilebilir.

Büyük ölçekli aile işletmelerinde en yüksek ortalama uyum temel boyutunun alt boyutu olan müşteri odaklılık boyutunda, en düşük ortalama ise tutarlılık temel boyutunun alt boyutu olan temel değerler boyutundadır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için ise en yüksek ortalama yine uyum temel boyutunun alt boyutu olan müşteri odaklılık boyutunda, en düşük ortalama ise katılım boyutunun alt boyutu olan güçlendirme boyutundadır. Buna göre aile işletmelerinin müşteri odaklılık konusunda oldukça iyi durumda olduğu ifade edilebilir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşteri odaklı olmak kritik bir konu haline gelmiştir ve örneklemde yer alan aile işletmelerinin bu konuya önem verdiği açıkça görülmektedir. Ancak büyük ölçekli işletmeler amaçların belirlenmesi ve paylaşılması, küçük ölçekli işletmeler ise çalışanların güçlendirilmesi hususlarına daha fazla önem vermelidir.

Kültürün temel ve alt boyutları itibarıyla ortalamalar arasında farklılığın anlamlı olup olmadığı tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, istatistiksel olarak bu tür bir farklılığın olmadığı görülmüş ve araştırmanın hipotezi reddedilmiştir.

Aile, girişimci ve işletme arasındaki etkileşimin derecesinin ve buna bağlı olarak örgüt kültürünün işletme büyüklüğü arttıkça farklılaşacağı varsayımına dayanarak yola çıkılan bu çalışmada, araştırmanın hipotezinin reddedilmesinin çeşitli nedenleri olabilir. Aile işletmeleri söz konusu olduğunda küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ile büyük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından farklılık göstermemesinin en temel nedeni, girişimcinin ve ailenin değerlerinin şirkete yansımasının sonucunda aile işletmelerinde örgüt kültürünün boyutlarının şirket büyüklüğünden bağımsız olarak belirgin hale gelmesi olabilir. Ayrıca daha büyük bir örneklem üzerinde veya farklı bir örgüt kültürü ölçeği kullanılarak gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

İşletme ölçeğinden farklı olarak işletmelerin kuruluş yılı, kaçıncı nesil tarafından yönetildiği ve sektörel anlamda örgüt kültürü açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İşletmelerin yaşına göre örgüt kültürünün uyum boyutu açısından farklılık tespit edilmiştir. Özellikle kuruluş yılı 1990-1996 arasında olan işletmeler ile 1950-1959 arasında olan işletmeler uyum açısından olukça yüksek ortalamalara (3,68) sahiptir. Kuruluş yılı 1980-1989 olan işletmelerde ise uyum boyutunun ortalaması nispeten düşüktür (3,2). Kültürün diğer tüm boyutları açısından bakıldığında da bu gruptaki işletmelerin ortalamalarının genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç ömrü yaklaşık 20 yıl olan işletmeleri işaret etmektedir. Aile işletmelerinin ömrünün genellikle 20-30 yıl olduğu ve bu dönemlerde nesiller arası geçişlerde önemli sorunlarla karşılaşarak yaşamlarını sona erdirdikleri yazında ifade edilmektedir (Akdoğan, 2000). Buna göre gelecekte yapılacak olan çalışmalarda aile işletmelerinin yaşam seyrinin hangi aşamasında oldukları ve buna göre ne tür özellikler gösterdiklerinin incelenmesinin anlamlı sonuçlar vereceği ifade edilebilir.

Aile işletmelerinin hangi nesil tarafından yönetildiği ile örgüt kültürü açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analizler sonucunda da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise sektörel bazda örgüt kültürü açısından önemli farklılıkların tespit edilmiş olmasıdır. Araştırmanın örneklemi mobilya (8 işletme), tekstil (7 işletme), metal işleri (5 işletme), gıda, (3 işletme), plastik (2 işletme) olmak üzere 25 işletmeden oluşmuştur. Sektörel bazda örgüt kültürü açısından dört temel boyutta da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalar açısından en yüksek sektör, plastik sanayidir ve onu mobilya sektörü takip etmektedir. Bu farklılığın çeşitli nedenleri olabilir. Girişimcilerin ve çalışanların nitelikleri, sektörün gerekleri gibi hususlar incelenebilir. Örnek sayısının özellikle plastik sektöründe sınırlı olması nedeniyle bu konuda genelleme yapmak uygun değildir ancak bu sonuçtan hareketle çevrenin işletmeler üzerindeki etkisini de gösterebilecek sektörel farklılıkların incelenmesi yeni bir araştırmanın konusu olabilir.

Sonuç olarak aile işletmelerinin kendi içlerinde çeşitli boyutlar açısından kıyaslayan çalışmaların, aile işletmeleri için önemli veriler sağlayacağı ifade edilebilir. Bu amaçla başlatılan çalışmanın sonucunda aranan ilişkiler tespit edilememiş olsa bile, elde edilen sonuçlar gelecekteki çalışmalara ışık tutması açısından anlamlıdır.

KAYNAKLAR

Akdoğan, A. Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", "Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:16, 2000, ss. 31-47

Ataman,Göksel, İşletme Yöneticiliği, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Brockhaus, Robert H. Sr.; "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19, 1994,

Chan,Lismen L.M.; Margaret A. Shaffer, Ed Snape, "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", International Journal of Human Resource Management, Vol.15, No.1, February 2004, ss.17–35

Chrisman James J.; Jess H. Chua; Pramodita Sharma; "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Issue 5, September 2005, ss. 555-575.

Denison, Daniel R.; Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, Vol. 6, No. 2, March-April 1995, ss.204-223

Denison, Daniel; Colleen Lief, John L. Ward, "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strenghts", Family Business Review, Vol.17, Issue 1, 2004, ss.61-70

Denison, Daniel; Jay Janovics, Joana Young, Hee Jae Cho, "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method", January 2006, http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf, erişim tarihi: 30 Kasım 2007

Dyer, W. Gibb Jr.; Wendy Handler, "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19, 1994, ss.

Dyer, W. Gibb, Jr.; "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 27, June 2003, ss.401-416.

Ghobadian, A., O'Regan, N. "The Link between Culture and Strategy in Manufacturing SMEs' , Journal of General Management, Vol.28, No.1, 2002, ss.37–58.

Ghobadian, A. ,O'Regan, N., "The Impact of Ownership on Small Firm Behaviour and Performance", International Small Business Journal, Vol. 24, No. 6, 2006,ss.555-586

Hall, Annika; Leif Melin, Mattias Nordqvist, "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns", Family Business Review, Vol. 14, No. 3, September 2001, ss.193-208

Walsh, F., "Healthy family functioning: Conceptual and Research Developments", Family Business Review, Vol. 7, No.2, 1994, ss.175-199.

Yahyagil, M. Y., "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı.47, 2004,ss.53-76.

Yelkikalan, Nazan; Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, ss.333-344.

AİLE İŞLETME GRUPLARINDA KARŞILIKLI KENETLENMİŞ YÖNETİM KURULLARI: İMKB 100 ŞİRKETLERİNDEN BULGULAR

Aylin ATAAY
Galatasaray Universitesi
İİBF İşletme Bölümü
Çırağan Caddesi No: 36 Ortaköy 34357 İstanbul
Tel.: 0212 2274480
Faks: 0212 2582283
e-posta: aataay@gsu.edu.tr

ÖZET

Maman (1999) işletme gruplarının baskın örgütlenme şekli olduğu ülkelerde karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurulu üyeliklerinin grup içindeki firmaları kontrol ve koordine etmek için kullanıldığını önermektedir. İMKB 100 listesinde (2004) yer alan şirketler üzerinde yaptığımız öncül ve tanımlayıcı bu araştırmamız çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin daha çok işletme grupları ve özellikle de aile holdingleri içinde gerçekleştiğini küçük bir örneklem kapsamında ortaya koymuştur. Grup içi gerçekleşen çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin yaklaşık % 75'i aile holdingleri bünyesinde gerçekleşmektedir. Toplam 370 aile holdingi yönetim kurulu üyesinin 58'sinin çoklu üyeliğinin olduğu bulunmuştur Örneklemde yer alan aile holdinglerinde kenetlenme türlerini incelediğimizde ise, yatay ve dikey kenetlenme türleri arasında çok farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, holding ve bağlı şirketler (% 48,3) ve bağlı şirketlerin birbirleri arasında (%50) YK üyelik bağları yaklaşık olarak benzer oranlarda kullanılmaktadır. Ayrıca işletme gruplarında profesyonel yönetici kenetlenmelerinin aile üyesi kenetlenmelerine göre daha yoğunlukta olduğu saptanmıştır. IMKB 100'de tüm kenetlenmelerin yüzde 59,7'si, sadece aile holding şirketlerinde ise kenetlenmelerin yüzde 53,7'si profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleşmektedir. Aile holdingleri tüm işletme grupları ile karşılaştırıldığında aile üyesi kenetlenmeleri ve profesyonel yönetici kenetlenmelerinin daha dengeli olduğu görülmektedir. Sahip aile üyesi yöneticilerin birden fazla bağlı şirketin yönetim

kurulunda yer alması şaşırtıcı bir durum değildir. Üzerinde durulması gereken nokta aile üyelerinin yönetim kurullarındaki varlıklarının aile holdinglerinde profesyonel yöneticilerle dengelenmekte olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurulları, çoklu yönetim kurulu üyeliği, aile işletme grupları

GİRİŞ

Şirket yönetim kurulları (YK) son yıllarda kurumsal yönetim çalışmalarının odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Etkin bir kurumsal yönetim sisteminin vazgeçilmez unsuru olarak tanımlayabileceğimiz yönetim kurulları bu nedenle araştırmacıların da üzerinde yoğun çalışmalar yapmaya başladıkları bir alan olmuştur. Kurumsal yönetim ve şirket yönetim kurullarının önemli bir konusu da karşılıklı kenetlenmiş kurullardır. En basit şekliyle yönetim kurullarının birbirine kenetlenmesi "bir şirkette çalışan bir yöneticinin bir başka şirketin yönetim kurulunda yer almasıyla" (Mizruchi, 1996: 271) oluşur. Doğrudan olmayan kenetlenmede ise iki şirketin yönetim kurulu üyelerinin üçüncü bir şirketin yönetim kurulunda yer alması söz konusudur (Barringer & Harrison, 2000). İşletme gruplarında ise grup içi dikey ve yatay kenetlenmelerden de bahsetmek mümkündür. Dikey kenetlenmede ana holding şirket ile bağlı şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinin aynı olması durumu söz konusu iken, yatay kenetlenmelerde ise bağlı şirketlerin birbirleri arasındaki yönetim kurulu üyelik ilişkileri vardır (Maman, 1999). Bu alanda yapılan araştırmalar doğrudan veya dolaylı yönetim kurulu kenetlenmelerinin işletme uygulamaları hakkında bilgi aktarımını kolaylaştırdığı, tepe yönetim dayanışmasını sağladığını, şirketler arası işbirliği sağlayıcı bir mekanizma görevi gördüğünü, yöneticilere bireysel kariyer fırsatları sunduğunu, bağımlılıkları azalttığını, denetim ve gözetim aracı görevi gördüğünü, şirketin dış çevrelerde meşruiyetini sağladığı ve fırsatçı bazı davranışları engelleyebildiğini ortaya koymuşlardır (Haunschild & Beckman, 1998); (bu konuda çok kapsamlı bir yazın taraması için bkz. Mizruchi, 1996).

Birbirine kenetlenmiş yönetim kurulları konusunda önemli görgül çalışmalar Birleşik Devletler ve diğer gelişmiş ülkelerde yapılmıştır (Boyd, Carroll, and Howard, 1996: 205). Fakat gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kurumsal ortamları çok farklı olabileceği için (Au, Peng, &Wang, 2000; Claessens, Djankov, & Lang, 2000; Gedajlovic & Shapiro, 1998; Li, 1994; Pederson & Thomsen, 1997) özellikle genel olarak kurumsal yönetim konusunda ve daha özellikli olarak ise kenetlenmiş kurullar konusunda gelişmekte olan ülke deneyimleri hakkındaki bilgi sınırlılıkları bizim konu ile ilgili bütüncül bir bakış açısına sahip olabilmemizi engellemektedir. Gelişmiş ülke ortamında geliştirilmiş kuramların ve elde edilen araştırma bulgularının gelişmekte olan ülkeler için genelleştirilip genelleştirilemeyeceği konusunda kuşkular söz konusu olabilmektedir. Maman (1999) birbirine kenetlenmiş yönetim kurullarının farklı ortamlarda hatta aynı sosyal ortamın içinde bile farklı amaçlara yönelik olarak kullanılabileceğini öne sürmüştür. İşletme gruplarının baskın iş sistemleri olduğu ülkelerde birbirine kenetlenmiş yönetim kurulmasının temel amacının araştırma biriminin bireysel şirket olduğu ülkelerden (genellikle Kuzey Amerika örneklemlerinde) farklı olarak grup içindeki şirketleri denetlemek ve koordinasyonu sağlamak olduğunu bulmuştur. Dikey kenetlenmeler holding şirketinin bağlı şirketlerini kontrol etmesini mümkün kılmak, yatay kenetlenmeler ise bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için oluşturulmaktadır. Analiz biriminin Kuzey Amerika ve İngiltere'de yerleşik, bağımsız, bireysel ve yatay olarak farklılaşmış şirketler olduğu örneklemlerde bilgi dağılımı ve paylaşımı amacı ise ön plana çıkmaktadır (Khanna & Rivkin, 2006).

Özellikle aile "holding"leri şeklinde yapılanmış işletme grupları Türkiye'de baskın bir örgütlenme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Buğra, 1994; Öniş, 1995; Gökşen & Üsdiken, 2001). Bu kapsamda Türk aile holdingleri araştırmamızın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Son yıllarda bu alanda yapılan bir incelemede (Turgut & Dicle, 2003) 2000 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında faaliyet gösteren şirketlerdeki karşılıklı kenetlenmeler incelenmiştir. Türkiye'de çoklu yönetim kurulu üyeliğinin Hong Kong (%17), Taylan (%14), İngiltere (%11) ve ABD (%18) az oranda (%17) gerçekleştiği saptanmıştır (Bakınız Tablo 1).

Bu tanımlayıcı ve öncül araştırmanın amacı, aile işletme gruplarının baskın örgütlenme yapısı olduğu gelişmekte olan bir ekonomik ortamda karşılıklı yönetim kurulu üyelikleri ile şirketler arasında kurulan bağları İMKB 100'de listelenen firmalar aracılığıyla incelemektir.

***Tablo 1*. Türkiye'de karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurullarının özellikleri: Tayland, Hong Kong, İngiltere ve ABD ile karşılaştırma**

	Türkiye 308*	***Tayland En büyük 200***	***Hong Kong En büyük 200***	***İngiltere En Büyük 250***	***ABD En Büyük 250***
Toplam yönetim kurulu üye sayısı	1 545	1 511	1 628	2 682	3 108
Toplam çoklu yönetim kurulu üyeliği	256	213	276	282	564
Çoklu yönetim kurulu üyelerinin oranı	17 %	14 %	17 %	11 %	18 %

* IMKB'de listelenmiş toplam şirket sayısı
Peng, Au & Wang (2001)'den adapte edilmiştir. Türkiye verileri Turgut & Dicle (2003) çalışmasından gelmektedir.. Hong Kong and Thailand verileri için Au, Peng, and Wang (2000) ve Peng, Au & Wang, (2001) çalışmaları kullanılmıştır. İngiltere ve ABD verileri için ise Stokman, Ziegler, and Scott (1985) araştırma sonuçları kullanılmıştır.

AİLE İŞLETME GRUPLARINDA KARŞILIKLI KENETLENMİŞ YÖNETİM KURULLARI

Granovetter (2005:429) işletme gruplarını "biçimsel ve/veya biçimsel olmayan şekillerde bir araya gelen yasal olarak birbirinden bağımsız şirketlerin yerleşik birliktelikleri" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım kısa dönemli stratejik ittifaklar sonucu bir araya gelen şirketleri ve aynı zamanda yasal olarak bir şirket çatısı altında konsolide olan şirket gruplarını kapsam dışında bırakmaktadır. İşletme grupları birçok gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomi yapının önemli oyuncularıdırlar. Bu gruplar Leff'in bu alandaki öncü makalesinde (1978) belirtmiş olduğu gibi genelde üç temel özellik göstermektedirler: çeşitli ekonomik sektörlerde faaliyet gösteren çeşitlenmiş şirketlerin paylaşılmış yönetimi (konglomera), finansal sektörde de faaliyet gösterme

ve ortak aile sahipliği yardımıyla şirketler arası sıkı ilişkiler. Gelişmekte olan ülkelerde yapılan araştırmalar bir işletme grubuna dâhil olmanın şirket performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Khanna and Palepu, 1999; Claessens et al.1999). Bu sonucun altında özellikle riskli ortamlar olarak tanımlayabileceğimiz gelişmekte olan ekonomilerde bilgi paylaşımını teşvik ederek ve işlem maliyetlerini düşürerek şirketlerin birbirlerinin pazarlarını tamamlaması yatmaktadır (Khanna & Rivkin, 2006). Diğer taraftan işletme gruplarının azınlık hisse sahiplerinin çıkarlarını gasp ederek performans üzerinde olumsuz etkileri yaratmaları da söz konusu olabilmektedir (Silva et. al., 2006).

Aile işletme grubu veya aile holdingi olarak kurucu aile sahipliğinde olan, birbirleriyle ortaklık ve iştirak ilişkisi olan ve yönetim kurullarında aile üyelerinin koltuğunun bulunduğu şirketlerden oluşan gruplar ele alınmaktadır (Anderson & Reed, 2004). Fakat hangi ekonomik ortamda faaliyet gösterirse göstersin, aile sahipliğinde olsun veya olmasın tüm işletme gruplarının paylaştıkları temel sorun gruba üye olan bireysel şirketlerin faaliyetlerinin nasıl koordine edileceğidir. Bu şirketlerini hepsinin özerk bir yasal yapısı ve dolayısıyla ayrı bir yürütme yapısı ve yönetim kurulu bulunmaktadır. Bununla birlikte, grup (Holding) ana merkezi bu bağımsız şirketlerini denetlemekte, grubun uzun dönemli planlamasını bir bütün olarak gerçekleştirmekte ve grup içinde kaynak dağılımını gerçekleştirmektedir. Diğer bir deyişle, işletme gruplarında grup üyesi şirketlerin otonomi istekleri ve grup ana merkezinin bağlı şirketlerinin faaliyetlerini kontrol etme arzusu arasında bir gerilim yaşanmaktadır (Maman, 1996).

Birçok araştırma grup içindeki şirketlerin faaliyetlerini kontrol edecek çeşitli yöntemler önermektedirler. Örneğin, çapraz hisse sahipliğiyle grup şirketlerinin birbiri ile ortak olması ve karşılıklı ilişkilerin oluşması mümkündür (Omi et al. 1989). Granovetter (1994: 462-64) grup şirketleri ve yöneticileri arasında dayanışma ve güven yaratma için çeşitli mekanizmalar olduğunu belirtmektedir. Bunlar arasında hısımlık bağları, ortak din veya etnik köken ve kenetlenmiş yönetim kurullarını sayabiliriz. Anderson ve Reeb (2003)'de grup şirketlerinin yönetiminde akrabaların kullanımı veya sosyal bağlar oluşturmak birden fazla yönetim kurulunda yer alan yöneticiler gibi özel yönetim uygulamaları önermiş ve yönetime ailenin aktif olarak katılımının firmaya olumlu etkisinin olduğunu bulmuştur. Mizruchi (1996) çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin bilgi transferini kolaylaştırdığı, dayanışmayı arttırdığı ve fırsatçı davranışların oluşmasını engellediğini bulmuştur. Bununla beraber aile ilişkilerinin ve kenetlenmiş yönetim kurulları ilişkisinin azınlık hissedarlar aleyhine firmadan çıkar sağlamak amacıyla kullanıldığında bu sosyal bağların etkisinin olumsuz olabileceği sonucuna dikkatleri çekmekte de fayda bulunmaktadır (Silva et al., 2006). Dolayısıyla, kenetlenmiş yönetim kurullarının bazı durumlarda daha etkili olduğu veya çoklu kurul üyesi olan kişilerin özelliklerine göre bu etkiniN yine farklılaşabileceği sonucuna ulaşmak mümkündür (Haunschild & Beckman, 1998).

Bu araştırmanın amacı Türkiye'de aile holdinglerinde karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurullarını ve özelliklerini incelemektir. İşletme grupları geç endüstrileşmiş diğer ekonomilerden olan Japonya, Güney Kore ve Latin Amerika gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle ***öncelikli olarak aile işletme grupları içinde gerçekleşen birden fazla yönetim kurulu üyelikleri incelenmesi amaçlanmıştır***.

İşletme gruplarının baskın iş örgütlenme şekilleri olduğu ortamlarda karşılıklı yönetim kurulu üyeliklerinin bilgi paylaşma ve belirsizlikle başa çıkma amacı ile değil daha çok grup içi şirketler arası koordinasyonu ve kontrol sağlamak olduğu savunulmaktadır (Maman, 1999). Bu bağlamda, ***şirketler arası koordinasyonu kolaylaştırma mekanizma mekanizmaları***

olarak yatay YK kenetlenmelerinin ve ana şirket kontrolünü pekiştiren dikey YK kenetlenmelerinin yoğunlukla kullanılacağı varsayılmıştır ve bu açıdan da inceleme yapılması amaçlanmıştır.

Bazı araştırmacılar ise kenetlenmiş yönetim kurullarının sadece şirket düzeyi nedenlerle değil yönetici odaklı nedenlerle de oluşabileceğini öne sürmektedirler. Şirket yöneticilerinin, işlerini korumak ve güvence altına almak, ayrıcalıklı bir grupta yer almak ve getirilerini arttırmak için de bu çoklu bağları kullanmaları söz konusudur (Lester & Cannelle (2006)'dan alıntı Bourdieu, 1983; Palmer & Barber, 2001; Lorsch & MacIver, 1989; Westpal & Zajac, 1997). Fakat aile işletmelerinde kendini koruma ve güvenceye alma güdüsü çok geri planda yer almaktadır. Geleneksel bakış açısına göre, sahiplik ve yönetimin/kontrolün genellikle birbirinden ayrılmadığı aile işletmelerinde vekâlet maliyetlerinin söz konusu değildir veya çok düşüktür çünkü aile bireyleri akrabalık ilişkileri ve genel ahlak kuralları çerçevesinde birbirlerinin düşünürler, çıkarlarını dikkate alırlar ve korurlar (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Fakat diğerlerini düşünme, başkacılık, bazı vekâlet maliyetlerini düşürebildiği gibi diğer başka maliyetlere de neden olabilmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları da bize aile şirketlerinde vekâlet konularının daha karmaşık olduğunu göstermektedir (Gomez-Mejai, Larraza-Kintana & Marki, 2003; Steier, 2003). Bazı araştırmacılar (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Schulze et al, 2001; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003; Steier, 2003) asimetrik başkacılığın, korumacı sahiplik yapısının ve etkin olmayan hatta şirkete zarar veren yöneticilerin korunmasının vekâlet sorunları ortaya çıkardığını ve performans açısından bunların kontrol altına alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle aile işletmelerinde yönetim kurulu karşılıklı kenetlenmeleri aile üyesi yöneticilerinin durumlarını dengeleyecek şekilde profesyonel yöneticilerden ve bağımsız kişilerden de mümkün olduğu kadar fazla hizmet ve tavsiye almak amacıyla kullanılmaktadır (Lester & Cannella, 2006; Anderson & Reeb, 2004). Bu kapsamda ***Türkiye'de aile holdinglerinde aile üyesi yöneticilerin çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin baskın olmayacağı ve profesyonel yönetici kenetlenmelerinin de aile üyesi kenetlenmelerini destekleyecek oranda kullanılacağı varsayılmıştır.***

METODOLOJİ

Örneklem ve Veriler

Türkiye'de aile işletme gruplarında karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurullarını incelemek için İMKB 100 endeksinde yer alan şirketlere odaklanılmıştır. İncelemede kullanılan verilere İMKB veri bankası ve şirket yıllık faaliyet raporlarından (2004) ulaşılmıştır. Örneklemin % 62'sini 23 ayrı aile holdinginin ana ve bağlı şirketleri oluşturmaktadır. Bu sonuç Yurtoğlu (2000) sonuçları ile tutarlıdır. IMKB'ye kote şirketler üzerinde yapılan çalışmasında holding şirketlerin 143 şirket ile temsil edilen en yaygın örgütlenme şekli olduğunu ve kote olan şirketlerin büyük bir çoğunluğunun ise bireysel aile üyeleri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu incelemede 257 şirketten 198'sinde ortalama % 53,8'lik bir sermaye payı ile kontrolü ellerinde tuttukları saptanmıştır. Gökşen & Üsdiken (2001) 22 işletme grubu üzerinde yaptıkları çalışmada 18'inin aile kontrolünde olduklarını belirtmişlerdir. Demirağ ve Serter (2003: 48) ise Türkiye'yi bir "içsel sistem" olarak adlandırmışlar ve borsaya kote şirketlerin çok yoğunlaşmış ve merkezileşmiş ortaklık yapısına sahip olduğunu belirterek kote şirketlerin % 70'inden fazlasının doğrudan veya dolaylı olarak aile sahipliğinde ve kontrolünde olduğunu saptamışlardır. Örneklemin % 24'ü ise aile kontrolünde olmayan işletme gruplarından oluşmuştur. İlk olarak örneklemdeki yönetim kurulu üye kenetlenmelerinin olduğu tüm şirketler belirlenmiştir. Daha sonra ise aile işletme grupları içindeki bağlar hesaplanmıştır. Daha sonra ise grup içi kenetlenmelerin özellikleri

incelenmiştir. Daha öncede belirtilmiş olduğu gibi işletme grupları içinde gerçekleşen yönetim kurulu kenetlenmelerinde hem dikey hem de yatay ilişkiler oluşabilmektedir. Dikey iç kenetlenmelerde, grup ana şirketi ile bağlı şirketler yönetim kurulları arasında üye alışverişi söz konusu olmaktadır. Yatay iç kenetlenmelerde ise bu ilişki aynı gruba bağlı şirketleri arasında gerçekleşmektedir.

BULGULAR

Tablo 2'de İMKB 100 şirketlerinde saptanan YK karşılıklı kenetlenme bulguları verilmektedir. Toplam 647 yönetim kurulu üyesinin 77'sinin çoklu üyeliğinin olduğu bulunmuştur. Örneklemin yaklaşık % 86'sı işletme grubu ana veya bağlı şirketlerinden oluşmaktadır ve kenetlenmelerin % 99'u işletme grup şirketleri arasında gerçekleşmektedir. Bunları grup içi kenetlenmeler olarak adlandırmak mümkündür. Grup içi gerçekleşen çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin ise yaklaşık % 75'i aile holdingleri bünyesinde gerçekleşmektedir. Toplam 370 aile holdingi yönetim kurulu üyesinin 58'sinin çoklu üyeliğinin olduğu bulunmuştur.

***Tablo 2*. Türkiye'de karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurulları: İMKB 100 ve İMKB aile holding şirketleri (2004)**

		İMKB 100 şirketleri	***İMKB 100 Aile holdingleri***
Toplam yönetim kurulu üye sayısı		647	370
Toplam çoklu yönetim kurulu üyeliği sayısı		77	58
Çoklu üyelik oranı		% 12	%15,6
Çoklu üyelikleri olan yöneticilerin üyelik sayısı	2	% 68,8	% 65,5
	3	% 18,4	% 17,2
	4	% 5,3	% 6,9
	5	% 3,9	% 5,2
	5'den fazla	% 3,9	%5,2

IMKB 100'de yer alan şirketler arasında yatay kenetlenmelerin (%54,5) diğer bir deyişle aynı gruba bağlı kardeş şirketler arası YK üye alışverişlerinin dikey kenetlenmelere (%39) göre daha yoğunlukta olduğunu söylemek mümkündür. Örneklemde yeralan aile holdinglerinde

kenetlenme türlerini incelediğimizde ise yatay ve dikey kenetlenme arasında çok farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, holding ve bağlı şirketler (% 48,3) ve bağlı şirketlerin birbirleri arasında (%50) YK üyelik bağları yaklaşık olarak benzer oranlarda kullanılmaktadır.

Jensen ve Meckling (1976)'e göre aile işletmelerinde yönetimsel fırsatçılık ve dolayısıyla işlem maliyetleri çok düşüktür bu nedenle de yönetim kurulları gibi içsel yönetim mekanizmaları gerekli değildir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise (e.g. Chrisman et al. 2004; Schulze et al. 2002) başkacı aile davranışlarının şirkete zarar verici düzeyde olabileceğini öne sürmektedir. Bu görüş ayrıca aile şirketlerinde yönetim kurullarının sadece bir yönetim aracı olarak kullanılmadığını sahiplerin yönetim kurulu üyelerini aile üyesi yöneticileri gözetlemek ve aile içi işlem maliyetlerini düşürmek amacıyla da kullandıklarını savunmaktadır (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996). Bu nedenle aile şirketi tepe yöneticilerin çoklu yönetim kurulu üyelik ilişkilerini duruma özgü deneyimleri olanlardan fikir, bilgi ve danışmanlık almak için de gerçekleştirebilmektedirler (Lester & Cannella, 2006). Elde edilen bulgular işletme gruplarında profesyonel yönetici kenetlenmelerinin aile üyesi kenetlenmelerine göre daha yoğunlukta olduğu saptanmıştır. Tablo 3 ve 4'den takip edilebileceği gibi IMKB 100'de tüm kenetlenmelerin yüzde 59,7'si, sadece aile holding şirketlerinde ise kenetlenmelerin yüzde 53,7'si profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleşmektedir. Firmalar arasında operasyonel bağların olduğunu ve gruba bağlı şirketlerin ana ve bağlı şirketler arasında profesyonel yönetici değişikleri sayesinde hem koordinasyonu ve hem de kontrolü sağladığını söylemek mümkündür. Aile holdingleri tüm işletme grupları ile karşılaştırıldığında aile üyesi kenetlenmeleri ve profesyonel yönetici kenetlenmelerinin daha dengeli olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde sahip aile üyesi yöneticilerin birden fazla şirketin yönetim kurulunda yer alması şaşırtıcı bir durum değildir. Fakat dikkat çekici ve üzerinde daha derin araştırma yapılması gereken durum aile üyelerinin yönetim kurullarındaki varlıklarının aile holdinglerinde profesyonel yöneticilerle dengelenmekte olmasıdır. Beklentilerimizin tersine bağımsız üye kenetlenmeleri çok sınırlı düzeyde kalmıştır. Özellikle aile holding şirketlerinde bu durumda daha da dikkat çekici boyuttadır. Kula (2005) tarafından 356 Türk şirketinde yapılan bir araştırmada yönetim kurullarında ortala bağımsız üye yüzdesini yüzde 11 civarında olduğu saptanmıştır.

***Tablo3*: İMKB 100 şirketlerinde kenetlenmiş yönetim kurulu üyeliklerinin özellikleri**

	Aile üyesi		**Profesyonel Yönetici**		**Bağımsız Üye**		**TOPLAM**	
	Sayı	*%*	*Sayı*	*%*	*Sayı*	*%*	*Sayı*	*%*
Dikey Kenetlenme	16	53,3	14	46,7	-	-	30	39
Yatay Kenetlenme	10	23,8	31	73,8	1	2,4	42	54,5
Diğer	-	-	1	20	4	80	5	6,5
Toplam	26	33,8	46	59,7	5	6,5	77	

Pearson ki-kare: 54,541 df: 2 sig. (two-sided): .000

***Tablo 4*: İMKB 100'de yer alan aile holdinglerinde kenetlenmiş yönetim kurulu üyeliklerinin özellikleri**

	Aile üyesi		**Profesyonel Yönetici**		**Bağımsız Üye**		**TOPLAM**	
	Sayı	*%*	*Sayı*	*%*	*Sayı*	*%*	*Sayı*	*%*
Dikey Kenetlenme	15	53,6	13	46,4	-	-	28	48,3
Yatay Kenetlenme	10	34,5	18	62,1	1	3,4	29	50,0
Diğer	-		-		1	100	1	1,70
Toplam	25	43,1	31	53,4	2	3,44	58	

Pearson ki-kare: 30,839 df: 4 sig. (two-sided): .000

SONUÇ

Maman (1999) işletme gruplarının baskın örgütlenme şekli olduğu ülkelerde karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurulu üyeliklerinin grup içindeki firmaları kontrol ve koordine etmek için kullanıldığını önermektedir. Öncül ve tanımlayıcı bu araştırmamız çoklu yönetim kurulu üyeliklerinin daha çok işletme grupları ve özellikle de aile holdingleri arasında gerçekleştiğini küçük bir örneklem kapsamında ortaya koymuştur. Sahip aile üyesi yöneticilerin ve profesyonel yöneticilerin gruba üye birden fazla şirketin yönetim kurulunda görev aldıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca dikey kenetlenmelerden ziyade daha çok yatay kenetlenmelerin diğer bir değişle aynı gruba bağlı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin birbirleriyle bağlarının söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Aile holdinglerinin profesyonel ve aile üyesi yöneticileri bağlı şirketler arasında paylaştırdıkları, bu sayede bağlı şirketler arası koordinasyonları geliştirdikleri ve yöneticilerin deneyimlerinden farklı alanlarda yararlanmak eğilimde olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmanın her incelemenin olduğu gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulguların dikkatle yorumlanması gerekmektedir. Öncelikle bulguların genelleştirilebilmesinin mümkün olmadığını söylemek gerekir. Bu araştırma daha geniş kapsamlı bir inceleme projesinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Örneklem olarak İMKB'ye kote 100 şirket seçilmiştir ve bulgular bu şirketler arasında gerçekleşen karşılıklı kenetlenmelerin analizi ile sınırlıdır. Konu ile ilgili daha kapsamlı bir bakış açısı yakalayabilmek için takip eden projelerde daha fazla şirket üzerinde araştırma yapılmalı, diğer bir deyişle örneklem sayısı yükseltilmelidir. Aile İşletme gruplarının kenetlenme eğilimleri hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmak için özellikle incelenen grupların tüm bağlı şirketlerinin yönetim kurulları ve çoklu üyelik ilişkileri incelenmelidir. Bu alanlarda bilgiye ulaşma sorunları yaşandığı için genellikle örneklem bu bilgilerin halka açık olduğu İMKB şirketleri ile sınırlandırılmaktadır. Öncül sonuçlar aile holdinglerinde bu türde sosyal bağların söz konusu olduğu ortaya çıkarmaktadır. Takip eden araştırmaların bu konuda daha derinlemesine bilgiye ulaşacak şekilde daha geniş kapsamlı tasarımlanması gerekmektedir. Aile bağları ve ilişkilerinin, firma büyüklüğü, faaliyet alanı, yaş ve çeşitlendirme düzeyi gibi organizasyonel özelliklerin karşılıklı kenetlenme sürecinde üstlendikleri rollere ve kenetlenmelerin şirket performansları üzerindeki etkilerine odaklanılması

gerekmektedir. Ayrıca boylamsal bir araştırma tasarımı yardımıyla yıllar itibarıyla yönetim kurulları üyeliklerinin incelenmesi kenetlenmeler konusunda şirketlerin gerçek eğilimlerini ortaya koyacak ve hangi koşullar altında daha fazla veya az kenetlenmelerin gerçekleştiğini anlamamıza da yardımcı olabilecektir.

Bu incelemenin bir bölümü GBATA 2007 uluslararası konferansında sunulmuştur. Ataay, A. "Composition of Boards of Directors in Business Groups in Turkey: Interlocking Directorates", Achieving Competitive Advantage through Managing Global Resources, GBATA Readings Book, Ed. Delener, N.; Fuxman, L., et al., 32-38, (2007).

KAYNAKLAR

Anderson, R. & Reeb, D. (2003); "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S & P 500", *Journal of Finance*, 58:1301– 27.

Au, K., M.W. Peng, & D. Wang (2000); "Interlocking Directorates, Firm Strategies, and Performance in Hong Kong: Towards A Research Agenda." *Asia Pacific Journal of Management* 17(1), 29–47.

Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000); "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationship", *Journal of Management*, 26(3): 367-403.

Boyd, B.,W.O. Carroll, & M. Howard (1996); "International Governance Research", *Advances in International Comparative Research,* 11: 191–215.

Bugra, A. (1994); *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, State University of New York Press, NY.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004); "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335–354.

Claessens, S., S. Djankov, and L. Lang (2000); "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations", *Journal of Financial Economics,* 58: 81–112.

Demirag, I. & Serter, M. (2003); "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance: An International Review*, 11:40–51.

Davis, G.F. & Powell, W.W. (1992); "Organization environment relations", In: Dunnette, M. (Ed.) *Handbook of Industrialand Organizational Psychology*, pp. 315–75. Palo Alto: Consulting Psychol. 2nd ed.

Gedajlovic, E.R. & D.M. Shapiro (1998);"Management and Ownership Effects: Evidence from Five Countries", *Strategic Management Journal,* 19: 533–53.

Gökşen Selekler, N. & Üsdiken, B. (2001); "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scales and Time of Founding", *British Journal of Management*, 12: 325-340.

Granovetter, M. (1994); "Business Groups", In: Smelser NJ, Swedborg R, (Eds.), *Handbook of economic sociology*, p. 453– 75, New York: NJ Princeton University Press.

Granovetter, M. (2005); "Business Groups & Social Organization", In: Smelser, N.J. & Swedberg, R. (Eds.) *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd Edition, Princeton University Press, Princeton.

Haunschild, P.R. & Beckman, C.M. (1998); "When Do Interlocks Matter? Alternate Sources of Information and Interlock Influence", *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-844.

Hillman, A.J. & Dalziel, T. (2003); "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, *28*(3), 383–396.

Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976); "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, *3*:

Johnson, J.L., Daily, C.M., & Ellstrand, A.E. (1996); "Boards of directors: A review and research agenda", *Journal of Management*, *22*(3), 409–438.

Khanna, T. & Palepu, K. (1999); "Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: evidence from Chile and India", *Journal of Economic Management Strategy*, 2:271 – 310.

Khanna, T. & Palepu, K. (2000); "The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, 43:268–85.

Kula, V. (2005); "The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey", *Corporate Governance*, 3(2): 265–276.

Lester R.H. & Cannella Jr. A.A. (2006); "Interorganizational Familiness: How Family Firms use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital", *Entrepreneurship Theory and Practice,* 30(6): 755-774.

Li, J. (1994); "Ownership Structure and Board Composition: A Multi-country Test of Agency Theory Predictions", *Managerial and Decision Economics,* 15: 359–368.

Maman, D. (1999); "Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel — A Longitudinal Analysis, 1974-1987", *Organization Studies*, 20(2): 323-339.

Mizruchi, M. (1996). "What do Interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates." *Annual Review of Sociology,* 22: 271–298.

Öniş, Z. (1995); "International Context, Income Distribution and State Power in Late Industrialization: Turkey and South Korea in Comparative Perspective", *New Perspective on Turkey,* 13 (Fall): 25-50.

Pederson, T. & S. Thomsen (1997); "European Patterns of Corporate Ownership", *Journal of InternationalBusiness Studie,* 28: 759–78.

Peng, M.W., Au, K.Y. & Wang, D.Y.L. (2001); "Interlocking Directorates as Corporate Governance in ThirdWorld Multinationals: Theory and Evidence from Thailand", *Asia Pacific Journal of Management, 18: 161-181.*

Shleifer, A. & Vishny, R. (1997); "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*,52:737– 83.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2002); "Altruism, agency, and the competitiveness of family firms", *Managerial and Decision Economics*, *23*: 247–259.

Silva, F., Majluf, N. & Paredes, R.D. (2006); "Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile", *Journal of Business Research*, 59: 315-321.

Stokman, F., R. Ziegler, & J. Scott (Eds.) (1985). *Networks of Corporate Power*. London: Polity Press.

Turgut, G. & Dicle, I.A. (2003); "A Longitudinal Study of Interlocking Directorates of the Companies Quoted in Istanbul Stock Exchange between 1996-2001", Delener, N. & Chao C.-N. (Eds.) Gbata Proceedings Book.

İSKENDER DEDE'NİN 150 YILLIK MARKASI KEBAPÇI İSKENDER'İN STRATEJİK ANALİZİ

Aysun KANBUR
İnönü Üniversitesi
SBE İşletme ABD
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora
e-posta:aysun_kanbur@yahoo.com

Engin KANBUR
Hava Kuvvetleri Komutanlığı,
5. Ana Jet Üs Komutanlığı.
e-posta: enginkanbur@yahoo.com

ÖZET

İşletmeler günümüz küresel dünyasındaki rekabetçi şartlara ayak uydurmaya çalışırken, alacakları kararların şekillenmesindeki en büyük yardımcıları içinde bulundukları durumu her yönü ile değerlendirmeleri olacaktır. Bu durum aile işletmeleri için de güçlü ve zayıf yönleri ile çevrelerindeki fırsatların ve tehditlerin farkına varmaları açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada da 150 yıla yakın geçmişe sahip bir aile işletmesi olan "Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi" ile geçmişten bugüne taşınan Kebapçı İskender markasının günümüz koşullarındaki durumu değerlendirilmeye çalışılmaktadır. İşletmeye izleyeceği stratejilerle ilgili yol göstermek ve stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde destek sağlamak amacıyla SWOT analizinden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Stratejik Yönetim, SWOT Analizi, Kebapçı İskender.

1. GİRİŞ

İşletmecilik alanında ve yönetim araştırmalarında aile işletmelerine ilişkin araştırmalar ve incelemeler bu konuya verilen önemle birlikte her geçen gün daha da artmaktadır. Aile işletmeleri ülkemizdeki ve dünyadaki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte ülkemizdeki KOBİ'lerin bir çoğu da aile işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin günümüz ekonomisini yönlendiren ve iş dünyasının kurallarını belirleyen işletmeler arasında oldukça önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir.

Aile şirketi, "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirket" şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2001:19). Aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatlı çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak bulunmaktadır (Özkaya & Şengül, 2006:110). Başarılı aile şirketlerinin ortak özellikleri incelendiğinde; aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemlerinin bulunduğu, sürekli olarak araştırmacı ve yenilikçi oldukları, değişime karşı değil değişimi teşvik eden bir anlayışı benimsedikleri, topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygularının bulunduğu ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri ile gösterdikleri, çalışanlara adalet ve sadakat duygusu ile yaklaştıkları, ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşadığı için en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yaptıkları, gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için kararları hızlı verdikleri, aile bireylerinin daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirildikleri ve şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitildikleri görülmektedir (Kırım, 2005:7).

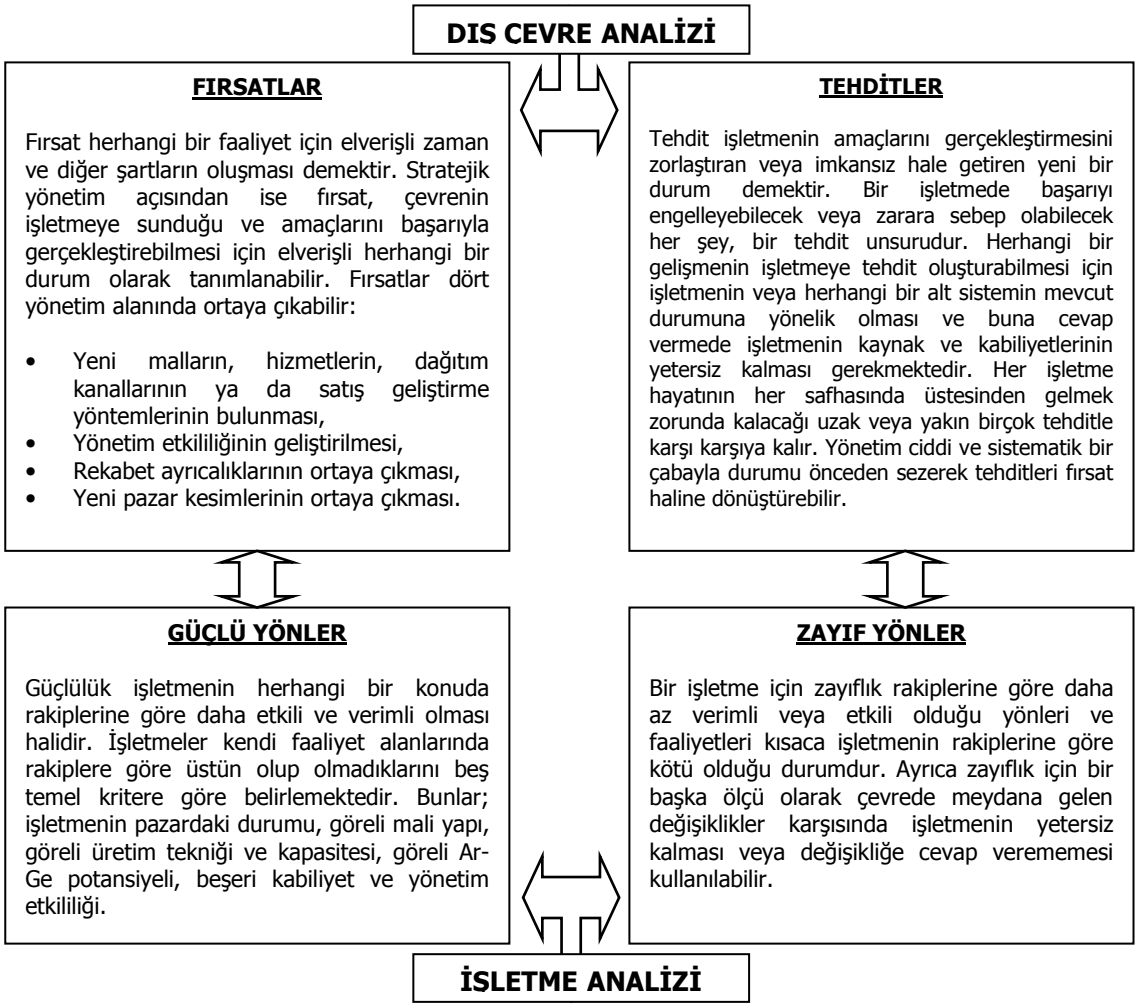
İşletmeler yapılarına ve amaçlarına göre farklılık göstermekle beraber, en genel açıdan bir işletmenin başarısında ya da başarısızlığında iç ve dış çevre faktörleri belirleyici olmaktadır (Yüksel & Akın, 2005:441). Dolayısıyla aile işletmeleri için de stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi çerçevesinde işletmeyi etkileyecek iç ve dış çevre faktörleri doğrultusunda stratejik analizin yapılması ve işletmenin izleyeceği stratejilerin ortaya konularak uygulanması oldukça önemlidir. Böylece aile işletmeleri de sahip oldukları misyon ve vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmiş olacaktır.

2. İŞLETMELERDE STRATEJİK ANALİZ

İşletmelerdeki sürekli ve dinamik stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını stratejik analiz oluşturmaktadır. Stratejik analiz; amaçların yeniden tanımlanması, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve hem işletmenin hem de işletmenin dış çevresinin incelenmesine yönelik çabaları diğer bir ifadeyle işletme-çevre etkileşiminin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Dinçer, 2004:70). İşletmeler; stratejik analizle birlikte elde ettikleri bulgulardan hareketle, rekabetçi avantaja sahip olmak veya mevcut avantajlarını koruyabilmek için uzun vadeli planlarını, yani stratejilerini geliştirebilecek, geliştirdikleri stratejilerini programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya koyarak değerlendirip kontrol edebilecekleri faaliyetlere ve sonuçlara dönüştürebileceklerdir (Efil, 2004:308-309). Farklı bir bakış açısıyla düşünülecek olursa, stratejik yönetim sürecinde, varoluş nedenlerini ortaya koyan misyonları ve ilerledikleri yönü netleştiren bir resim çizen vizyonları ile çekirdek değerlerini belirleyen işletmeler, bu sabit değerlerden sonra oluşturacakları ve uygulayıp izleyecekleri stratejilerin dinamikleri yönünde harekete

geçecektir. Oluşturulacak stratejiler ise dış koşuların ve iç kapasitenin getirdiği değişken durumları karşılamak üzere zaman içinde gelişecek ve değişecektir (Kaplan ve Norton, 2006:34). İşte bu nedenle işletmelerde stratejik analiz süreci oldukça önemlidir.

Stratejik analiz sürecinde öncelikle işletmenin dış çevresi daha sonra ise işletmenin kendisi incelenmektedir. Dış çevre analizi örgütün faaliyet çevresindeki fırsat ve tehditleri açıklamayı, iç çevre analizi ise örgütün kendi içindeki güçlü ve zayıf yönlerini açıklamayı amaçlamaktadır (Bernroider, 2002:564). Dış ve iç çevre analizi birlikte ele alındığında işletme ve çevre arasındaki etkileşimi değerlendirme imkanı sunmakta ve birçok işletme bu etkileşimi değerlendirmek için SWOT analizi denilen yöntemden yararlanmaktadır. SWOT analizi gelecekteki hareket noktalarını tasarlamak ve mevcut problemleri tanımlamak için uygun temel oluşturan etkin bir araçtır (Terrados ve diğ., 2007:1275).



Şekil 1. İşletme-Çevre Etkileşimi ve SWOT Analizi İçinde Yer Alan Öğeler

"İncelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir teknik" olarak tanımlanabilen SWOT analizi işletmelere stratejilerini ve taktiklerini geliştirmeden önce bilgi vermekte ve kurumsal analizleri için bir çerçeve sunmaktadır. SWOT kelimesi bazı ingilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Bunlar; **S**trength, **W**eakness, **O**pportunity ve **T**hreat (www.cowiprojects.com). Türkçede ise aynı kelimelerin türkçe karşılığından yararlanılarak (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) **GZFT** analizi şeklinde kullanılmaktadır (Tek, 1999:97). Bu analiz içinde yer alan öğeler kavram olarak yukarıdaki şekil yardımıyla incelenebilir (Dinçer, 2004:143-147).

GZFT (SWOT) analizinde iki liste hazırlanmaktadır. GZ Listesi ve FT Listesi. GZ Listesi işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak güçlü ve zayıf olduğu başlıca yönlerini anlatmaktadır. FT Listesi de işletmeleri bir fırsat ya da tehditle karşı karşıya bırakan çevre şartları ve sürekli meydana gelen değişiklikleri anlatmaktadır. FT Listesi önce hazırlanmalıdır. Bunun nedeni böyle bir listenin işletme ya da ürünün güçlü ve zayıf yönlerinden hangilerinin dikkate alınması gerektiği konusunda ipuçları taşımasıdır. Örneğin; eğer rakipler ürünlerini satmak için etkili internet web sayfaları açmışlarsa ve şirket de henüz kendi web sayfasının tasarımını bile yapmamışsa, bu yalnızca bir zayıflık değil, fakat hemen harekete geçilmesini gerektiren bir durumdur. Bu iki listeyi oluşturabilmek için işletmeler dış ve iç çevrelerini oluşturan her bir faktörü kendileri için anlamlılık derecesine göre değerlendirmelidir (Kotler, 2002:239-240). Böylece, bu analiz ile birlikte, güçlü ve zayıf yönleri ile çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri tanımlayan işletmeler tehditlere karşı koymak için fırsatları kullanarak ve zayıf yönlerini elimine edip güçlü yönlerine bağlı olarak stratejilerini oluşturabilecektir. Dolayısıyla SWOT analizi işletmeler için karar almada oldukça önemli destekleyici bir araçtır (Yüksel & Dağdeviren, 2007:3365).

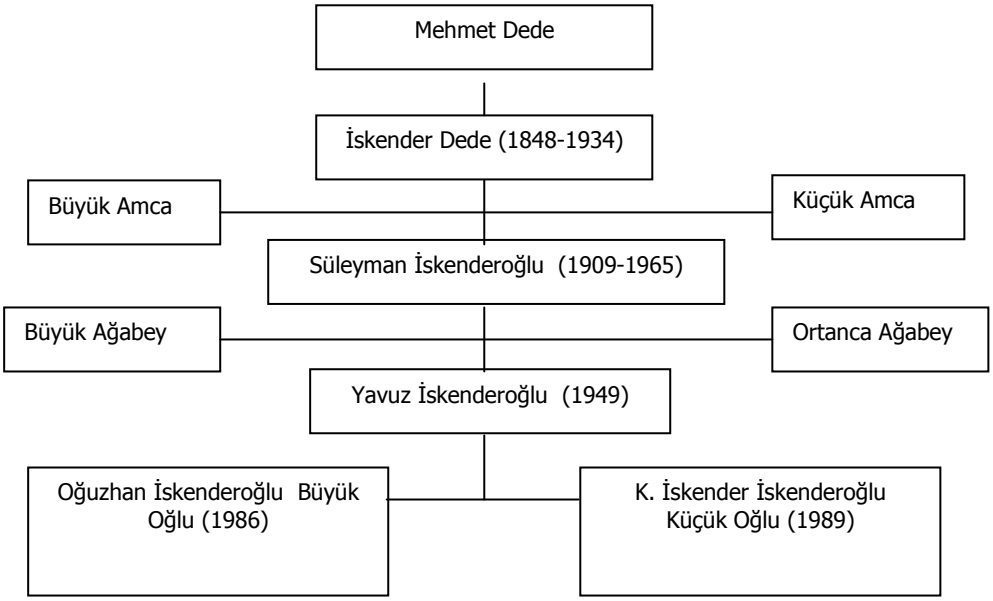
	Strengths (Güçlü Yönler)	**W**eaknesses (Zayıf Yönler)
Opportunities (Fırsatlar)	SO	WO
Threats (Tehditler)	ST	WT

Şekil 2. SWOT Matriksi

SWOT analizi yapılırken SWOT Matriksi'nden yararlanılabilir. SWOT matriksinde işletmenin iç ve dış çevresel faktörleri tanımlanmakta ve eşleştirilmektedir. Örneğin; yeni bir stratejik girişimi harekete geçirmek amacı ile fırsatların güçlü yönler ile eşleşmesi. SWOT matriksi ile ortaya çıkabilecek alternatif stratejiler yukarıdaki şekilde de görülmektedir. Böylece işletmelerin kendileri için en önemli olan stratejiyi tanımlamaları ve öncelikli stratejilerini bu doğrultuda uygulamaya geçirmeleri SO–ST–WO–WT karelerine bağlı olarak değişecektir (Dyson, 2004:632).

3. KEBAPÇI İSKENDER'İN STRATEJİK ANALİZİ

İskender Kebap 1860'lı yıllarda Mehmet oğlu İskender Efendi tarafından Bursa Kayhan Çarşısı'nda icat edilerek tat, şekil, çeşni, sunuş ve güvenilirliği ile günümüze kadar 3 kuşak devam ederek ayakta kalmayı başarmış bir markadır.



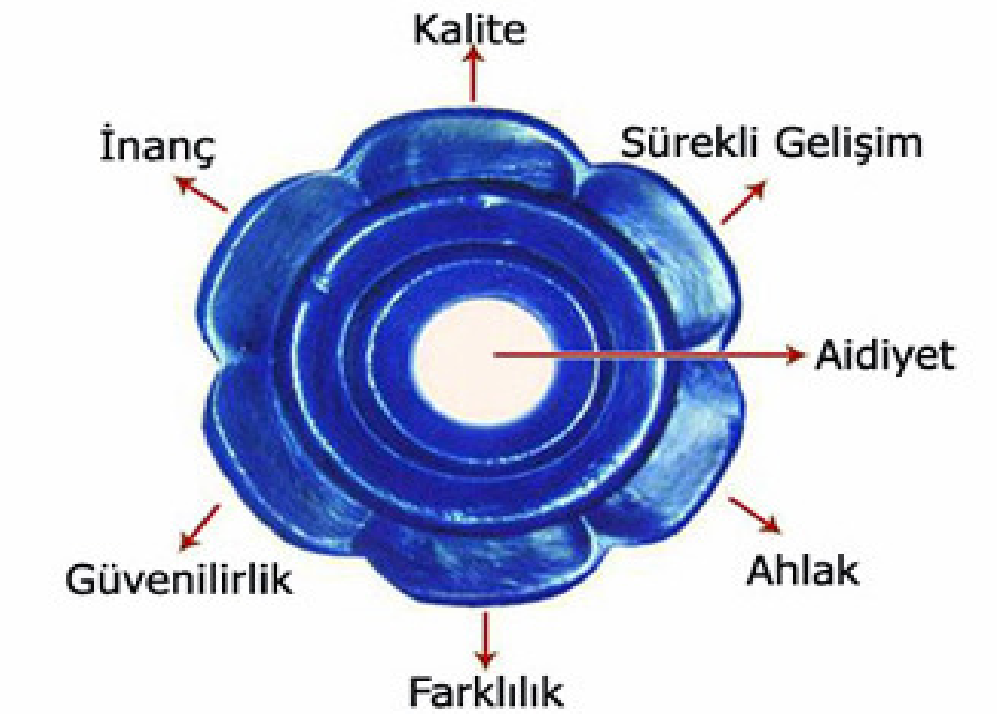
Şekil 3. Aile Soyağacı

Aile 1850 yıllarında Mehmet Efendi Lokantası ile işe başlar. Daha sonra 1860 yıllarında oğul İskender'in (1848–1934) de, babası Mehmet Efendi'ye desteğiyle iş gelişmeye devam eder. Pişirilen etin (tandır veya kuzu çevirme) sabit mekanda olduğu kadar, baş üstündeki tablalarda satıldığı böyle bir Osmanlı döneminde oğul İskender arayışlara girerek "İşi nasıl farklılaştırabiliriz?" ve "Daha iyisini nasıl yapabiliriz?" gibi düşünceleri hayata geçirmeye çalışır. Sonuçta ***"Yüzyıllardır yerdeki ateşe paralel olarak pişirilen kuzuyu, dik mangalda ayağa kaldırma!"*** teklifinde bulunur babasına. Bu amaçla yatay ocakta pişirmek yerine dikey ateş yaparak, kemikli eti; kemik ve sinirlerinden arındırır, bir şişe takar ve bunu ateş karşısında döndürerek pişirdikten sonra ince-ince keserek, bugünkü kebap şeklinde değil; daha basit, çatal ve bıçak kullanılmayan, o günkü adıyla alaturka denen pide üzerine konan etlerin kenarına da yoğurt, salça ve tereyağı gibi daha sonrada desteklenerek bir lezzet tabağı halinde sunumunu

yapar. Bu farklı sunum Bursa'da çok dikkat çeker ve önceleri ***İskender Efendi'nin "dönen kebabı"*** daha sonra ise dönerle anılmaya başlar. Üç erkek evlat babası olan dede Mehmet oğlu İskender Efendi, sahip olduğu bu işi çocuklarına öğretmiştir ve bu gelenek kuşaklar boyunca da devam edip günümüze ulaşmıştır. Aile üyelerinden Yavuz İskenderoğlu da baba dükkanında çıraklık döneminin ardından, 15 yaşında ustalık peştamalını takarak fiilen ve resmen işin başına geçmiştir ve halen bu markayı yaşatmaktadır. ***Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Kültürü*** aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Farklılık:** Yataydan dikeye / Tabak içi sunum (yaratıcılık).
- **Tutarlılık:** Kaliteye ve lezzete verilen önem (insanlarla sürekli iletişim ve onların memnuniyeti)
- **Devamlılık:** 150 yıllık geçmiş (aileden gelen işletme kültürünün, kurum kültürüne dönüşmesi)
- **Teknolojiye duyarlılık:** Endüstri mutfağı (yeniliğe açık olma)
- **Eğitilmişlik:** Uludağ Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Et Endüstrisi Bölümü
- **Markacılık:** Tanınmış marka haklarına sahip olma

Yapılan her işte olduğu gibi İskender Döner Kebap'ta da ilgi ve sevginin ana merkezi müşteridir, müşteri odaklı olma temel felsefedir. Bugün gelinen noktada Kayhan Çarşısı'ndaki ilk dükkana sadık kalınarak; zemin ve masalarda mermer, cephelerde İskender mavisi ahşap kullanımı, lacivert renkli ***Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Papatyası*** ve künde kari uygulaması, sunumda da kağıtlı çatallar, pirinç kapaklı hijyenik şıra servisi gibi tüm ayrıntılar dükkanların konseptini oluşturmaktadır. Bu konsept, sürdürülen Franchise çalışmaları içerisinde de yer almaktadır. Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu papatyası yedi temel ilke üzerine kurulmuştur.



Şekil 4. Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Papatyası

Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu dükkanlarında bu yedi ilkeyi benimseyerek verilen hizmetlerle birlikte papatya şube sistemi uygulanmaktadır. Buna göre bir papatya sistemi ekonomik içeriklidir. İki papatya sisteminde bir papatya şubelerindeki servise, üç papatya sisteminde ise iki papatya şubelerindeki servise ek olarak çeşitli servisler sunulmaktadır.

Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu aile işletmesinin ***vizyonu,*** Türkiye'de ve dünyada döner kebap imalat ve servisinde tartışmasız tek lider olarak, bulunduğu yerden tüm dünyaya yani yerelden evrensele bir Türk gıda zinciri kazandırmak; ***misyonu*** ise, müşterilerinin her zaman üstün kalitesi ve hizmet anlayışı ile memnun olduğu, kurumsallaşmış, endüstrisini kurmuş, marka hakları korunan, franchise yapabilen, tecrübesini ve tarihini yarınlara taşıyan Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu organizasyonu oluşturmaktır. Bu anlayış çerçevesinde Botanik Park İskender Efendi Konağı, Köy Tesisleri, As Merkez, Ovaakça, Ünlü Cadde ve Zafer Plaza şubeleri ile Bursa'da, İmam Aslan Tesisleri ile Gemlik'te, Varan Tesisleri ile Susurluk'ta, Beşiktaş ve Kemerburgaz şubeleri ile de İstanbul'da hizmet verilmektedir.

	Strengths (Güçlü Yönler) • Markanın T.C. Patent Enstitüsü tarafından emtia ve hizmet markası olarak tescil edilmiş olması, • TSE ve İngiliz firması Quality Assurance International'den ISO 9001 ve uluslar arası kabul görmüş ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi) belgelerini almış olması, • 150 yıllık tat anlayışının günümüze kadar taşıması, • Dünya teknolojilerini kullanan, makine, ekipman ve alt yapısıyla endüstrileşmesi,	**Weaknesses (Zayıf Yönler)** • Çalışanlar arasında değişim ve gelişime karşı oluşabilecek direnç, • Planlanan stratejilerin hedeflenen zaman diliminden daha geç sürede hayata geçirilmesi, • İşletme şubelerinin büyük bir kısmının, sanayi kenti ve aynı zamanda jeopolitik öneme sahip bir şehir olsa da, Bursa'da bulunması, • Ayrıntılı bir büyüme planının olmaması,
Opportunities (Fırsatlar) • Toplumun güven duyduğu tanınan bir marka olması, • Kendi şube konseptini koruyarak Franchise anlaşmalarına açık olması, • Catering ve online sipariş hizmeti ile kendi sektöründe hizmet değeri yaratması, • Fast food pazarına alternatif ürünler üretmesi, • Teknojideki gelişmeleri yakından takip etmesi, • İşletme sahibinin ülke genelindeki prestiji, • Üçüncü kuşak olarak, Türkiye'nin markalaşan ilk restaurant zinciri olmanın yaratacağı pazar değeri,	**SO**	**WO**
Threats (Tehditler) • Kurumsal yapılanmanın tam olarak gerçekleştirilememesi, • Gelecek kuşakların bu işi sürdürmeme riski, • Aile içerisinde isim hakkını kullanabilecek diğer bireylerin işletmenin stratejilerini olumsuz etkilemesi, • İşletme yönetiminin modern yönetim anlayışlarını takip edememe riski, • Gelişen teknolojiye ayak uyduramama riski,	**ST**	**WT**

Şekil 5. Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Aile İşletmesinin SWOT Matriksi

	Strengths (Güçlü Yönler) • Franchise çalışmalarını sürdürmesi, • İşletmeyi vizyonuna ulaştırmak için çabalayan girişimci ruha sahip bir yöneticisinin olması, • Köy Konsepti, Müze Restaurant ve İskender Efendi Konağı gibi şubeleriyle farklı ve yenilikçi uygulamalarını sürdürmesi, • Üniversite ile işbirliği içinde çalışması, • İşletmenin uzun ve kısa vadeli stratejik planlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi, • İşletmenin kendi ilkeleriyle birlikte konseptini koruması.	**Weaknesses (Zayıf Yönler)** • İşletme kültürünün kurum kültürüne dönüştürülememesi, • Reklam çalışmalarının yetersiz kalması ve pazarlama politikasının belirsizliği, • İşletme sahibinin her işle ilgilenmesi ve yönetim fonksiyonunu yürütecek ayrı bir yöneticisinin bulunmaması, • İşletmenin sosyal sorumluluk politikasının yetersizliği.
Opportunities (Fırsatlar) • Ulusal ve uluslararası alışveriş merkezleri açısından ve yatırımcılar için cazibe merkezi olabilme kapasitesi, • Ülkemiz ve dünya tüketicilerinin güvenle tercih ettiği hijyenik kalitede ürün sunması, • %100 Tüketici Memnuniyetini sağlamada Call Center departmanı ile müşterilerle hızlı iletişim kurabilmesi, • Servis standartlarının bulunması, • Doğal besi ortamlarında yetiştirilen hayvanlardan elde edilen kaliteli etlerle katkı maddesi kullanmaksızın organik ürünlerin dünya standartlarına uygun üretilmesi.	**SO**	**WO**
Threats (Tehditler) • Ülkemizde ve pek çok ülkede taklit edilme olasılığı, • Markanın dünyaya açılması çalışmalarında karşılaşılan hukuki ve politik engeller, • Bugünün dünyasında sebze ve meyve yönlü beslenmenin savunulması, • Ülkemiz ve dünya genelinde hayvanlarda ortaya çıkan ve insan sağlığını tehdit edebilecek hastalık riski, • Ülkemizdeki ekonomik belirsizlik riski ve işletmenin finansal açıdan yaşayabileceği sorunlar.	**ST**	**WT**

Şekil 6. Kebapçı İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu Aile İşletmesinin SWOT Matriksi

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Stratejik analizin aile şirketleri açısından değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmada yapılan uygulama sonucunda Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Aile İşletmesinin SWOT Analizi gerçekleştirilmiştir. SWOT analizi yapılırken SWOT Matriksi'nden yararlanılmıştır. İşletmenin SWOT matriksinde öncelikle iç ve dış çevresel faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle öncelikle işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve onu etkileyen fırsat ve tehditler ile kendi mevcut yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. Böylece işletmenin hem çevre hem de kendi iç süreçleri açısından ne durumda olduğunu görmesi sağlanmıştır. Bu aşamadan sonra işletme için yapılması gereken "stratejik yönetim" anlayışı çerçevesinde dış koşulların ve iç kapasitenin getirdiği değişken durumları karşılamak üzere uygulanabilecek stratejilerin oluşturulmasıdır. İşte bu noktada da Swot matriksinde ortaya çıkan strateji karelerinde yer alacak stratejiler belirlenmelidir. Çalışmada işletmeden alınan bilgilerle tanımlanan iç ve dış çevresel faktörler doğrultusunda strateji kareleri için oluşturulan stratejiler aşağıdaki şekil yardımı ile incelenebilir.

SO	**WO**
• Köy Konsepti, Müze Restaurant ve İskender Efendi Konağı gibi yeni şube projelerinin hayata geçirilmesi, • Servis standartları, ürün kalitesi ve işletme politikalarını benimseyen bir franchise sistemi sağlanabilmesi ve tekliflerin değerlendirilmesi, • Mevcut standartları korumaya yönelik denetleyici çalışmaların sürdürülebilirliği, • Takip ettiği teknolojik gelişmeleri daha iyi hizmet anlayışıyla uygulamaya geçirmesi, • Üniversite ile işbirliği içinde personel istihdam politikası uygulanması, • Aile üyelerinin işletmenin prestijini koruması.	• Aynı kalite, lezzet ve kültürün yurtiçi ve yurtdışında daha fazla yeni şubeler açılarak sunulması, • Tüm detayları ile bir büyüme planının oluşturulması, • Tutundurma çalışmalarına yer verilmesi ve pazarlama politikasının netleştirilmesi, • Sosyal sorumluluk içerikli projelere başlanması, • Hukuk, yönetim ve finansman gibi alanlarda danışmanlık hizmetleri alınması, • Fast food pazarı ile ilgili bir pazarlama planı oluşturulması, • Ulaşılması planlanan hedeflerin zamanında hayata geçirilmesi.
ST	**WT**
• Endüstrileşen işletme yapısına ilişkin kontrollerin sürekliliğinin izlenmesi, • Taklit edilme olasılıklarına marka tescili ile karşı konulması, • Ekonomik belirsizliklere karşı işletmeyi koruyacak kriz planı hazırlanması.	• Kurumsal yapılanma çerçevesindeki çalışmaların geliştirilmesi, • Hukuki ve politik destek sağlama girişimleri, • Yaşanan değişim ve gelişmeler doğrultusunda çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi, • Gelecek kuşakların işletmeyi yaşatmak üzere motive edilmesi ve işle ilgili bilgilendirilmesi.

Şekil 7. Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Aile İşletmesinin SWOT Matriksi Strateji Kareleri

İşletmelerin başarıya ulaşmalarının sonuç odaklı çalışmalarına ve kendileri için değer yaratan faaliyetleri etkin şekilde gerçekleştirebilmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Aile işletmeleri için de durum aynıdır. Sonuç olarak bu çalışma ile Kebapçı İSKENDER*-Yavuz İskenderoğlu Aile İşletmesi'ne benimsediği misyon ve kalite politikası ile hedeflediği vizyona ulaşma sürecinde destek sağlanmaya çalışılmıştır. SWOT matriksi ile ortaya çıkan ve SO–ST–WO–WT karelerine bağlı olarak değişen stratejilerden kendisi için en önemli ve öncelikli olanları uygulamaya geçirmesinin, işletmenin yarattığı marka ile yerelden evrensele bir Türk gıda zinciri kazandırmak için çıktığı yolda başarıya ulaşmasında olumlu bir değer sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Bernroider, Edward (2002) "Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study", *European Management Journal*, Volume: 20, Number: 5, pp. 562–573.

Dyson, Robert G. (2004) "Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, Volume: 152, pp. 631–640.

Dinçer, Ömer (2004) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Efil, İsmail (2004) *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2006) *Strateji Haritaları*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Karpuzoğlu, Ebru (2001) *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Kırım, Arman (2005) *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kotler, Philip (2002) *Kotler ve Pazarlama*, Çeviren: Özyağcılar, Ayşe, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özkaya, Meltem O. & Şengül, Canan M. (2006) "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı"**,** *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 109-126.

Terrados, J. Almonacid G. & Hontoria, L. (2007) Regional Energy Planning Through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools, Impact on Renewables Development, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume: 11, pp. 1275–1287.

Tek, Ömer B. (1999) *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Yüksel, İhsan & Akın, Adnan (2005) "FÜTZ (SWOT) Faktörlerinin Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Belirlenmesi", *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Yayınları, s. 441-443.

Yüksel, İhsan & Dağdeviren, Metin (2007) "Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis – A Case Study for a Textile Firm", *Information Sciences*, Volume: 177, pp. 3364–3382.

http://www.cowiprojects.com/4CountryEnvironmentalProject/turkey/1stRegionalWorkshop/**SWOT**Analysis-Prioritization.pdf, Erişim Tarihi: 05.01.2008.

http://www.kebapciiskender.com.tr, Erişim Tarihi: 15.01.2008.

BİR BABAERKİL YÖNETİCİNİN DEVİR-TESLİM TÖRENİ: KRAL LEAR

Arş. Gör. Barbaros ANDİÇ
İstanbul Kültür Üniversitesi
Sanat ve Tasarım Fakültesi
Sanat Yönetimi Bölümü
Tel: (0 212) 498 41 75
Faks: (0212 498 43 06
e-posta: b.andic@iku.edu.tr

Arş. Gör. Sema İŞLER
İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Tel: (0212) 498 46 77
Faks: (0212) 498 43 06
e-posta: s.isler@iku.edu.tr

GİRİŞ

Aile işletmelerinin evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, aile işletmesi kavramı en kısa tanım olarak, sahipliği ve yönetimi bir kişi veya bir aileye ait olan işletmeleri (Koçel, 2001) göstermektedir. O halde bu bakış açısıyla ailenin, hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi olması bir ölçüt olarak kabul edilmektedir denilebilir.

Aile işletmeleri için yapılan çeşitli tanımlara göz atıldığında;

"Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunmasını, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelenmesi için yeter bir unsur olarak kabul ederiz. (Öz-Alp, 1971)";

"En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir.(Günver, 2002)";

"Aile işletmeleri geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir.(Alayoğlu, 2003)",

"Aile işletmeleri, işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya akrabalar arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir. (Ada vd., 2004)"

"Aile işletmeleri, ortakları arasında kan bağı olan işletmelerdir. (Genç vd., 2004)",

gibi tanımlarla karşılaşılmaktadır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında; aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliğin, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya bu faaliyetleri etkilemesi potansiyeline sahip olmasıdır (Erdoğmuş, 2004). Ayrıca bir diğer özellik de, bu işletmelerdeki eski olay ve deneyimlerden oluşan ve bugünkü faaliyet ve ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin varolması sayılabilir (Erdoğmuş, 2004).

Farklı bakış açılarına göre değişmekte olan tanımlara sahip olmakla birlikte, aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı bir boyut olarak duygusal boyut işin içine katılmakta ve iş ilişkileri genellikle bu boyut etrafında şekillenmektedir. Aile işletmesi; sevgi, çalışma ve insanlar arasındaki çoklu bağlantılardan oluşur (Pazarcık, 2004). Aile üyeleri arasındaki ilişkiler, işletmenin faaliyetlerini ve sürekliliğini etkileyen önemli bir unsurdur.

Aile işletmesinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçüt ele alındığında; bunlardan ilki ailenin, işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olması durumu; üçüncü ölçüt ise işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Erdil vd., 2004). O halde aile işletmelerinde geleceği düşünerek bayrağı babadan çocuğa devretme ile özdeşleştirebileceğimiz süreklilik ve devretme konusunu ailenin ve işletmenin gündeminde önemli bir yere sahiptir.

Aile işletmelerinde geleceği düşünmeye zorlayan gücün varlığı sözkonusudur. En kolay ve basit ifadeyle, bayrak devri yapıldığında işletmenin yönetiminin ailede kalması ve aile isminin ile ününün devam edeceği düşüncesi hakimdir.

Aile işletmesi olarak kalabilmek, ailenin bir sonraki kuşağının yönetimi devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücü bırakmak istemesi ile mümkün olur (Günver, 2002). Bu sürecin ise hem aile hem de işletme için çok kritik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aile işletmeleri alanında yapılan araştırma ve incelemelerin büyük çoğunluğunun yönetimin sonraki kuşağa devri olması dikkat çekicidir.

Aile şirketlerinin sıklıkla karşılaştıkları temel problemler şirketin devamlılığının sağlanması ve alt sistemlerin yönetilmesinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Ancak girişimci birinci kuşak işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyüme konuları ile yoğun bir şekilde uğraşırken son derece temel bir problem olan ikinci ve üçüncü kuşakların yönetimi devralmaları zamanı geldiğinde kolaylıkla halledilebilir bir sorun olarak algılanmaktadır. Fakat son derece önemli olan bir faktör göz ardı edilmektedir. Ailenin işini devam ettirme konusunda istekli olsun ya da olmasın, yönlendirildikleri konularda mesleki eğitim alan kuşakların aynı işletmenin kurucusu gibi "girişimcilik ruhuna" sahip oldukları varsayımı ile hareket edilmektedir. İşte bu noktada aile işletmeleri ciddi bir problem ile karşılaşmaktadır.

Yönetimi, yönetim sürecine yön verenler açısından düşündüğümüzde; ailesel (Patrimonial), siyasal ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimin söz konusu olduğunu söyleyebiliriz (Koçel, 2003). "Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması" halinde ailesel yönetim ön plana çıkar. Ailesel yönetimin başlıca özelliği, belirli aile bireylerinin veya akrabaların üst yönetim kademelerinde bulunabilmesidir.

Aile işletmelerinin en büyük özelliği, bazıları kuşaklar boyu başarılı olup varlıklarını sürdürebilirken, bazıları kısa sürede dağılarak yok olup gitmeleridir. Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi, geleceği önceden gören ve ileride oluşabilecek olayları gerçekleştirmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan, yönetsel faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilen işletmelerdir. O halde tüm sayılanların gerçekleştirilmesi için de yöneticinin önemli ve etkin bir rol oynaması gerekliliğini söylemek mümkündür.

Bir işletmenin kültüründen bahsedildiğinde, o işletme içinde bulunan bireylerin çoğunluğu tarafından belirlenen temel değerler gözönüne alınmaktadır. O halde aile işletmeleri için bir aile içinde doğar, gelişir ve ailenin kültürüyle yetişir ifadesini kullanmak yanlış olmayacaktır. Aile şirketlerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları önem taşımaktadır. Her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve rolleri olduğu kabul edildiğinde; aile işletmelerinin ikinci kuşağa devri sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesinde ilgili aktörlerin rolü ve davranışları büyük ölçüde etkilidir (Erdoğmuş, 2004). Çünkü aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi sırasında karşılaşılan engellerin önemli bir kısmı ailedeki aktörlerle ilgilidir. Böylece işletme kurucusu, varisler ve aile dışı çalışanların bu konuda hazır olmaları oldukça önemlidir demek yanlış olmayacaktır.

Aile işletmelerinde devir ve devretme ile ilgili tanımlara bakıldığında Applegate ve Handler'ın "*Aile işletmesini, ailenin mülkiyetinde kalması amacıyla liderliğin bir sonraki kuşağı temsil eden aile üyesine geçirilmesidir"* ifadesi ile karşılaşılmaktadır (Günver, 2002). Bu ifade üzerinden düşünüldüğünde uzun yıllar yönetici – yürütücü olarak çalışan önceki kuşağın; içinde bulunduğu yapının ona sağladığı gücü bir sonraki kuşağa devretmesi kolay değildir.

Aile işletmesinin bir özelliği olarak ifade edilen mülkiyetin aile de kalması durumundan dolayı işletmenin yönetiminin ve hatta liderliğin bir sonraki kuşağı temsil eden aile üyesine geçirilmesi olan devir; tek bir olay değil uzun bir dönemi kapsayan bir süreç olarak tanımlanır (Günver, 2002). Bu devretme sürecini yavaş ilerleyen, evrimsel ve iki kuşak arasındaki karşılıklı rol tanımlamalarını kapsayan bir süreç olarak tanımlamak da mümkündür.

Sadece bir sonraki kuşaktan yönetici belirlemek değil, işletmede yeni bir vizyon oluşturmak olarak da yorumlanabilen devretme sürecinde üç bileşen vardır (Günver, 2002) :

1. Kurucunun işletmeyi devretme arzu

2. Bir sonraki kuşakta kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik

3. Bir sonraki kuşakta bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Birçok aile işletmesinde kuşaklararası yönetim değişimi, bir sonraki yöneticinin kim olacağı, kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmektedir. Bir aile şirketinde yoğun şekilde babaerkil otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin veya aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı yaratabilmektedir (Vural vd., 2004).

İnceleme konumuz olan Kral Lear tragedyasında da babaerkil bir otoritenin varlığı söz konusudur. Ataerkil ya da baberkil kültüre sahip işletmelerde işletmenin her türlü kararı yalnızca aile tarafından verilir ve ilişkiler hiyerarşik olur. Bu işletmelerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır (Günver, 2002). Gelenekler doğrultusunda davranan bu yöneticiler, sadece işletme konuları üzerinde değil aile üyeleri ile ilgili konularda da liderliğini sürdürür. Babaerkil otoriteye sahip yapıdaki aile tipine benzeyen, pederşahi aile tipinde de baba ya da ailenin lideri tek otoritedir. Tüm önemli kararlar bu kişi tarafından verilir, liderin ailenin diğer üyelerine hiç güvenmediği dikkat çekicidir. Bu tarz yöneticiler ya ölene kadar yönetimi bırakmazlar ya da devir sürecinde oldukça sorun yaratırlar.

Günlük yaşamın bir parçası olan ve aile işletmelerinde duygusal ilişklilerin ağır bastığı aile sistemi ile rasyonel ilkelerin hakim olduğu işletme sistemlerinin bir arada yürütülmesi nedeniyle oluşan çatışmalar, aile işletmelerinin en büyük problemlerinden bir olmakta ve sonuçta işletmenin dağılmasına kadar çok çeşitli problemlere kaynaklık etmektedir (Uluyol, 2004). İşletmenin kuruluşunu izleyen ilk yıllarda aile üyeleri arasındaki çok yönlü işbirliği işletmenin başarısı üzerinde rol oynarken, işletmenin büyümeye başladığı ve ilişkilerin karmaşık hale geldiği sonraki yıllarda iyi yönetilemeyen bu ilişkilerde çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Kurucu ya da o an yönetimi elinde tutan yönetici kendi hanedanlığını sürerken, yönetimi devretme sürecinde yönetimi elinde bulundurmayla edindiği gücünü devretme durumu da sözkonusu olduğundan işletmenin devamlılığını sürdürme ve kendi gücünden vazgeçme düşünceleri arasında bir çatışma yaşayacaktır.

Aile işletmelerinde görülen bir diğer önemli durum ise aile bireyleri arasında meydana gelen etkileşimlerdir (Kesken vd., 2004). Bu etkileşimlere maruz kalanların başında geleceğin patronları olarak görülen evlatlar yer almaktadır. Aile ile hayatın erken yaşlarında meydana gelen etkileşimler kişilik, değerler ve çocuğun davranışları üzerinde uzun süreli bir etki yaratır. Ergenlik çağının sonuna doğru ise bu ilişkiler uzun süreli etkileşim kalıplarına dönüşür (Kesken vd., 2004).

Bu etkileşimler aile işletmelerinde karakteristik olarak çatışmaların yaşanmasında etkin bir rol oynar demek yanlış olmayacaktır. Bundan dolayıdır ki aile işletmelerinde meydana gelen çatışmalar, genellikle duygusal kaynaklı çatışmalar olarak başgösterir. Aile üyeleri iş hayatı ve aile hayatını bir arada yaşadıklarından, duygusal kombinasyonların sıkça var olduğu bu işletmelerde kıskançlık, birbirini çekememe ve kardeşler arası entrikalar günün rutinleri arasında yer alabilmektedir (Yazıcıoğlu, 1999). Mevcut olan kızgınlık, küskünlük, rekabet, kıskançlık durumları ve iletişim kopuklukları ile oluşan anlaşmazlıklar, aile üyelerinin davranışlarını ve düşüncelerini etkileyerek işletmeyle ilgili konularda da önplana çıkar ve işletme yararına olabilecek bir kararda taraf olmak gibi bir sonuç doğurabilmektedirler.

Ayrıca dikkat çekilmesi gereken bir diğer noktada, yönetimin devir sürecinde de çatışma durumu günyüzüne çıkacağı ve işletme için olumsuz sonuçlar doğurabileceğidir. Çünkü yönetimi elinde tutan kuşağın yönetimi bir sonraki kuşaktan kime teslim edeceği ya da yönetime sahip

kişinin ani ölümü ile yönetimin devri durumu sözkonusu olduğunda aile üyeleri arasında çıkacak anlaşmazlıklar işletmeyi belki de sona taşıyacak bir durum yaratacaktır.

Aranoff'a göre yaşayan birer paradoks olarak tanımlanan aile işletmelerinde; ailenin paylaştığı amaç ve değerler bağlamında işletme devir planlarının aile ve bireylerine ait planlarla uyumlaştırılarak planlamada çok boyutluluğun sağlanması gerekliliği üzerinde durulması durumu sözkonusudur (Kesken vd., 2004). Aile işletmelerinde değişim her durumda aile üyelerinin içinde bulundukları psikolojik rahatlığa etki edeceğinden gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Aile işletmeleri devamlılıklarını sürdürmede ise uzun dönemde işletme içindeki yatırımlarını koruyacak sadık aile bireylerine ihtiyaç duymaktadır.

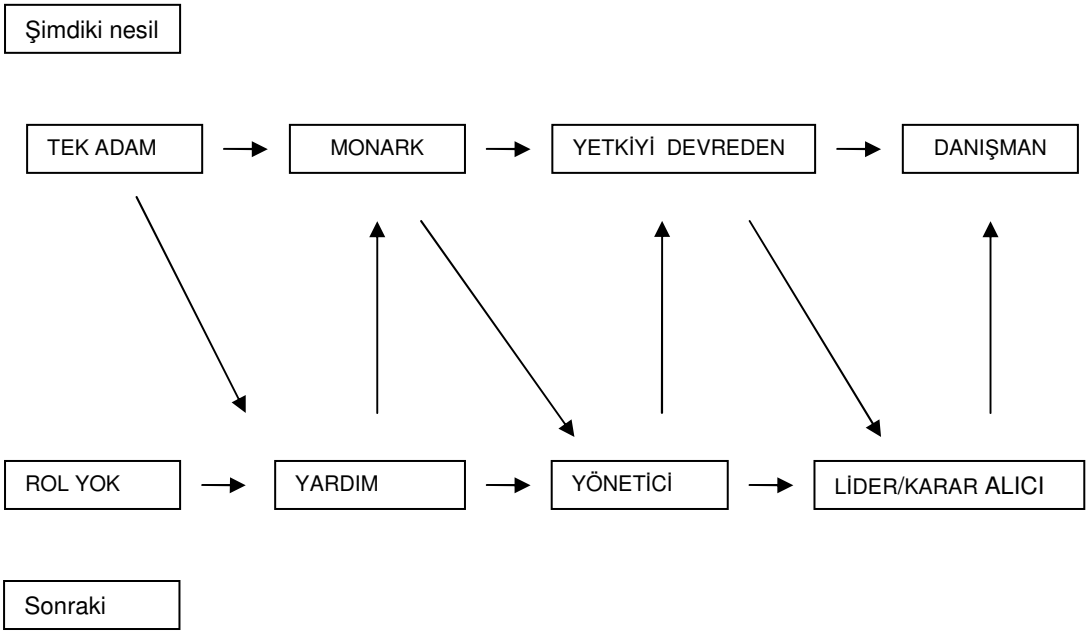
Yönetimin devri aile şirketlerinde geçişin - değişimin önün açan dinamiklere ve bu değişimin sonucunun süreçteki taraflar üzerindeki etkilerini içermektedir. Bu süreçteki tarafları işletmenin içindeki ve dışındaki aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanları, kurucuları, müşteriler vb. olarak sayabiliriz. Handler devri üç özel adımda tanımlamaktadır (Yalçın vd., 2004):

1. Veliahtın kişisel gelişimi (şirkette çalışmadan önce)

2. Varisin işletmeye / işlere katılımı

3. Liderliğin devri

Kişisel devir/değişim yalnızca her üç adımın ne kadar sürede gerçekleşeceği ile değil, bu adımların ne şekilde planlandığı, şirketin şu andaki başı ile veliaht arasında yaşanan çelişkiler, aile ve aileden olmayan çalışanlar arasındaki problemler, yönetim anlayışındaki - rollerindeki değişimler tarafından da biçimlenecektir. Handler, aile üyelerinin değişim sürecindeki spesifik rolleri dolduracağını ve bu rollerin devri adımları sürecinde değişeceğini ileri sürmüştür. Handler, ayrıca başarılı bir değişimin/devrin karşılıklı rol ayarlamasına gereksinim duyduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayıdır ki işletmenin şimdiki nesil temsilcisi olan başının *tek adamlıktan monarklığa, nezarat eden/yetkiyi devreden kişiliğe ve danışmanlığa* dönüşen rolü olabilir. Aynı zamanda bir sonraki neslin üyesi hiçbir rolü olmamaktan, yardımcılığa, yöneticilikten, liderliğe/karar alıcılığa doğru gelişen rolleri üstlenecektir. Handler gelecek nesil aile üyesinin rolünün selefinin rolü tarafından şekilleneceğini ileri sürmektedir. Aşağıdaki şekilde iki neslin temsilcilerinin rolleri ve roller arası ilişkileri yer almaktadır (Yalçın vd., 2004):



ŞEKİL – 1

Varislerin yönetim devrinde başarılı olmaları ise aşağıda sayılan şartlara bağlanmaktadır (Kesken vd., 2004):

1. Kariyer, sosyal yaşam ve aile işletmesi bağlamında karşısına çıkacak hayati fırsatlar konusunda tatminsizlik olmaması
2. Aile işletmesinde kişisel nüfuzunu kullanabilmesi
3. Kurucuyla karşılıklı saygı ve anlayışın mevcut olması
4. Aile işletmesinin devamına ilişkin bağlılığın mevcudiyeti.

İşletmenin geleceğini oluşturmak ve itibarını korumak kraliyeti devralan veliahtı bazen zor durumda da bırakabilir. Özellikle veliaht, kraliyet basamaklarını hızlı ve sindirmeden tırmandı ise bir anda işler tam tersine de dönebilir. Babalar, çocuklarının genellikle olduklarından daha üstün özelliklere sahip, daha olgun, daha başarılı olarak görme eğilimindedirler; iş yerindeki yakın çevre de patron ile aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı veliaht ile ilgili düşüncelerini kendine saklar veya olağan başarıları pohpohlayarak kendilerine paye edinmeye çalışabilirler. Bu durum bazen veliahtın hak etmediği halde kariyer basamaklarını hızla çıkmasına sebep olabilir.

Yöneticinin işinin çok kapsamlı ve kompleks bir yapıda olması nedeniyle, bu konuda yapılan araştırmalarda çok değişik boyutlar üzerinde durulmuş yöneticilerin demografik özelliklerinden, çevreyi algılama tarzlarına, kişilik yapısından sergiledikleri liderlik davranışına, planlama yaklaşımlarından yönetim tarzlarına kadar farklı birçok konuda tespitler yapılmaya çalışıldığı bilinmektedir. Bu tespitlerden yola çıkarak genellikle işletmenin sahibi olan yöneticilerin de planlamadaki başarılarının onların kişisel becerileri ve yetenekleri ile açıklanmaya ve ilişkilendirilmeye çalışılması durumu söz konusudur. Planlamayı geleceği düşünmek, geleceği kontrol etmek, geleceği kararlaştırma işlemi ve aynı zamanda; kaçınılmaz durumlarlar için hazırlık yapmak, istenmeyen durumları önceden belirleyip bunları ekarte etmeye çalışmak ve kontrol edilebilecek halde olanları kontrol altına almaktır şeklinde açıklayabiliriz (Ada vd., 2004).

Nesilden nesile bir saltanat gibi geçen aile işletmelerinde, işletmeler yaşamlarını ve kârlılıklarını sürdürme yanında aile bireyleri için kişisel özgürlük ve ekonomik farklılaşma getiren sosyal bir rol de oynar. Miras yoluyla yeni nesillere aktarılan şirketin sağladığı ayrıcalıklar ve maddi anlamda zenginlik duygusu aile bireyleri için karşı konulmaz olabilirken aynı zamanda işletme için yıkıcı da olabilir. Bu aşamada yönetimi elinde tutan kuşağın, temkinli ve planlı hareket etmesi kaçınılmaz bir durumdur. Ancak bu konuda Mintzberg farklı bir görüş bildirerek "*eğer yönetici sezgisel dehaya sahipse, formal planlamaya ihtiyaç duymayacak ve formal planlama olmaksızın başarıya ulaşacaktır"* (Ada vd., 2004) tezini savunmuştur.

Kurucuların ve yönetime sahip olan kuşağın görevi devretmesinin yalnızca birkaç anahtar bireyin değiştirilmesi şeklinde değil, yönetim pozisyonlarının yeniden tasarlanması ile iletişim ve karar alma fonksiyonlarının yönünün değiştirilmesini gerektirdiği bilinmektedir. Buradan yola çıkarak, kurucunun ya da yönetimi o an elinde tutan kuşağın görevi devretmesinin örgüt performansı üzerinde olumsuz etkiler göstereceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kurucuların kendi ideolojilerine uygun varisler bulması oldukça zor olacaktır. Böyle bir durumda kurucunun ayrılması işletmenin vizyonunu kaybetmesine, düşük performans göstermesine ve eninde sonunda başarısızlık göstermesinde etkili olacaktır. Eğer kurucular ideolojileri konusunda katı değillerse, işletme amaçlarının değiştirilmesi daha kolay olacak ve yönetimin devri örgütsel performans üzerinde daha az yıkıcı etki gösterecektir.

Landsberg'e göre devretme sürecini olumsuz etkileyen ve zorlaştıran etkenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yalçın vd., 2004):

1. Kurucu
    - **A.** Ölüm korkusu
    - **B.** Güç ve kontrolü bırakmadaki gönülsüzlük
    - **C.** Kimlik kaybı
    - **D.** İşten kopma korkusu
    - **E.** Kıskançlık
2. Aile
    - **A.** Kurucunun ailesinin işletmede rol alma isteksizliği
    - **B.** Ebeveynin yaşamda ailenin geleceğini tartışmanın yanlış olacağı düşüncesi

C. Favori selefi seçmenin zorluğu

D. Ebeveynin öleceği korkusu

3. Çalışanlar

A. Kurucu ile ilişki kurmadaki isteksizlik

B. Kilit rollerdeki yöneticilerin değişimi korkusu

C. Formal kontrol mekanizmasının kurulmasındaki isteksizlik

D. Değişim korkusu

4. Çevre

A. Kurucunun çalışma arkadaşlarının çalışmaya devam etmesi

B. Kurucuya bağlı müşteriler

C. Kültürel değerler

Bir değişim olarak algılanabilen devretme sürecinde gözardı edilmemesi gereken faktörlerin var olduğu bilinmektedir. Bu faktörleri üç ana başlık altında sıralamak mümkündür (Yalçın vd., 2004):

1. Varisin Hazırlanma Düzeyi

A. Eğitim durumu

B. Yetiştirilmesi

C. İş tecrübesi

D. Motivasyonu

E. Giriş pozisyonu

F. Şirkette çalışma süresi

2. Aile ve Şirket Üyeleri Arasındaki İlişki

A. İletişim

B. Güven

C. Sadakat

D. Aile keşmekeşi

E. Akraba Rekabeti

F. Kıskançlık

G. Uyuşmazlık

H. Paylaşılan değerler

3. Planlama ve Kontrol

A. Devir planlaması

B. Vergi Planlaması

C. Yönetim Kurulu

D. Danışmanlık Müessesesi

E. Aile Meclisi

Etkin bir devretme sürecinde, yeni kuşak ve eski kuşak yöneticinin sabırlı olması gerekmektedir. Yeni kuşak yöneticiye yöneltilebilecek tehditler, verilen ültimatomlar ve emirler sadece süreci gerektirir. Etkin bir devretmenin, yaşlıların ve gençlerin mücadelesinden başka hem aileden olan yöneticilerin değiştiği hem de işletmenin kimliğinin değiştiği bir dönem olduğunu düşünmek gerekir (Günver, 2002).

Etkin devretme kan bağından daha fazla birşeydir. Etkin devretme üzerine çalışmalar yapan Churchill ve Hatten'a göre devretmenin mülkiyet haklarının kontrolünün, stratejik kararların yönetimin devri olmak üzere iki yönü vardır (Günver, 2002). Buradan yola çıkarak etkin devretmenin sadece gücün kurucudan gelecek kuşağa devri değil, aynı zamanda yeni kuşağın aile işletmesine devamlı kazanç sağlayarak işletmenin gücünü sürdürmesi ve işletmeyi sağlıklı bir biçimde yönetmesi olarak algılanması söz konusudur.

Danco'ya göre ise etkili bir devretme için gerekli olan kilit noktalar mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Günver, 2002):

1. Motive olmuş bir yeni kuşak yönetici

2. Organize olmuş yönetici ekipleri

3. Yetkin danışmanlar

4. Yalın, rasyonel mülkiyet hiyerarşisi

5. Varislerin yetiştirilmesi

6. Dışarıdan yöneticilerin oluşturduğu ve çalışan bir kurul.

Devretme, değişimi ima ettiğinden, işletme içinde geçerli olan normları ve beklentileri alt üst etme ihtimali olduğundan ve bu nedenle gerginliğe yol açtığından zor bir süreç olarak algılanır. Bu değişimin ne gibi sonuçlar doğuracağını kestiremeyen gerek yönetimi elinde tutan mevcut yönetici gerek yönetimi ele alacak aday yönetici gerekse o işletme içinde çalışan diğer kişileri psikolojik olarak etkilenecektir. Burada gündeme gelmesi beklenen iki önemli nokta vardır; birincisi mevcut yöneticinin devretmeyi ateşleyecek ilk hareketi, ikincisi ise bu devretme sürecinin işleyişi. Bu iki noktanın algılanışına göre de işletmenin varlığını sürdürebilme durumu belirlenecektir; ya olumlu sonuçlarla var olmaya devam edecek ya da yaşanan olumsuzluklarla bir süre sonra sona yaklaşacaktır.

Mülkiyeti aile sahipliğinde bırakma, işletmenin varlığını sürdürme, ailenin adını yaşatma ve hatta aile işletmesini ölümsüzleştirme düşüncesiyle, işletmenin yönetimin nesilden nesile aktarılmasında; aile üyelerinin kendi çıkarlarını gözetmeleri ya da kendi güçlerini ispat etme

düşüncesinden önce işletmenin varlığını gözönüne almaları gerekliliği devir sürecinde önemli bir adım olacaktır.

TÖREN

Kral Lear tragedyası, Britanya Kralı Lear'ın krallığı bırakmaya karar vermesi ve ülkesini üç kızı arasında paylaştırmak istemesiyle başlayan bir dizi sorunları ve bu sorunların sonunda krallığın yıkılma sürecini konu alır.

Kral Lear tragedyasında yaşanan bu yönetim devrinin temel sorununu Lear'ın yöneticilik ve liderlik nitelikleri olrak görmek yanlış olmayacaktır. Oyun Shakespeare'in tarihsel oyunları gibi krallığın paylaştırılması ile başlar. Bir devir – teslim törenidir bu. Ancak Shakespeare'in diğer oyunları gibi sonlanmaz. Diğer oyunlarda yıkılan krallıkların yerine yenisi kurulur ve yine bir taç giyme töreniyle perde kapanır. Bu oyunda ise yeni bir dünya kurulmaz. Bütün üst düzey yöneticiler ya ölmüş ya öldürülmüştür. Tema yozlaşıp çöken dünya düzenidir. Ancak bu oyunun aksiyonu ikili bir çatışma üzerine kurulmuştur ve bu ikili çatışma günümüz yönetim ve liderlik sorunlarının tam da ortasında yer alan bir çatışmadır. Bu çatışmalardan biri informel nitelikteki insan – insan ilişkilerini formel ortamda işleyen fiziksel çatışma; ikincisi insan – doğa ilişkilerini evrensel değerler ortamında işleyen tinsel çatışmadır. Bugünün yöneticilerinin de, personelleri ve kişisel değerleri arasında kalarak yaşadığı sıkıntılar, aynı sıkıntılardır.

Kurucu ya da o an yönetimi elinde tutan yönetici kendi hanedanlığını sürerken, yönetimi devretme sürecinde yönetimi elinde bulundurmayla edindiği gücünü devretme durumu da sözkonusu olduğundan işletmenin devamlılığını sürdürme ve kendi gücünden vazgeçme düşünceleri arasında bir çatışma yaşayacaktır.

Kral Lear'ın teması dünyanın yozlaşıp çökmesidir (Shakespeare, (Çev:Nutku, 2003). Shakespeare, diğer tarihsel oyunları gibi Kral Lear oyununu da yönetimin devri ile başlatıp, yine tarihsel oyunlar gibi, yeni bir yönetimin gelişiyle sonlandırır. Ancak tarihsel oyunlarından ve diğer tragedyalarından bir farkı vardır bu oyunun. Bu oyunda yeni bir dünya kurulmaz. Diğer tragedyalarında sonunda, genellikle taç giyen yeni bir kral vardır. Ancak bu oyundaki bütün önemli kişiler ya ölmü ya da öldürülmüştür. Kalanlarsa, çöken dünyanın kalıntılarıdır. Oyunun öncesi yoktur. Lear'ın nasıl kral olduğu, karısı, başarıları, başarısızlıkları, hükümdarlığı sırasında yaşananlar ...bunların hiçbirini bilmiyoruz. Ancak yine de bu yaşına rağmen krallık tahtında oturuyorsa demek ki başarılı bir kral. Ne var ki yaşlanıp tahtını devretme zamanı geldiğinde, varlığını yitirme korkusu yöneticilik tutkusunu ateşler. Otoritesini çevresindekilere yeniden kanıtlamak istercesine aşırı davranışlarda bulunur. Kızlarını, gereksiz bir sevgi sınavına çeker. Anlamsızca öfkelenir, bilinçsizce yargılar. Doğru karar vermekte zorlanır. Komşu ülke kralını kırmaktan, yakınlarına acı vermekten, en sevdiği kızını reddetmekten alamaz kendini. Lear, emekliliğin eşiğinde kötü bir sınav vermiştir. Tutkularını dizginleyememiş, yeni duruma ayak uydurmaya çalışmamıştır. Yetkesini son kez akıllardan çıkmayacak biçimde kullanayım derken aşırıya kaçmış, aklını, sağduyusunu, sezgilerini dinlememiş, öfkesine yenik düşmüştür. Bu da onun yıkımına yol açmıştır. Onun tragedyası, bir geçiş dönemini en zor koşullar altında geçirmek zorunda oluşundan kaynaklanır (Şener, 1993).

Oyun, grand opening'le başlar. Grand Opening, oyundaki ana karakterlerin hepsinin ve öykünün seyirciyle tanıştırıldığı sahnedir. Önce Kent Kontu'nun, Gloucester Kontu ve onun gayri meşru oğlu Edmund ile kısa konuşmasına tanık oluruz. Bu konuşma bize, hem **oyunun birincil çatışma kaynağı olan yönetim devri (succession process) konusu**;

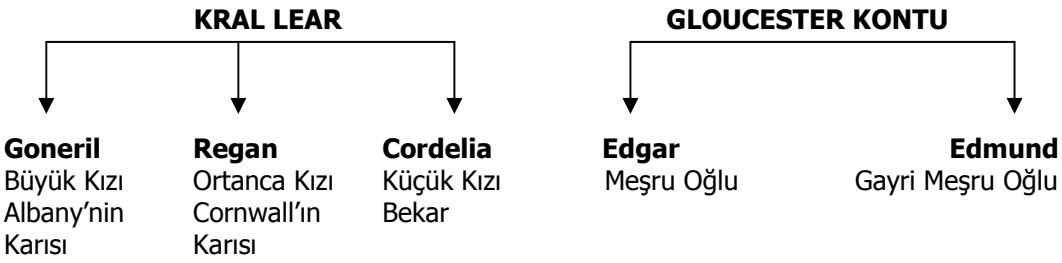
KENT – Kralın Albany Dükünü, Cornwall düküdünden daha çok sevdiğini sanıyorum

GLOUCESTER – Biz de öyle sanardık; ama şimdi krallığı paylaştırırken hangisine daha çok değer verdiği anlaşılmıyor; paylar öylesine iyi dengelenmiş ki, ne kadar dikkatle bakarsan bak, birini ötekine tercih edemezsin.
(s.31)

hem de ikincil çatışması olan Edmund – Edgar çatışması;

GLOUCESTER – Bir de meşru oğlum var; bundan bir yaş kadar büyük. Ama öyledir diye, onu daha çok severim sanmayın. Gerçi bu hergele daha çağırılmadan, pek de utanmadan dünyaya geldi ama; annesi güzeldi, ona can vermek epeyi zevkli oldu ve tabii bu veledi kabullenmekten başka çare kalmadı.
(s.31)

konusunda bilgi vermektedir. Britanya'da üst düzey iki yöneticinin, çocuklarıyla ilgili fikirleri ve bu fikirlerin paralelinde alacakları kararlar, oyunun çatısını oluşturmaktadır.



ŞEKİL – 2

Bu kısa diyalogda, Britanya Krallığı'nın kralı olan Lear ile ilgili önemli veriler ediniriz. **"Karar Verici"** kimliği ile Lear, ülkesine yönelik bir tasarrufta bulunmaktadır. Ülkesinin topraklarını üç kızı arasında paylaştırma kararıdır bu. Ayrıca Kent'e göre Lear, akrabaları arasında ayrım yapan, **nepotik ögeler** barındıran bir karar almıştır. Lear, küçük kızı Cordelia'yı diğer kızlarına oranla daha çok sevmektedir. Alacağı kararlarda, aklını ve mantığını kullanacağına, kızına olan bu duygularına yenik düşer. Değerlendirmelerinde duygusal davranmaktadır. Albany Dükü'ne olan yakınlığı, daha sonraları Albany Dükü'nün Lear'a karşı daha yumuşak bir tutum sergilemesine neden olacaktır. Aynı nepotik durum, Gloucester için de geçerlidir. O da meşru ve gayri meşru oğlu arasında ayırım yapmaktadır ya da gayri meşru Edmund, bu şekilde algılamaktadır.

Buraya kadar olan konuşmalar bildik bir önseme tekniğidir. Bu konuşmalarla olaylar dizisi seyirciye "sezdirilir". Hemen ardından, oyunun çevresinde döneceği olaylar dizisini başlatan "**yönetimi devretme**" kararını açıklamak üzere sahneye Kral Lear gelir.

LEAR - Şunu bilin ki üçe böldük krallığımızı;
Tüm sorumlulukları ve devlet işlerinin yükünü
İhtiyar sırtımızdan atmak,
Sürünerek ölüme yaklaşırken
Bunları genç omuzlara bırakmak
Kesin kararımızdır.
(s.32)

Lear, ülkeyi kızlarına bırakacağını açıklar. Ancak koşullu bir bırakıştır bu. **Yönetimi tümden bırakmak gibi bir amacı yoktur**. Kendine başka bir **idari alan yaratarak, yönetimin gerektirdiği sorumlulukları bırakacak, ancak yetkileri elinde tutacaktır.** Bunu da açıkça dile getirir.

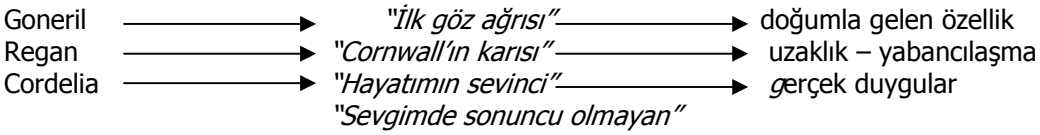
LEAR - İleride çıkabilecek anlaşmazlıkları şimdiden önlemek için
Kızlarımıza düşen mirası şu anda duyurmaktır istediğimiz
...
Söyleyin kızlarım; madem ki hükmetmekten,
Ülkemizden ve devlet işlerinden
Mahrum etmekteyiz kendimizi,
(s.34)

Lear için yöneticilik, bir **hükmetme işi**dir. Hükmetmek, Lear için devlet işlerinin de üzerindedir. Öyle ki, hükmetmekten vazgeçmek, onun için bir **mahrumiyet**tir. *İleride çıkacak anlaşmazlık,* Lear öldükten sonra, hangi toprağın hangi kızına kalacağı konusudur. Lear'ın aklından geçen aslında tam bir yönetim devri değildir. O yalnızca mirasını açıklamaktadır. Bu sayede hayattayken cenaze törenini yaşayacak ve gösterilen ilgi karşısında tatmin olacaktır. Yaşlı baba Lear, burada tam bir şımarık çocuk gibi davranmaktadır. Bu konuda verimli bir yaklaşım Dr. Arpad Pauncz'a aittir: *"yaşlı adamın aynı çocukta olduğu gibi, sevgisini bir nesneden diğerine aktarmada sorunlar yaşadığını" (Holland, Çev: Karaçam, 2003)* öne sürer. Bu eser, ona göre karısını yok eden babanın, kızıyla simgesel evlilik yaptığı "Lear Kompleksi" örneğidir. *"Krallığın bölünmesinin de bilinçdışı olarak kızlarının ilgisini çekmek için ödenen bir bedel anlamına geldiğini (Holland, 2003)"* söyler.

Kızlarının sevgisini "duymak" isteyen Lear, onlara söz verirken, onlarla olan ast – üst ilişkisi ve iletişimlerinin düzeyleri hakkında da ipucu vermektedir. Bu ilişki ve iletişim tamamen sahte, gerçek dışı ve diplomatiktir.

LEAR - Goneril, ilk göz ağrım, sen konuş önce
(s.34)
LEAR - Ortanca kızımız, Cornwall'ın karısı, sevgili kızım Regan,
(s.35)
LEAR - Sen Cordelia, hayatımın sevinci,
Sırada sonuncu olsa da, sevgimde sonuncu olmayan,
Bir yanda Fransa bağlarının, öte yanda Burgonya otlaklarının
Sevgisini elde etmek için çekiştikleri minik kızım,
(s.35-36)

Kızları arasında yaptığı ayrımın açık bir ifadesidir bu.



ŞEKİL – 3

Yönetim devri sürecinde, adayları değerlendirirken, bilgi, deneyim, başarı gibi ölçütleri kullanmaktansa, "sevgi" gibi görece olan ve kaygan bir zemine oturan bir ölçüt kullanmayı tercih eden Lear, hak edeni değil, riya yapanı ödüllendirmiştir.

> *Yöneticiliğin, yani yönetim alanındaki bilimsel bilgi birikiminin uygulama alanına aktarımının sanat yönü, insan davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmekte toplanmaktadır. Yöneticilik işinin güç yanı budur. (Koçel, 2003)*

Lear, yukarıda belirtilen *"insan davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme"* yeteneğinden yoksundur. İşletmeler "insan"dan soyutlanamayacağı için, yönetim disiplininin psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi sosyal bilimlerle olan ortaklığı, *"Örgütsel Davranış"* adı altında araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Bu araştırmalar, çalışanların birey ve grup olarak nasıl davrandıkları, bu davranışlarının nedeniyle ilgilenir. Kral Lear'da görülen ana sorunlardan biri de bireylerin davranışsal sorunlarıdır.

Belli ki Lear'ın hamartiasının (trajik hata) altındaki neden de budur. Lear'ın davranışları problemlidir, tutarsız ve dengesizdir. Daha önce onun için çok önemli olan küçük kızı Cordelia'yı ve sağ kolu olan Kent'i, bir anda gözden çıkarmıştır. Önemsemediği diğer iki kızına ise hak etmedikleri bir paye vermiş, geleceğini onların insafına bırakmıştır. Geçmişten gelen bir **kayırmacılık** içindedir Lear. Hatta en sevdiği kızı Cordelia, sevgi gösterisinde bulunmayı reddettiğinde bu **ayrımcılığı** açıkça dile getirmekten de çekinmez.

> *LEAR - Hepsinden çok onu severdim ben;*
> *Onun müşfik ellerinde bulacağımı umuyordum*
> *Yaşlılığımın güvencesini.*
> *(s.37-38)*

Ayrılmaya karar vermiş bir yöneticinin yapmaması gereken bir davranış sergilemiştir Lear. Toprakları paylaştırma işlemini daha önce yapmış olmasına ve en geniş araziyi Cordelia'ya ayırmış olmasına rağmen (Shakespeare, Çev: Nutku, 2003), paylaşımı "baba sevgisi"ne bağımlayarak yapacağını açıklamıştır. Burada Lear'ın, kızlarından beklediği bir davranış ve fonksiyon vardır. Bu işlev, yöneticilerin astlarından beklediği role bir örnektir.

> *LEAR - Söyleyin bakalım, en çok hanginiz seviyor bizi?*
> *Söyleyin ki doğuştaki hakkına, bize olan sevgisini katana*
> *Bağışlayalım ihsanlarımızın en cömertini*
> *(s.34)*

Lear, kendince stratejik bir plan yapmıştır. Bu devir planına göre; krallık adı, ünvan ve şerefleri, ayrıca yüz adet atlı askerden oluşan bir muhafız alayı himayesi altında kalmak şartıyla; iktidarı, devlet gelirlerini ve krallıkla ilgili her şeyi kızlarına bırakacaktır. Açıklanan bu plan aslında görünürde böyledir. Ancak planın gerçek içeriği şunları içerir: Ülkeyi önce üç parçaya ayırır ve

haritasını çizdirir. En değerli olan parçasını da, evli olmayan en küçük kızına (çünkü o henüz başka bir erkeğe ait değildir ve babasının velayeti altındadır) verecektir. Dolayısıyla bu parça yine kendi yetkisi dahilinde kalacaktır. Diğer kızlarını da yılın dört ayı ziyaret(!) ederek (dört aylık periodu, kriz patladıktan ve Cordelia'yı reddettikten sonra bu ziyaret süresinin altı aya çıkmış olmasından anlıyoruz), kontrol altında tutmuş olacaktır. Böylece resmi olarak devrettiği yönetimi fiilen geri almış olacaktır. Bu plan sayesinde Lear aslında emekliye ayrılmamış ve kendine yeni bir iktidar alanı yaratmış olacaktır. Öyle ki bu iktidar alanından, kendi yarattığı krallara bir ülke bağışlayacak ve o kralları yöneterek, krallık makamının da ötesine geçmiş olacak, tıpkı Antik Yunan tragedya kahramanlarının yaptığı gibi kendini tanrılara eş koşacaktır. Bu düşüncenin de ilk eylemi, **kendi için hazırlattığı bir "tapınma törenidir"**. Bu törenin içeriği de kızlarına ülkeyi paylaştırırken, onların babalarına olan sevgilerini ve ona olan bağlılıklarını yinelemelerini sağlamış ve ilahi gücünü kutsatmış olacaktır.

Bir yöneticinin informal yapının etkinliğini görmezden gelmesi mümkün değilken, Lear krallığındaki bütün bu ilişkileri görmek şöyle dursun, sanki bilinçli bir şekilde reddeder. Güvenmesi gereken insanlardan şüphe eder, iktidarını devirmeye çalışanlara ise aşırı güvenir. Öyle ki, onun için en önemli gösterge "söz"dür ve söylenen her şeye çocuksu bir düşünceyle inanmaktadır. Ve bu düşünceler ışığında planını hazırlamıştır.

Lear, hazırladığı **yönetim devri planını** açıklarken sırasında oldukça keyiflidir. Her şey istediği gibi gitmekte, amacına giden yolda hızla ilerlemektedir. Çünkü iki büyük kızı, ona olan sevgi ve saygılarını sınırsızca dile getirmişlerdir.

> *GONERİL – Efendimiz, sözlerin ifade edemeyeceği kadar çok seviyorum sizi;*
> *Siz benim için, göz nurundan, ucu bucağı olmayan özgürlükten,*
> *Zengin ve bulunması zor olan her şeyden daha değerlisiniz;*
> *Nimet, sağlık, güzellik ve şeref dolu bir hayatı nasıl seviyorsam,*
> *Öyle seviyorum sizi, hiçbir evladın sevemeyeceği,*
> *Hiçbir babanın sevilemeyeceği kadar.*
> *Size olan sevgimi anlatmak için soluğum cılız, sözlerim güçsüz*
> *Sizi varolan her şeyden çok seviyorum.*
> *REGAN – Efendimiz, aynı hamurdanız kardeşimle,*
> *Size olan sevgimin ölçüsünü de aynı.*
> *Onun, benim sevgimi dile getirdiğini*
> *Hissediyorum yüreğimin derinlerinde.*
> *Ancak bir şey var kardeşimin belirtmediği:*
> *Kendimi; benliğimin en ince, en duyarlı yanının duyabileceği*
> *Bütün öteki hazların düşmanı görüyorum*
> *Ve mutluluğumu yalnızca siz aziz efendimin sevgisinde buluyorum.*
>
> *(s.35)*

Artık Lear için son bir engel kalmıştır. O da küçük kızı Cordelia'dır. Lear, bu kızının kendisine olan bağlılığından emindir. Cordelia onun için müthiş bir servettir. Çünkü Fransa Kralı ve Burgonya Dükü'nin talip olduğu eşsiz bir mücevherdir ve bu yaşına rağmen evlenmeyecek kadar da babasına bağlıdır. Dolayısıyla Lear, Cordelia sayesinde, **diğer ülke yöneticileriyle kuracağı ilişkileri düşünerek gücünü daha da arttıracağını bilmektedir.** Yeni iktidar alanına geçişindeki son engeli aşmak üzere Cordelia'ya sorar:

LEAR - Sen Cordelia, hayatımın sevinci,
Sırada sonuncu olsa da, sevgimde sonuncu olmayan,
Bir yanda Fransız bağlarının, öte yanda Burgonya otlaklarının
Sevgisini elde etmek için çekiştikleri minik kızım,
Kardeşlerinden daha değerli bir parça için ne diyeceksin?

(s.35-36)

Ancak Cordelia ablalarına benzemez. Babalarına olan sevgilerini sözlerle dile getiremeyeceklerini, babalarının kendileri için özgürlükten, zenginlikten, sağlık –güzellik – şeref dolu bir hayattan, ve bütün hazlardan daha değerli olduğunu söyleyen ablalarına öfkeyle bakar. Çünkü o kendi rolünü, ablaları gibi algılamamaktadır. Ve babasının bu sorusunu;

CORDELİA - Hiçbir şey efendimiz.
(s.36)

diye yanıtlar. Cordelia babasının duymak istemediği gerçekleri fısıldamıştır sessizce. Ancak duyduklarına inanamayan Lear bu kadar sessiz kalamaz ve tekrar sorar. Bu ısrar karşısında Cordelia sessizliğini bozar;

CORDELİA - Çok üzgünüm. Yüreğimdekileri söze dökemiyorum.
Efendimi sevmem gerektiği kadar seviyorum.
Ne daha çok, ne daha az.
...
Bana can verdiniz, büyüttünüz, sevdiniz beni;
Buna karşılık ben de yerine getiriyorum bütün görevlerimi,
Sözünüzü dinliyor, sizi seviyor ve herkesten çok size saygı duyuyorum.
Kardeşlerim yalnızca sizi sevdiklerini iddia ediyorlarsa,
Niçin kocaları var? Bir gün evlenirsem eğer
Sevgimin de, görevlerimin de, bağlılığımın da yarısı
Yeminle bağlanacağım kocamın olacaktır.
Ben hiçbir zaman kardeşlerim gibi
Bütün sevgimi babama vererek evlenecek değilim.
(s.36)

İşte bu sözler, Lear'ın planlarını alt – üst etmiştir. Bu nokta oyunun "peripetia" (baht dönüşü) noktasıdır. Bu andan itibaren Lear, onu yıkıma götüren kaderine adım adım yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımdaki her adım, batıl bir kaderin adımları değil, Lear'ın durumlar karşısında aldığı kararlardır. Her aldığı kararda biraz daha yıkıma uğrar. Her davranışında sona doğru yaklaşır. Bu durumu yönetim açısından düşündüğümüzde, iki grup, yöneten ve yönetilen bir çatışma (conflict) yaşamaktadır.

Lear, **otokratik** bir liderdir. Kararlarını kendi başına alır. Çalışanların motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı gücünü kullanmaktadır. İşle ilgili durumları önceden belirleyerek çalışanlarına iletir. Çalışanlarını yönetim dışında tutmaktadır. Başka bir söyleyişle, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı yoktur. Ancak Britanya bir **aile işletmesidir** ve aile bireyleri **doğal hak sahipleridir**. Otokratik liderliğin yöntemleri ile, aile işletmesi yapısı ters düşmektedir. Lider merkeziyetçi yönetimi benimserken, hak sahipleri **yetki göçermesinden** ve **personeli güçlendirmeden** yanadır.

Birinci sahne bittiğinde elimizde, hastalıklı bir yönetim devri gerçekleşmiş ve bunun sonucunda ailenin birliği temelinden sarsılmış olan, örgütsel bir yapı olarak gördüğümüz Britanya Krallığı vardır. **Bu örgütsel yapıyı bir aile işletmesi olarak görmemiz ve bu paralelde yorumlamamız mümkündür**. Britanya Krallığı, tek bir ailenin mülkiyetinde olması, ailenin işletmenin yönetiminde söz sahibi olması ve yönetimin ailenin gelecek kuşaklarına bırakılacak olması nedeniyle aile işletmesi özelliği taşımaktadır. **Bu işletmede, işletmenin yöneticisi, fonksiyonel olmayan (dysfunctional) bir çatışmaya neden olmuş, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırmış ve krize neden olmuştur. Krizi çözebilecek kişiler ise işletmeden uzaklaştırılmış, işletme kaderine terkedilmiştir.**

Britanya Krallığı'nda krize neden olan yönetim devri süreci, Lear'ın ve Cordelia'nın ruhsal açıdan yanlış bir tutum içine girmiş olmaları nedeniyle yaşanmıştır. Lear'ın ruhsal yapısında bir tutarsızlık vardır. "*Yüce bir ruhla, çocuksu bir dimağ onun kişiliğinde birleşmiş gibidir. Duygu açısından bir dev olan Lear, kafa açısından gelişmemiş bir çocuk gibidir (Urgan, 1996)".* Dr. Pauncz, "*bu tragedyanın özünde krallık doruğunda sevgi aramak zorunda olan yaşlı adamın bulunduğunu (Holland, Çev: Karaçam, 2003)"* öne sürer. Bu tragedya, "*yaşlanan insanın evrensel tragedyasıdır (Holland, Çev: Karaçam, 2003)".* Goethe'nin dediği gibi "*yaşlı adam her zaman bir Kral Lear'dır (Honan, 2000)*."

J. Meltzer, Lear'ın mutlak bir hükümdar olduğunu, dolayısıyla sadik dürtüler için apaçık bir aracı olduğunu belirtir (Holland, Çev: Karaçam, 2003). Koşulların bir sonucu olarak Lear tümüyle bağımlı bir kişiye dönüşmüştür. L.A.G. Strong, Lear'ın bir çocuk ya da bir nevrotik gibi, doyumlarında gecikme olmasını ya da "bir ara onlardan uzak kalmayı" içine sindiremediğini *(*Holland*, Çev: Karaçam, 2003)* savunur. Bu yüzden krallığın yetki ve sorumluluklarını bir kenara bırakır ve Cordelia hakkında olumsuz düşünmek için çok aceleci davranmaktadır. Gerçekte bu iki yorumcu da, Lear'ın "çocuklaşan baba" figürü üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Cordelia'nın da yaşanan bu krizde katkısı büyüktür. Gerçi Cordelia'nın dürüstlüğü önce bizi kendine hayran bırakır. Ama dürüstlük bu genç kızda bir kusur halini almıştır (Urgan, 1996). Çünkü karşısında, yoğun duygular yaşayan bir "çocuk" vardır ve Cordelia bu "çocuk"la ikili anlam taşıyan, üzeri kapalı sözlerle konuşmuştur. Gerçekte kız kardeşlerinin iki yüzlülüğüne tepkili olan Cordelia, kendi dürüstlüğüyle o kadar uğraşmaktadır ki, babasının muhtaç durumunu sezinleyemez ve karşısında duygularına yenilmiş öfkeli bir adam olduğu halde, yalın bir mantıkla yanıt vermeye çalışır. Babasını mutlu etmek ve bu kriz anından çıkarmak için hiçbir girişimde bulunmayan genç kız, bir evlatla baba arasındaki ilişkinin ne olması gerektiğini son derece mantıklı bir dille anlatır. Şu da unutulmamalıdır ki, *"gururu ve dik kafalılığı açısından tümüyle babasına çekmiştir Cordelia* (*Urgan*, *1996*)*."* O, ablalarının iki yüzlülüğüne kızarken – ki bu iki yüzlülük aslında babalarına karşı yaşamadıkları bir sevgiyi, yaşıyormuş gibi dile getirmelerinden kaynaklanmaktadır – Cordelia da aynı iki yüzlülüğün ters yönlüsünü gösterir. Babasına karşı varolan gerçek sevgisini gizleyerek susar ve ona karşı olan bu sevgisini, ablaları gibi olmadığını ispatlamak için, yüreğine gömer. Oysa ki babasını, onun için ölecek kadar seviyordur.

Lear, Cordelia'nın gururuyla kendi gururu arasındaki farkı kavrayabilecek, yalanları gerçeklerden ayıran uçurumu görebilecek, Goneril ile Regan'ın düzmece sevgisini en küçük kızının özlü sevgisinden ayırt edebilecek olgunluğa erişmemiştir henüz. Bu yüzden Cordelia'nın direnmesi karşısında önce şaşıran Lear, sonraki sözleriyle irkilir ve ihanetin kanıtı olarak kabul eder bu sözleri. O ana kadar çocukça davranan Lear bir anda zalimleşir.

İşte baba – kızın birbirine benzeyen ve ters düşen bu kimlik çatışması, tragedyanın özünü belirler. Üç kızına da kendilerini ifade etme şansı tanımayan Lear, krallığını yok edecektir .

KAYNAKLAR

Akıngüç Günver, Bahar, Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Y., No:18, İstanbul, 2002.

Ada, N., Şengül, A. ve Çapraz, B., Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Akıncı Vural, B., Sohodol, Ç., Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Alayoğlu, N., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003..

Erdil,O., Ciğerim, E. ve Gök, M. Ş., Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, 1. Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Erdoğmuş, N., Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Y., No:1, İstanbul, 2004.

Erdoğmuş, N., Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Y., İstanbul, 2000.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F., Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama,1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Holland, N. N., Psikanaliz ve Shakespeare, Çev: Özgür Karacam, Gendaş Kültür Y. İstanbul, 2002.

Honan, P., Shakespeare:Bir Yaşam, Çev: Bülent Bozkurt, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000.

http://www.luminarium.org/sevenlit/jonson/benshake.htm (Erişim Tarihi: 28.01.2005)

http://www.toplumdusmani.net/modules/articles/article.php?id=72 (Erişim Tarihi: 23.01.2005)

Jonson, B., To The Memory Of My Beloved Master William Shakespeare, and What He Hath Left Us

Kesken, J., Şengül, A. ve Çapraz, B., Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında... İkinci ve Üçüncü Kuşağın Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Koçel, T., "Aile İşletmeleri", Milliyet Gazetesi, 13 Aralık 1991.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği. Beta Y., 9. Baskı, İstanbul, 2003.

Nietzche, F., Tragedyanın Doğuşu, Çev: İsmet Zeki Eyüboğlu, Say Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1996.

Nutku, Ö., Kral Lear,

Öz-Alp, Ş., Küçük İşletmeler, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1971.

Pazarcık, O., Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1. Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004.

Shakespeare, W., Kral Lear, Çev: Özdemir Nutku, Remzi Kitabevi, 8. Basım, İstanbul, 2003.

Şener, S., Oyundan Düşünceye, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993.

Uluyol, O., Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres Y., 1. Basım, Malatya, 2004.

Urgan, M., Shakespeare ve Hamlet, Cem Y., İstanbul, 1996.

Yazıcıoğlu, D., "Sonun Başlangıcı: Duygusallık", Hürriyet Gazetesi, 2 Nisan 1999.

AİLE İŞLETMELERİNİN ALGILARIYLA İNOVASYON

Barış BARAZ
Anadolu Üniversitesi, AÖF
Yunus Emre Kampusü 26470, Eskişehir
Tel: (0222) 335 05 80 (2472)
e-posta: bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinde "aile" konularıyla "işletmecilik" konuları genellikle iç içe girmiştir. Bu yüzden aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması hep öncelikle çözümü aranan sorun olmuştur. Sürekliliğin sağlanması ve geleceğin planlanması sürecinde ele alınan konuların başında işletmenin rekabetçiliğini sürdürebilmesi gelmektedir. Uzun dönem boyunca rekabetçiliği sağlayan unsurlardan biri de inovasyondur.

İnovatif olma konusunda bir sistem oluşturulduğunda ve inovasyon yapacak uygun ortamın "sürekliliği" sağlandığında, aile işletmesinin, uzun sürede rekabetçiliğini sürdüreceği ve büyüyeceği düşünülebilir. Bu yüzden bu araştırmanın amacı, aile işletmelerini yönetenlerin inovasyon konusundaki algılamalarını tanımlamak ve "inovatif olmayı özendirecek" bir işletme ortamının nasıl olması gerektiğini ortaya koymaktır. Böylece çalışanların inovasyon konusunda nasıl yönlendirilecekleri ve daha önemlisi bunun nasıl "süreklilik" kazanacağı hakkında elimizde bazı ipuçları olacaktır.

Araştırmada, ESO'na üye olan aile işletmeleri yöneticilerinin inovasyona bakış açıları irdelenmiştir. Alınan sonuçlar genel olarak yöneticilerin inovasyon konusunda "bilinçli" olduklarını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki geleneksel aile işletmesi yapısı ve örgüt kültürünün aile işletmelerinin "inovatif" olmasını engellediğini düşünen yöneticiler ekonomik koşulların da bu konuda etkili olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmesi yöneticileri konu hakkında iş hayatının bilinçlendirilmesi ve toplumun eğitim düzeyinin artırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Aynı

zamanda uygun fon kaynakları yaratılmasının ve üniversite-sanayi işbirliğinin işletmelerimizi daha inovatif yapacağını vurgulamışlardır.

Araştırmada büyük ve küçük aile işletmelerinin konu hakkındaki algılama farklılıkları ele alınmıştır. Büyük aile işletmelerinde inovatif olmayı sağlayan "kurumsal" bir yapı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: İnovasyon, yenilikçilik, aile işletmeleri, kurumsallaşma.

GİRİŞ

Aile işletmeleri dünya ekonomisinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Sözgelimi AB ülkelerinde Gayrisafi Milli Hâsılanın yüzde 35-65'i aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Bu oran Kuzey Amerika ülkelerinde yüzde 40-45'i, Latin Amerika ülkelerinde yüzde 50-70'i, Asya ülkelerinde yüzde 65-82'si bulmaktadır (PWC, 2007, 7). Başka bir deyişle aile işletmeleri, dünya ekonomisinde önemli bir ölçüde istihdam yaratan, gelir yaratan, vergi ödeyen kurumlardır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler vardır. Örneğin aile işleri ile ticari işlerin sıklıkla birbirine karıştırılması gibi. Benzer şekilde aile işletmelerinin sorunları da diğer işletmelerden farklıdır. İşletmenin gelecek kuşağa devir gibi. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin sadece üçte birinin bir sonraki kuşağa geçebildiğini, üçte ikisinin ise kurucunun ölmesiyle kapandığı ya da el değiştirdiğini göstermektedir (Economist, 2004). İşte bu nedenlerden ötürü "aile işletmeleri"ni diğer işletmelerden ayrı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Bütün dünyada olduğu gibi aile işletmeleri Türkiye'de ulusal ekonominin ve uluslararası rekabetin itici güçleri olarak görülmektedir. Sözgelimi Türkiye'de GSMH'nın yüzde 75'inin üstünde bir bölümünün aile işletmeleri tarafından yaratıldığı hesaplanılmaktadır. Küçük ya da büyük ölçekli aile işletmelerinin uluslararası rekabette söz sahibi olabilmeleri AR-GE faaliyetlerinin etkinliği ve inovasyon yapabilme becerileriyle ilişkilidir.

Son yıllarda iş hayatını değiştiren üç önemli gelişme yaşanmıştır: Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, sürekli artan rekabet ve küreselleşme. Bu gelişmeler iş yapma biçimini değiştirmiştir. Örneğin çalışanların haberleşmesinden, hammadde tedarikine, para ödemeden pazarlamaya bütün işler eskiye göre daha farklı biçimde yürütülmeye başlanmıştır. Bu değişim, organizasyon yapılarının farklılaşmasını beraberinde getirmiştir. İşletmeler bu yeni duruma uyabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır. Bu doğrultudaki araştırmalar sonucu yeni "organizasyon yapıları" ve "iş yapma yöntemleri" ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılanma tarzları ve yöntemler olaylara "sanayi toplumu" kavramları ve bakış açısı yerine "bilgi toplumu" kavram ve bakış açısından bakmaya başlamıştır. Adı geçen farklı bakış açısı Burns ve Stalker tarafından geliştirilen, "mekanik" ve "organik" organizasyon yapıları sınıflandırılmasıyla açıklanabilir. Burns ve Stalker "çevre" unsurunu "teknoloji ve pazardaki değişme hızı" boyutuna göre incelemişlerdir. Buradaki değişme hızı yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış gibi konuları içermektedir. Teknoloji ve pazar ile ilgili bu tür değişimler ve değişim hızı işletmelerdeki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak belirlenmiştir. "Mekanik organizasyon yapısı", çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı, "organik yapı" ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısıdır (Koçel, 2005, 292-294).

Çevresel unsurlarda, özellikle teknolojideki değişmeler ile bu değişmelere uygun organizasyon yapısı konusunda yapılan araştırmalar Burns ve Stalker ile sınırlı değildir. Birçok araştırmacı organizasyon ve çevre arasındaki ilişkileri incelemiş, organizasyonların da çeşitli stratejiler izleyerek, çevre unsurlarını kendi amaçları doğrultusunda etkileyebileceklerini ortaya koymuştur. Lawrence-Lorsch (1967), Emery-Trist (1965), Thompson (1967), Selznick (1949), McCaulay (1963), Evans (1966), Perrow (1970), Duncan (1972), Pfeffer (1976). (Koçel, 2005, 311).

Bu araştırmanın amacı, aile işletmesi yöneticilerinin inovasyona bakış açısını -yerel ölçekte- belirlemektir. Buna bağlı olarak, inovatif olma anlayışının nasıl süreklilik kazanıp kurumsallaşacağı konusu da bu araştırmada ele alınmaktadır. Araştırma, Türkiye'ye özgü inovasyon anlayışı konusunda ipuçları verdiği ve Türk aile işletmesi yöneticilerinin bu konudaki algılarını ortaya koyduğu için önem taşımaktadır.

Araştırmada yöneticilerin inovasyona sadece büyük işletmelerin tekelinde olan bir iş olarak mı baktıkları, inovasyon konusunda sadece belirli grup çalışanların sorumlu olduğunu mu düşündükleri, inovasyonun sürekliliği nasıl sağlanacağı, küçük yeniliklerin inovasyon kapsamında düşünülüp düşünülmeyeceği gibi soruların yanıtları aranmaktadır. Ayrıca küçük ve büyük aile işletmelerinin konuya bakış açılarında farklılıklar olup olmadığı yine araştırma kapsamında ele alınmaktadır.

Araştırmanın başında, "inovasyon" kavramı tanımlanmakta ve aile işletmesi-inovasyon ilişkisine değinilmektedir. Ardından, aile iletmesi yöneticilerinin bu konuya nasıl yaklaştıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Son bölümde ise, araştırma sonuçlarının yorumu yapılmaktadır

AİLE İŞLETMELERİ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

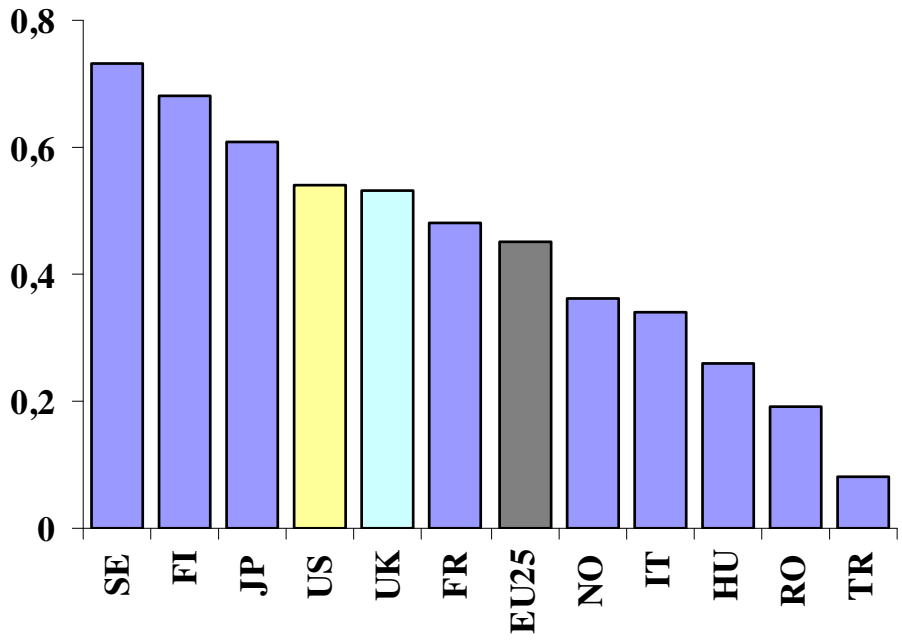
Ticari bir değere dönüştürülebilen yeni bir fikri uygulamak, başka bir deyişle fark yaratan yenilik yapmak, yenilikçi olmak iş hayatında son günlerde "inovasyon" adıyla sürekli olarak gündeme gelmektedir. Nitekim son günlerde sorunlar yaşayan, pazar payını arttırmak ve büyümek isteyen işletmelere inovasyona yönelmeleri önerilmektedir. Bu yönüyle inovasyonun, -1990'lı yıllarda "toplam kalite yönetimi"nin olduğu gibi- günümüz iş hayatının en popüler kavramlarından biri haline geldiği düşünülebilir.

Türkçe'de kimi zaman "yenilik", kimi zaman "yenilikçilik" olarak ifade edilen "inovasyon" kavramı yeni olma ve yenilikçi olmanın ötesinde daha önce var olmayan bir ürünü, hizmeti ya da iş sürecini ortaya koymayı amaçlayan bir "düşünce yapısı"nı ifade etmektedir. Türkiye'de İnovasyon Derneği'nin kurulmuş olması, kavramın bu haliyle dilimize yerleştiğinin göstergelerinden bir olarak kabul edilebilir (http://www.inovasyondernegi.org). Bu nedenle bu araştırmada adı geçen kavramın karşılığı olarak "inovasyon" kullanılmıştır.

Dilimizde henüz yerleşmiş bir sözcükle karşılık bulamayan inovasyon kavramı için Türk Dil Kurumu "yenileşim" karşılığını önermektedir (TDK, 2008). İngilizce'de "innovation" olarak kullanılan kavramı Webster Sözlüğü "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlamaktadır (Webster, 2008). İnovasyon, bazen sadece "yeni bir fikir, yöntem ya da araç" olarak, bazen de bu yeni fikri, yöntemi, aracı ortaya çıkarmaya dönük işlemleri işaret eden bir "süreç" olarak ele alınmıştır. Johannessen, inovasyonu daha iyi tanımlamak ve ölçebilmek için kavramın üç boyutunun araştırılmasını öne sürmektedir. Bu üç boyut: "neyin yeni olduğu, nasıl yeni olduğu ve kimin yeni olduğu"dur (Johannessen vd. 2001: 21). Davila ise, inovasyonun diğer bütün

işletme işlevleri gibi özel araçlara, kurallara ve disiplinlere gereksinim duyan bir yönetim süreci olduğunu vurgulamaktadır (Davila vd, 2006: 17). Schumpeter ise inovasyonu ekonomik yönden irdelemiştir. Yazara göre, müşterilerin alışık olmadığı yeni ürünlerin piyasaya girişi, yeni bir teknoloji ya da yöntemle üretim yapılması, daha önce girilmeyen ya da olmayan bir pazarın açılması ve yeni bir organizasyon yapısı da inovasyon kapsamında değerlendirilebilir (Schumpeter, 1982:128). İnovasyon, birçok farklı alanda karşımıza çıkmakta, işletmenin çevresinde meydana gelen çevresel değişimlere paralel olarak farklı biçimlerde kendini göstermektedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için şüphesiz gelişmek ve değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. İnovasyon da kimi zaman meydana gelen çevresel değişimlere bir cevap olarak, kimi zaman da tamamen işletmenin entelektüel sermayesinin yaratıcı gücünün bir eseri olarak hiçbir zorlama olmadan ortaya çıkar. İşletmeler farklı inovasyon stratejilerine başvurabilirler: Marka inovasyonu, üretim süreci inovasyonu, tasarım inovasyonu, pazarlama uygulaması inovasyonu gibi (Saruhan ve Özdemir, 2004, 207-208).

Grafik 1. Avrupa İnovasyon Endeksi (EIS), 2006.



Kaynak: "Comparative Analyses of Innovation Performance", European Innovation Scoreboard.

AB Komisyonu ve Maastricht Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü tarafından hazırlanan rapora göre (MERIT, 2006, 8-9) Türkiye, Grafik 1'de görüldüğü gibi, Avrupa İnovasyon Endeksi'nde AB üyeleri arasında (aday üyeler dahil) en kötü durumda gözükmektedir. Endeksin hesaplanmasında birçok göstergeye bakılmaktadır (Nüfusun eğitim düzeyi, internete bağlı nüfusun oranı, AR-GE'ye ayrılan bütçe, ileri teknoloji ürünleri ihracatı, ileri teknoloji hizmetlerinde çalışan işgücü, yeni ürünlerin satışı, yeni firmaların satışı, alınan patentlerin nüfusa oranı vb.).

Raporda İsveç, İsviçre, Finlandiya, Danimarka Japonya ve Almanya AB ortalamasının üstünde performans göstermektedirler. Bu yüzden "İnovasyon Liderleri" olarak gruplandırılmıştır. ABD, İngiltere, İzlanda, Fransa, Hollanda, Belçika, Avusturya ve İrlanda "İnovasyon İzleyicileri", Slovenya, Çek Cumhuriyeti, Litvanya, Portekiz, Polonya, Yunanistan ve Bulgaristan "Yetişen Ülkeler", Estonya, İspanya, İtalya, Malta, Macaristan, Hırvatistan ve Slovakya "Takipçiler" olarak gruplanmıştır. Türkiye -maalesef- 0.08 skoruyla diğer gruplandırmalardan ayrı bir yerde, son sırada durmaktadır.

Benzer şekilde, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2005 yılında yayınladığı Küresel Rekabet Raporu'na göre, Türkiye rekabet sıralamasında 125 ülke arasında 59. sırada yer almaktadır. Rapor, 125 ülkedeki yaklaşık on bin iş dünyası lideriyle yapılan görüşmeler sonucu hazırlanmıştır (World Economic Forum, 2006). Halen AB üyesi olan ya da AB'ye aday ülkelerin rekabet sıralamasında hep üst sıralarda yer aldığı göz önüne alındığında Türkiye'nin sırası düşündürücüdür. Türkiye'nin rekabet gücünü kuşkusuz Türk şirketlerinin uluslararası rekabette öne çıkması artıracaktır. Bir diğer araştırmada PWC'nin Türkiye dahil 28 ülkede 1454 aile işletmesinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; (PWC, 2007, 16) işletmelerin rekabetçiliğini artıran en önemli unsurun (yüzde 20) "ürün tasarımı" olduğu ortaya çıkmıştır.

Ancak Türkiye'de inovasyon ve AR-GE kültürünün yeterince gelişmediği söylenebilir. Özellikle KOBİ'ler rekabet stratejisi olarak genellikle yeni keşifler, yenilikçi ürünler çıkarmak yerine pazarda mevcut ürünlerin taklidi, geliştirilmesi ya da yeni alanlara uyarlanmışlarını üretme yoluna gitmektedirler. Çünkü AR-GE çalışmaları küçük ve orta ölçekli işletmeler için pahalı olarak değerlendirilmektedir (Özdamar, 2000, 55).

Yeni, farklı ve yaratıcı fikirleri hayata geçirmeyi kolaylaştıran bir organizasyon yapısı inovasyona uygun bir zemin hazırlayacaktır. Aslında bu organizasyon yapısı uygun örgüt kültürüyle birbirini tamamladığı ölçüde istenilen sonuçları doğuracaktır. Başka bir deyişle, farklı düşünmenin istenildiği bir ortam hangi ölçüde hazırlanıyorsa işletmenin inovatif yapısı o ölçüde şekillenecektir. Ne yazık ki pek çok aile işletmesinde, kültür değişime ve yenilik yapmaya açık değildir. Genelde zeki, vizyon sahibi bir girişimcinin önderliğinde kurulan, kısa zamanda başarılı olan ve hızla büyüyen aile işletmelerinde tam tersi bir kültür oluşmaktadır. Bu işletmelerde kültür, değişimi ateşlemek yerine engellemek yönünde gelişmektedir. Bakış açısı -çoğunlukla- şöyle şekillenir: "Geçmişte bu denli başarılar kazanıldığına göre patronlar elbette dahi insanlardır. Her şeyi düşünür, her şeyi bilirler. O zaman da kimseyi dinlemeye gerek yoktur." Sonuçta, bu tür işletmelerde patronların şekillendirdiği ve içe dönük bir kültür gelişmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın amacı, aile işletmesi yöneticilerinin inovasyon konusundaki algılamalarını tanımlamak ve inovasyon yapmayı özendirecek bir işletme ortamının nasıl olması gerektiğini irdelemektir. Böylece çalışanların inovasyon konusunda nasıl yönlendirilecekleri ve en önemlisi bunun nasıl "süreklilik" kazanacağı hakkında elimizde bazı ipuçları olacaktır. Araştırmada inovasyon algısı konusunda "küçük" ve "büyük" aile işletmeleri arasında ne gibi farklılıklar olduğu da ele alınacaktır. Benzer araştırmaların Türkiye genelinde yapılması bize Türk yöneticilerinin inovasyon perspektifi hakkında bilgi verecektir.

Araştırmanın ana kütlesi ESO'ya üye aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. ESO'nun toplam 547 üyesi vardır (2008 Ocak). ESO yetkilileri bunların 500'ünün aile işletmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Adı geçen işletmelerin 289'u Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet

göstermektedir. Hazırlanan soru formu önce 2 aile işletmesi yöneticisine verilmiş ve soru ifadeleri, yöneticinin ne anladığı, konuya ilişkin önemli gördüğü bilgiler alınmış ve sorular güncellenmiştir. Bu süreçte 20 olan soru sayısı da 13'e indirilmiştir. 6 soru beşli Likert ölçeğine göre, 6 soru ise çoktan seçmeli, 1 soru açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

500 aile işletmesi içinden tesadüfi örneklem yöntemi ile 100 aile işletmesi seçilmiştir. Bu işletmelere soru formları elden veya e-posta aracılığıyla aktarılmıştır. Her işletmeden bir yönetici ile iletişim kurulmuştur. Yöneticilerin bazıları hissedar (patron), bazıları da profesyonel yöneticidir. Soru formunun başında inovasyon kavramı ile ne anlatılmak istenildiğine ilişkin kısa açıklama yapılmıştır.

ESO yetkililerinin de katkılarıyla 47 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak 2 form değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylece 45 form değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler (tekstil, gıda, orman ürünleri, kağıt-basım, kimya-plastik, taş ve toprak, metal, makine, madencilik, diğer imalat) farklıdır. İşletmeler büyüklüklerine göre "küçük" ve "büyük" olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada KOSGEB ölçütleri dikkate alınmış ancak orta ve büyük işletmelerin hepsi "büyük" işletme olarak ele alınmıştır. Araştırmada yer alan 15 işletme 50'den az kişi çalıştırdığı için "küçük", 30 işletme 50'den fazla kişi çalıştırdığı için "büyük" işletme olarak değerlendirilmiştir.

KOSGEB'in esas olarak aldığı sınıflandırmaya göre; çalışan sayısı 10 kişiden azsa; "mikro işletme", 10-50 arası "küçük işletme", 50-250 "orta büyüklükteki işletme" olarak belirlenmektedir. Bu sınıflandırma "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" olarak Resmi Gazete'ye girmiştir. (Resmi Gazete, 2005, 2). Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve AB Komisyonu'da aynı sınıflandırmayı kullanmaktadır (Yılmaz, 2003, 1-2).

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

Ho1: Küçük ve büyük aile işletmelerinin inovasyon algılamalarında anlamlı bir fark yoktur.

Ho2: Büyük aile işletmelerinde inovatif olmayı sağlayan kurumsal bir yapı yoktur.
Not: Yukarıdaki sınıflandırmaların ışığında 50 ve altında kişi çalıştıran aile işletmeleri "küçük" 50'den fazla kişi çalıştıran aile işletmeleri "büyük" olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada "küçük" ve "büyük" işletme değişkenleri arasındaki farklılık irdeleneceği için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Mann Whitney Testi t-testinin parametrik olmayan eşdeğeri olarak düşünülebilir. Bu test için verinin dağılımı konusunda herhangi bir şart olmamakla birlikte, verinin tesadüfi toplanmış olması gerekmektedir. Analiz için verinin, aralık seviyesi olmasına gerek kalmaksızın, ordinal (sıralama) seviyede olması da yeterli olmaktadır. Bu test yardımıyla, bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip ana kitlelerden (popülasyondan) geldiği hipotezi test edilebilmektedir (Altunışık vd, 2007, 185).

BULGULAR

Bilindiği gibi güvenilirlik "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir."Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Bir araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için, içsel tutarlılığın

ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık vd, 2007, 115-116). Araştırmamızda alfa değeri 0.548 çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere ilk olarak "işletmenizi ileride rekabette öne çıkaracak en önemli konuların ne olduğu" sorulmuştur. 40 yönetici (yüzde 88.9) inovasyonu, 26 yönetici (yüzde 57.8) stratejik yönetimi, 18 yönetici (yüzde 40) bilgi yönetimini işletmelerini rekabette öne çıkaracak konular olarak tercih etmişlerdir.

İkinci olarak yöneticilere önümüzdeki bir yıl içinde çalışanlarına vermeyi planladıkları eğitim konularının ne olduğu sorulmuştur. 31 yönetici (yüzde 68.9) proje yönetimi, 21 yönetici (yüzde 46.7) inovasyon, 20 yönetici (yüzde 44.4) satış-pazarlama, 20 yönetici (yüzde 44.4) toplam kalite yönetimi, 19 yönetici (yüzde 42.2) stratejik yönetim konularında çalışanlarına eğitim vermeyi planladıklarını belirtmişlerdir. Bu iki soruya verilen yanıtlar inovasyonun iş hayatında önemli ve popüler bir konu olduğunu göstermektedir.

Aile işletmeleri ve inovasyon arasındaki ilişkilerin Türkiye'deki durumunu irdeleyen "Türkiye'de aile işletmelerin inovatif olmalarının önündeki en önemli engellerin ne oldukları" sorusuna 35 yönetici (yüzde 77.8) geleneksel aile işletmesi yapısı, 32 yönetici (yüzde 71.1) inovasyonun finansmanı, 31 yönetici (yüzde 68.9) örgüt kültürü yanıtını vermiştir.

"Türkiye'de aile işletmelerinin inovatif bir yapıya kavuşması için neler yapılması gerektiği" sorusuna ise 37 yönetici (yüzde 82.2) konu hakkında bilinç düzeyi ve farkındalığın artırılması gerektiği, 28 yönetici (yüzde 62.2) genel olarak eğitim düzeyinin artırılması gerektiği, 26 yönetici (yüzde 57.8) üniversite-sanayi işbirliğinin, (teknoparkların) artırılması gerektiği, 24 yönetici (yüzde 53.3) faiz oranlarının düşmesi, uygun fon kaynaklarının yaratılması gerektiğini öne sürmüştür.

Geleneksel aile işletmesi yapısının ve örgüt kültürünün sıklıkla "inovasyon engeli" olarak vurgulanması Türk aile işletmelerinin inovasyon algısı hakkında ipuçları vermektedir. Bilindiği gibi geleneksel aile işletmelerinde "patron her şeyi bilir" anlayışı yaygındır. Doğal olarak böyle bir iş ortamında yenilik yapılması gerekiyorsa ona da patron karar verir, hatta patron yapar. Sonuçta farklı ve yeni fikir sahibi çalışanlar, bu tür yapıda körelir. Geleneksel aile işletmesi ortamı farklı fikirlerin, seslerin üzerini örtmektedir. Onları "iş"leri yapmaya yöneltmektedir. Ayrıca toplumsal kültürümüzün değişimden çok, mevcut durumu koruyan, statükocu bir yapıya sahip olması ve bu yapının da işletmelerin inovasyon anlayışını şekillendirdiği düşünülebilir.

Yöneticilerin vurguladığı nedenlerin bir kısmının da ekonomik faktörler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sözgelimi çeşitli ekonomik sıkıntıları yüzünden inovatif çalışmalara kaynak ayıramadığını öne sürmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar günlük iş yüklerini ancak yetiştirebilmektedir. Yenilik yapmak için zaman ve kaynak ayırmaya -ekonomik nedenlerle- fırsat bulunamadığı ifade edilmektedir. Yine yöneticilere göre yüksek faiz bu eğilimi artırmaktadır. Buradan çıkan sonuç bir ikilem ya da ironi olarak yorumlanabilir. Yani, Türk işletmeleri ekonomik sıkıntılar çektikleri için inovasyona "kaynak" ayıramamaktadır. Diğer yandan inovasyona kaynak ayıramadıkları için ekonomik sıkıntıları çözülmemektedir.

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin yöneticilerine göre inovasyonun amacı "ürün ve hizmetlerin yerine başkalarını koymak"tır (42 yönetici, yüzde 93.3). Aynı soruya 30 yönetici (yüzde 66.7) kârlılığı artırmak, 27 yönetici (yüzde 60) yeni pazarlara girmek şeklinde yanıt vermiştir.

Yöneticilere inovasyon konusunda Türkiye'de ve dünyada örnek aldıkları işletmelerin hangileri olduğu sorusu "açık uçlu olarak" sorulmuştur. Alınan yanıtlar aşağıda görülmektedir. Parantez içindeki rakamlar işletmenin kaç defa tekrarlandığını belirtmektedir:

Türkiye: Turkcell (3), Akbank (2), Arçelik (2), Tusaş (2), Yapı Kredi (2), Vestel (2), Eczacıbaşı (2), Ülker (2), Doğuş, Dizayn Boru, Boyner, İmteks, Eti, Mavi Jeans.

Dünya: Google (2), Microsoft (2), 3M (2), Boss, Starbucks, Apple, Sony, Coca Cola, GE, GM, Toyota, PG, Unilever, Ford, Nokia, Ikea, Amazon.

Seçilen işletmeler sektörlerinde öncü kuruluşlardır. İşletmelerin ortak özelliklerinden biri de işletmelerin hem ürün, hem de hizmet üretmeleridir. Turkcell, Arçelik, Vestel, Akbank, Ülker, Yapı Kredi, Google, Microsoft, Apple, Toyota, Ford vb. dünyanın önde gelen işletmelerinin seçilmesi de yöneticilerin inovasyon konusunda bilinçli olduklarını pekiştirmektedir.

Tablo 1. İnovasyon Algısı

	Kesinlikle Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		*Kesinlikle Katılıyorum*	
	F	*%*	*f*	*%*	*f*	*%*	*f*	*%*	*f*	*%*
İnovasyon "sihirli bir değnek gibi" işletmelerin pazar payını artırır	**32**	**71.1**	**3**	**6.7**	0	0	6	13.3	4	8.9
Bütün çalışanlar inovasyona katkıda bulunabilirler	6	13.3	2	4.4	5	11.1	**9**	**20**	**23**	**51.1**
İnovasyonun "büyük" bir yenilik olması gerekir	11	24.4	3	6.7	**17**	**37.8**	4	8.9	10	22.2
İşletmemiz çalışanlarına farklı bir fikir, proje üretebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaktadır	1	2.2	13	28.9	0	0	**18**	**40**	**13**	**28.9**
İşletmemizde çalışanların yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmeleri için önceden belirlenmiş prosedürler, kurallar vardır	**6**	**13.3**	**18**	**40**	0	0	11	24.4	10	22.2
İnovasyon konusunda işletmemizin bugün bulunduğu yeri yeterli buluyorum	**8**	**17.8**	**21**	**46.7**	3	6.7	9	20	4	8.9

Tablo 1, araştırma kapsamındaki aile işletmesi yöneticilerinin sorulara verdikleri yanıtları sıklık (frekans) dağılımı olarak göstermektedir. Tablo 1'de yer alan ilk üç soru inovasyon algısına, sonraki üç soru ise işletmelerinde var olan durumu göstermeye dönük ifadelerdir.

Yöneticiler, inovasyonun -sihirli bir değnek gibi- işletmelerin pazar payını arttırmayacağını düşünmektedir (35 yönetici, yüzde 77.8). Yöneticiler bütün çalışanların inovasyona katkıda bulunabileceğini (32 yönetici, yüzde 71.1) belirtmişlerdir. Ancak ne derecede "büyük" yeniliklerin inovasyon olarak değerlendirileceği konusunda "kararsız" kalmışlardır (17 yönetici, yüzde 37.8).

Bu üç sorulara verilen yanıtlar birlikte ele alındığında araştırmaya katılan aile işletmesi yöneticilerinin inovasyon kavramı ve önemi konusunda "bilinçli" oldukları söylenebilir. Aynı bilincin ne derecede "uygulama" ya aktarıldığı konusunu irdeleyen diğer üç soruya verilen yanıtlar şöyledir:

Yöneticilerin çoğunluğu (31 yönetici, yüzde 68.9) işletmelerinin inovasyona uygun bir ortam hazırladıklarını, yine yarıdan fazlası (24 yönetici, yüzde 53.3) yeni ve farklı fikirlerin hayata geçirilmesi için belirli prosedür ve kuralların olmadığını belirtmektedir. Araştırma kapsamındaki 29 aile işletmesi yöneticisi (yüzde 64.5) inovasyon konusunda işletmelerinin bugün bulundukları yeri "yetersiz" bulduklarını ifade etmektedir. Yöneticilerin benimsedikleri düşünceleri neden gerçek hayata geçiremedikleri, ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilecek bir konudur. Ancak daha önce değinilen, geleneksel aile işletmesi yapısı ve ekonomik zorunlulukların bu konuda etkili olduğu düşünülebilir.

Tablo 2'de araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan analiz sonuçları (Mann-Whitney U Testi sonuçları) yer almaktadır. Tabloda her iki gruba ait ortalama sıralama değerleri (Mean Rank) ve test istatistiği Z'nin hesaplanmasında kullanılan U ve W değerleri ile, hesaplanan test istatistiğinin anlamlı olup olmadığını gösteren anlamlılık düzeyi (Asymp. Sig. 2 tailed) verilmektedir. Burada yer alan U değeri, küçük işletmelere (birinci grup) ait değerlerin büyük işletmelere (ikinci grup) ait değerlerden kaç kez önce geldiğini göstermektedir. W değeri ise iki gruptan daha az sayıda gözleme (case) sahip olan gruba ait sıralamaların toplamını göstermektedir (Altunışık vd, 2007, 185).

Tablo 2.Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	İşletme	n	Mean Rank	Asymp. Sig.	MW U	W	*Z*
7) İnovasyon "sihirli bir değnek gibi" işletmelerin pazar payını artırır	Küçük	15	25.00	0.366	195.000	660.000	-0.366
	Büyük	30	22.00				
8) Bütün çalışanlar inovasyona katkıda bulunabilirler	Küçük	15	22.83	0.948	222.500	342.500	-0.065
	Büyük	30	23.08				
9) İnovasyonun "büyük" bir yenilik olması gerekir	Küçük	15	21.73	0.633	206.000	326.000	-0.477
	Büyük	30	23.63				
10) İşletmemiz çalışanlarına farklı bir fikir, proje üretebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaktadır	Küçük	15	**12.70**	**0.0001***	**70.500**	**190.500**	**-3.947**
	Büyük	30	**28.15**				
11) İşletmemizde çalışanların yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmeleri için önceden belirlenmiş prosedürler, kurallar vardır	Küçük	15	**13.27**	**0.0001***	**79.000**	**199.000**	**-3.688**
	Büyük	30	**27.87**				
12) İnovasyon konusunda işletmemizin bugün bulunduğu yeri yeterli buluyorum	Küçük	15	**15.37**	**0.003***	**110.500**	**230.500**	**-2.932**
	Büyük	30	**26.82**				

*: p<0.05 (istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır)

Tablo 2'de yer alan ilk üç ifade (7, 8, 9) inovasyonun algılanmasına, son üç ifade (10, 11, 12) inovasyonun uygulamasına dönük sorulardır. 7, 8 ve 9. soruların istatistiksel analiz sonuçları inovasyonun algılanmasında küçük ve büyük aile işletmeleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu durumda Ho1 hipotezi "kabul" olmuştur. Son üç soruya (Soru 10, 11, 12) verilen yanıtları değerlendirildiğinde iki grup arasında (küçük ve büyük işletmeler) arasında anlamlı bir fark vardır. Her iki gruba ait ortalama sıralama değerleri (Mean Rank) arasındaki fark da aynı görüşü doğrulamaktadır. Bu sorularda büyük aile işletmeleri daha çok "katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durumda Ho2 hipotezi "red" olmuştur. Büyük aile işletmelerinin -küçük işletmelere göre- inovasyona uygun "kurumsal" bir zemin hazırladıkları söylenebilir.

SONUÇ

Her ülkenin kültürel dokusu, iş hayatının genel ve bilinen kurallarını etkiler. Ülkenin iş hayatında o ülkeye özgü tutumlar oluşur. Bu araştırmada, Türkiye'deki aile işletmesi yöneticilerinin tutumları -yerel ölçekte- incelenmiş ve yöneticilerimizin "inovasyona" bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İnovasyon konusunda Türk aile işletmesi yöneticilerinin bakış açısını öğrenmek önemlidir. Çünkü konuyu Türkiye'nin gerçekleri ile birlikte analiz eden, konu hakkında birtakım mekanizmaları harekete geçiren onlardır. Araştırma sonuçlarına göre; büyük

aile işletmelerinde inovatif bir yapı olmasına rağmen, küçük ve büyük aile işletmelerinin inovasyon algıları arasında fark yoktur. Büyük işletmelerin AR-GE faaliyetlerine küçüklerden daha çok kaynak ayırması inovasyonun başarısı açısından önemlidir. Başka bir ifadeyle finansal performans ile inovasyon arasında karşılıklı ilişki olduğu düşünülebilir. Özel laboratuarlar kurmak, bu birimlerde araştırmacılar istihdam etmek vb. nihayetinde sürekli bir fon akımı ile mümkündür. Ayrıca yönetimin geçmişte yaşadığı inovasyon deneyimleri ve işletmenin pazarlama gücü işletmenin inovasyona bakışını şekillendiren unsurlar arasındadır. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yönetim ve örgüt yapısı ve faaliyette bulunduğu sektör de ne derece inovatif olduğunu belirleyen değişkenler arasında sayılabilir. Bu araştırmada sadece "küçük" ve "büyük" olmaları ile inovasyon ilişkisi ele alınmıştır.

İnovasyon özellikle aile işletmelerinde, kurumsallaşma kavramı ile birlikte ele alınması gereken önemli bir konudur. Çünkü aile işletmelerinin farklı dinamikleri vardır. Bunların başında kurucunun etkisi gelir. Aile işletmelerinde kurucu; o işletme anlayışı içinde başkalarının göremeyeceği şeyleri gören, cesur, risk alan... kısaca her şeyin doğrusunu bilen kişidir. Bu kişi, kurduğu işle ilgili ilk zaman her tür kararı tek başına verir, çünkü neredeyse bütün işleri kendisi yapar (üretim, pazarlama, muhasebe vb). Bu ilk zamanların alışkanlıkları işletme büyüdüğü zaman da -çoğunlukla- devam eder. İşletme hem bina olarak, hem de çalışan sayısı olarak büyüdüğü halde yine bütün kararları -eskiden kalma alışkanlıkla- kurucu patron verir. Bu durumda -genellikle- inovasyon konusu da kurucunun hayalleri ile sınırlı kalmaktadır. Oysa her işletmede inovasyon için nasıl bir sistem oluşturulması gerektiği önceden belirlenmelidir. Gelecekteki yöneticilerin kimler olacağının önceden belirlendiği gibi.

Fark yaratan, değer kazandıran inovasyonu -bir defalık- yapmak, işletmenin -bir defalık- rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlar. Oysa işletme -sürekli olarak- rekabet üstünlüğü kazanmak ve sektör ortalamalarının üstünde getiri elde etmek için, inovasyonu da sürekli hale getirmelidir. Bu aşamada kritik soru, inovatif olmanın nasıl kurumsallaştırılabileceğidir. Çünkü sürekli olarak fark yaratan ve inovasyon yapabilen, bu süreci kurumsallaştıran işletmeler, rekabette diğerlerinin önüne geçecektir. Birbiriyle rekabet eden ve pazar yarışında öne geçmeye çalışan bütün işletmelerin gitgide inovatif organizasyon yapılarını benimsemeleri ise endüstri genelinde "kurumsal" anlamda "inovatif olmayı" empoze eden bir yapıyı ön plana çıkaracaktır. Bunu Kurumsal Teori'de öne sürülen kurumsal eşbiçimliliğe benzetebiliriz.

Di Maggio ve Powell'ın Kurumsal Teori'de açıkladığı (Zucker, 1987, 447) "kurumsal eşbiçimliliğe" benzer "inovatif" yapının empoze edilmesi, başka bir deyişle "meşruiyet unsuru sayılması" örgütlerin hayatta kalma olasılığını artıracak ve aynı zamanda ülke ekonomisinin rekabetçiliğini ivmelendirecektir. Böylece iş ortamı bütün çalışanları farklı düşünmeye iter, yeni fikirlerin benimsenmesi, uygulanması sağlanabilir. Bunun da sağlanması için;

- İşletme içinde yenilik yapmanın -bir kurum kültürü olarak- benimsendiği bir iş ortamı hazırlanması,
- İnovasyon finansmanı konusunda yeni fonlar yaratılması (Risk sermayesi modeli gibi),
- Küçük aile işletmelerinin işbirliği yaparak AR-GE'ye yönelmesi,
- Sivil toplum kuruluşları aracılığıyla inovasyon konusunda iş hayatının birikimini artırmak amacıyla çeşitli organizasyonlar yapılması vb. çabalar inovasyon girişimlerini hem nitelik hem de nicelik olarak artıracaktır.

Her ülkenin kültürel dokusu iş hayatını şekillendirir. Toplumsal kültürümüzün değişimden çok, mevcut durumu koruyan, statükocu bir yapıya sahip olması işletmelerin inovasyon anlayışını etkilediği düşünülebilir. Türkiye özelinde aile işletmelerinde yöneticilerin inovasyon konusundaki öne çıkardığı diğer konular ise şunlardır:

- Yöneticiler çoğunlukla konuya bilinçli yaklaşmaktadır. Ancak, aynı bilincin uygulamaya aktarılamadığı görülmektedir. Yöneticilerin benimsedikleri düşünceleri gerçek hayata neden geçiremedikleri ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınmalıdır. Ancak daha önce değinilen, geleneksel aile işletmesi yapısı ve ekonomik zorunlulukların bu konuda etkili olduğu düşünülebilir.

- Üniversitenin laboratuar, araştırmacı olanaklarıyla sektör temsilcilerinin Teknoparklarda bir arada çalışmasının olumlu sonuçlar doğuracağına düşünülebilir. Yöneticilerin, iş hayatının -inovasyon konusunda- üniversitelerden yönlendirici ve itici güç olarak beklentilerinin çok olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

Altunışık, Remzi vd. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5.B., Sakarya Yay., Sakarya

Davila, T. vd (2006) Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profite From It. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, Pearson Education Inc., New Jersey.

Johannessen, B. O. vd. (2001) "Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom?", European Journal of Innovation Management, (March, 2001).

Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, 10.B., Arıkan Bas. Yay., İstanbul.

Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) ve Institute for the Protection and Security of the Citizen of the European Commission (2006), European Innovation Scoreboard.

Özdamar, Serpil (2000), "Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği", ODTÜ, Ankara, (www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/docs/Panel.pdf)

PWC (2007), "Making a Difference" The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey.

Resmi Gazete (18.11.2005) Sayı: 25997.

Saruhan, Şadi ve Özdemir, Ayla (2004), Değer Hedefli İşletmecilik, Marmara Ün. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yay. No:529/762, 1.B., İstanbul.

Schumpeter, J. A. ve O. Redvers, (1982) The Theory of Economic Development, Transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.).

The Economist (6.11.2004), "Family Businesses and How a Family Firm can Avoid a Successsion Crisis"

Türk Dil Kurumu TDK Web Sitesi (2008), (http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA&Kelime=inovasyon)

Webster Sözlüğü Web Sitesi (2008), (http://www.websters-online-ictionary.org/definition/innovation)

World Economic Forum web sitesi, (2006) (http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_ Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.pdf)

Yılmaz, Figen (2003), "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler", İşbank İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü Raporu, (http://www.isbank.com.tr/dosya/ ekon-tr_kobiler2004.pdf)

Zucker, Lynne (1987), "Institutional Theories of Organizations", Annual Rewiew of Sociology, N.13.

KRİZ AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL KONFİGÜRASYONLARINI ETKİLER Mİ?

Barış SAFRAN
Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi
e-posta: barissafran@yahoo.com

Refika BAKOĞLU
Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Cuma Yolu Cad. A.hisarı/Beykoz
Tel: (0216) 308 22 26-1186
e-posta: refika@marmara.edu.tr

ÖZET

Örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını, ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: kriz, örgütsel konfigürasyon, aile işletmeleri

1. GİRİŞ

Yönetim alanında krizin etkilerini inceleyen pek çok çalışmanın yapıldığını gözlemlemek olanaklıdır. Türkiye özelinde krizin genel anlamda işletmeler üzerindeki etkileri (Titiz ve Çarıkçı, 2001; Çağlar, 2002) ve kriz yönetimi (Ateş, 2003; Öğüt, 2003) konusunda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Türkiye'de yaşanan son dönemlerin en büyük krizi olarak nitelendirilebilecek 2000-2002 ekonomik krizine yönelik olarak da Türkiye örnekleminden hareketle krizin çeşitli fenomenlere etkisinin incelendiği gözlenmektedir. Bu çalışmalara yakından bakıldığında; söz konusu ekonomik krizin çeşitli sektörlere (Safran, 2003a; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002; Okumuş, 2001), işletme yönetimine (Arıkboğa, 2001; Asunakutlu ve diğerleri, 2003) ve insan kaynakları yönetimine (Küskü, 2000; 2001; Akgeyik, 2003; Safran, 2003b) etkilerini inceleyen pek çok çalışmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Ayrıca ülkemizde, krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkilerini inceleme iddiasında olan az sayıda da olsa çalışma mevcuttur (Özdevecioğlu, 2002). Ancak literatür incelemesinde ekonomik krizin örgüt yapılarına ve özellikle örgütlerin konfigürasyon yapılarına etkisinin olup olmadığını değerlendiren ve ortaya çıkaran bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını (Barton, 1992; Thietart ve Forgues, 1997; Campbell, 2001; Seeger, 2002; Farazmad, 2003), ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini (Kaizoji, 1999) ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını (Hannan ve Freeman,1989) ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinin krizlerden etkilenme potansiyeli daha yüksek olduğundan, aile işletmelerinin kriz karşısındaki örgütsel reaksiyonları gözlem altına alınacaktır. Yapılacak araştırma; 2000 tarihinden önce kurulmuş ve söz konusu krizden ayakta kalarak çıkmış firmaların en az 7 yıldan önceki durumları hatırlamalarını sağlamaya yönelik görüşme, o yıllara ait belgelerin incelenmesi ve bilgilerin geçerliliğini sağlamaya yönelik farklı kesimlerle yapılacak görüşmelere dayandırılmaktadır. Araştırma, özü itibarı ile neden-nasıl sorularına yanıt aramakta olduğu için örnek olay tasarımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir. Örnek olay yönteminin bir gereği olarak 7 yıldan fazla bir süredir faaliyette olan çeşitli büyüklüklerdeki konfigürasyon türünden öncelikle birer örnek alınarak incelemeler yapılmış, elde edilen sonuç ve zaman kısıtı çerçevesinde analitik genelleme yapılabilecek sayıda örnek sayısının arttırılması yoluyla 10 adet işletme ile görüşülmüştür.

Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili verilerin toplanmasında Mintzberg'in (1979) sınıflaması (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi) kullanılarak örgütlerin konfigürasyonlarının krizden önceki ve krizden sonraki durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt konfigürasyonlarının krizden önce ve sonra Mintzberg'in sınıflamasında hangisine dahil olduğunu belirlemek amacıyla temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü boyutları açısından incelenmiştir.

2. EKONOMİK KRİZLER, KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL YAPILAR

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler *kriz, risk ve belirsizlik* durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Ekonomik krizler, makro açıdan, populist politikaların getirdiği istikrarsızlıklar, büyüme hızındaki dalgalanmalar, hızla değişen dış konjonktür, işsizliğin ve enflasyonun artması, gelir düzeyinin düşmesi, gelir dağılımın bozulması ve refahın azalmasıdır (Kutman, 2001). Genel olarak **kriz,** *hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan* bir durumdur (Lippit ve Schmit, 1967, s.103-104,111-112). Mikro açısından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. gibi değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir (Bozkurt, 1987). Başka bir ifadeyle kriz, şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen *acil ve beklenmeyen olaylar* olarak tanımlanabilir (Jimenez, 2001, s.54). Daha kapsamlı bir tanımda kriz, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için *fırsat veya tehdit* yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin *belirsizliği nedeniyle risk yaratan* bir durumdur (Milburn ve diğerleri, 1983, s.1144).

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir ancak genel bir ifadeyle örgütle çevresi arasındaki uyumsuzlukların krize yol açtığı söylenebilir. Çevresel etmenler ***"ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik", "arz talep dengesizliği"*** gibi ***"ekonomik sistem ve durumla ilgili öğeler"***, teknolojik gelişmeler, toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişmeler, hukuksal ve siyasi sınırlamalar, uluslararası rekabet, savaş veya deprem, sel gibi doğal afetlerdir (Ergin, 1992, s.50-56). Bu kapsamda projede ekonomik krizle kaotik bir süreç yaşayan organizasyonların yapıları ve geçirdikleri dönüşümler incelenecektir. İç çevre faktörleri ise koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, ***örgüt yapısının katılığı*** ve yönetimin ***merkezileşme derecesi,*** işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği olarak sıralanabilir (Can, 1994, s.30-32). Bu kapsamda çalışmada, krizle örgütlerin yapısında (örgütsel konfigürasyon) yaşanan değişim ve oluşan yeni konfigürasyonlar incelenmektedir.

Krizi yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılabilecek bir formül veya çözüm önerisi bulunmamasına ve literatürde kriz süreciyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen genel olarak üç aşamadan söz etmek mümkündür (Akat, 1999, s.337). Birinci aşama olan kriz uyarılarının algılanması sürecinde örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütün veri toplama sistemleri kriz sinyallerinin tespitinde geç kalır veya yöneticilere iletmede etkisiz olursa gerekli önlemler alınamayacak, yönetim eksik veriyle ve geçmiş deneyimlerine dayanarak yanlış kararlar alacak ve kriz dönemine geçecektir (Şimşek,1999, s.309). İkinci aşama olan kriz döneminde, hem işgörenler hem de yöneticiler arasında panik başlar, yetki merkezileşir ve buna bağlı olarak karar alma sürecinde bozulmalar ortaya çıkar (Budak, 1998, s.245). Üçüncü aşama olan çözüm veya çöküş evresi , işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Üst yönetim veya oluşturulmuşsa kriz yönetim ekibi üyeleri, stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aksi takdirde örgütün devamlılığı tehdit altına girer ve işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir (Türk, 1995, s.25-26). Bu aşamada kriz yönetimi önem kazanmaktadır.

Krizin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Krizin olumsuz sonuçlarına örnek olarak ***"merkezileşme eğilimlerinin"*** ve örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, özsavunmanın artması, amaçların netliğini yitirmesi, karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntü verilebilir (Çelik, 1995, s.64-69).

Krizin olumlu etkileri ise yöneticilerin krizleri kullanarak ***"yapısal veya kültürel değişimler"*** yapmaları, astlarıyla yakınlaşmaları, yarım kalan projeleri gündeme getirmeleri, gerek işletmede gerekse de kendilerinde aksayan yönleri fark etmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat yakalaması, ekip çalışmasının güçlenmesi olarak sıralanabilir (Hurst, 2000, s.65-84).

Kriz yönetimi, muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar (Can, 1999, s.317-318).

3. BİÇİMLEŞME OKULU VE ÖRGÜTSEL KONFİGÜRASYONLAR

Yönetim biliminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülen örgütlenme (organizasyon) işlevi "beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi" (Mucuk, 1993, s.132) dir. Organizasyon fonksiyonu zaman içerisinde gelişerek örgütsel tasarım kavramının doğumuna yol açmıştır. Günümüz işletmeleri organizasyon yapılarını belirlerken çeşitli yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Fakat her şeyin ötesinde örgüt dizaynı bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini göstermelidir. Bir örgütün dizaynı sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır (Özyazılım, 2008):

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi
- Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması

Örgüt dizaynına konu olan yapılar biçimleşme okulu taraftarlarınca konfigürasyon olarak adlandırılmaktadır. "Örgütsel biçimleşme (konfigürasyon)" terimi, *"kavramsal olarak ayrı özelliklerin, genellikle bir arada görülen, herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi"* olarak tanımlanmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003, s.108): Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili olarak ***"çevrelerin, endüstrilerin, teknolojilerin, stratejilerin, yapıların, kültürlerin, ideolojilerin, grupların, üyelerin, süreçlerin, uygulamaların, inançların ve sonuçların biçimleşmeler (konfigürasyonlar), ana örnekler (arketipler) ya da geştaltlar*** *içinde kümelendiği söylenmiştir. Biçimleşmeler, kavramsal olarak geliştirilmiş tiplemeler içinde temsil edilebilir ya da görgül olarak çıkarılmış taksonomiler içinde yakalanabilirler. Bunlar, birden çok analiz düzeyinde konumlanabilir,* ***bireyler, gruplar, departmanlar, organizasyonlar ya da organizasyon ağları arasındaki ortak biçemleri*** *(pattern) anlatabilirler"*.

Organizasyonel konfigürasyonlar literatürde geniş bir biçimde ele alınmışlardır. Bunun sonucunda, stratejik yönetimdeki düşünce okullarından biri olan Biçimleşme Okulu, diğer okulları bütünleştiricilik iddiasının da etkisiyle yaygınlaşmıştır. Biçimleşme okulunun temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.305-306):

1. Bir örgüt genellikle, ayırt edilebilir bir dönem boyunca özel çevre şartlarına uyum sağlayan özel bir yapı benimser ve bu yapı onu özel bir stratejiler seti benimsemesine yol açan özel davranış modellerine yönlendirir.

2. Bu istikrarlı dönemler fırsat baş gösterdikçe bir dönüşüm süreciyle kesintiye uğrarlar ve bu süreçler başka bir biçimleşmeye sıçramadan önceki boşluklar olarak görülür.

3. Birbirini izleyen bu biçimleşme ve dönüşüm süreçleri zaman içerisinde belirli bir davranış kalıbına dönüşebilir ve örgütün yaşam döngüsünü oluşturabilirler.

4. Stratejik yönetime düşen vazife genellikle istikrarı ya da en azından uyum sağlayabilecek stratejik değişimi desteklemek ancak dönemsel olarak dönüşüm ihtiyacını da gözardı etmemek ve bu kesintiye uğratan süreci örgüte zarar gelmeden ustalıkla yönetebilmektir.

5. Strateji oluşturma süreci kavramsal tasarım ya da biçimsel planlama, sistematik analiz ya da liderlik vizyonu oluşturma, işbirlikli öğrenme ya da rekabetçi politika yapma, kişisel biliş, kolektif sosyalizasyon veya çevresel güçlere basit bir tepki olarak ortaya çıkabilir ancak her birinin kendi zamanı ve çevresine göre şekillenmiş olması gerekmektedir. Başka deyişle strateji oluşturmada düşünce okullarının her biri özel biçimselleşmeleri temsil etmektedirler.

6. Bunların sonucunda oluşan stratejiler, plan ya da kalıplar, pozisyonlar ve bakış açıları ya da hileler şeklini almakta ancak yine hepsi kendi zamanı ve kendi özel durumu içerisinde karakterize olmaktadırlar.

Bunların dışında da bir organizasyonun birtakım unsurlar üzerinde kurulması gerekir. Bu unsurlardan başlıcaları şunlardır (Koçel, 2001, s.128-130):

Amaç: Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Örneğin rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilebilir.

İş bölümü ve uzmanlık derecesi: Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındadır (Özyazılım, 2008). Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısı direk olarak etkileyecektir.

Formalleşme Derecesi: Formalleşme derecesi işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Uyulma oranı yükseldikçe formelleşme artacak demektir.

Denetim Alanı: Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Bu sayının 3-10 arasında olması öngörülür.

Örgütteki Kademe Sayısı: Denetim alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkan bu unsur örgütün basık veya sivri olmasını etkiler.

Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.

Çapraşıklık Derecesi: Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.

Departmanlaşma: Departmanlaşma işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur.

Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Emir-Komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Şayet bu konunun üzerinde durulmazsa ileride organizasyon da sorunlar çıkma olasılığı büyüktür.

Haberleşme Kanalı ve Şekli: Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.

Biçimleşme (konfigürasyon) yaklaşımında bulunan örgüt araştırmacıları iki gruba ayrılarak incelenebilir. Kavramsal olarak çıkarılmış biçimleşmelere tipoloji, görgül olarak çıkarılmışlara taksonomi adı verilmektedir. Bu kavramlar üzerinde süre giden bir semantik karışıklık ve her birinin nispi yararları üzerine heyecanlı bir tartışma sürüp gitmektedir. Ancak, sosyal bilimler, sosyal yaşamın düzenli olduğu varsayımı üzerine temellenmiştir. Dolayısıyla, biçimleşme kalıpları, tipler ve kategoriler keşfetmek ve çıkarmak sosyal kuram ve araştırmanın esasıdır. Biçimleşmeler insanlara nesneleri birbirinden ayrı ve nispeten homojen gruplara ayırarak dünyalarına bir düzen verme ve anlam çıkarma izni verir. Nitekim örgüt kuramlarının kökeninde sınıflandırma yatar: Weber karizma, gelenekçilik ve bürokrasiden, Burns ve Stalker mekanik ve organik yapılardan, Mintzberg basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasiden sözetmiştir. Bütün bu sınıflandırma şemalarının ve pek çok diğerinin ardında örgütsel çeşitliliği tipolojiler ve taksonomiler aracılığı ile anlama çabası vardır. Sınıflandırmanın amacı, rasyonellik, bürokrasi ve kontrol gibi temel kuramsal fikirleri soyutlamak ve sistematik olarak araştırmaktır (Sarvan ve diğerleri, 2003, s.108-109).

Yapısal Konfigürasyon	***Temel Koordinasyon Mekanizması***	***Örgütün Anahtar Kısmı***	***Desantralizasyon Türü***
Basit Yapı	*Doğrudan Denetleme*	*Tepe yönetimi*	*Dikey ve yatay merkeziyetçilik*
Makine Bürokrasisi	*İş süreçlerinin standartlaştırılması*	*Teknik uzmanlar*	*Sınırlı yatay desantralizasyon*
Profesyonel Bürokrasi	*Kalifikasyonların standartlaştırılması*	*Üretim merkezi*	*Yatay ve dikey desantralizasyon*
Bölümlere Ayrılmış Yapı	*Çıktıların standartlaştırılması*	*Orta kademe*	*Sınırlı dikey desantralizasyon*
Adokrasi	*Tarafların ortak yargısı*	*Destek birimleri*	*Seçici desantralizasyon*

Tablo 1: Yapısal Konfigürasyonlar ve Özellikleri (Kaynak: Mintzberg, 1979, s.301)

Örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılan tipolojilerden biri Mintzberg'in (1979) sınıflamasıdır (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi). Mintzberg bu sınıflamada konfigürasyonları, örgütün üzerine kurulduğu on temel unsuru, temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü olmak üzere üç başlık altında toplayarak bu boyutlar açısından incelemektedir (Mintzberg, 1979, s.301).

Basit yapıda temel koordinasyon mekanizması doğrudan denetlemedir. Örgütün anahtar kısmı tepe yönetimidir ve basit yapılar hiyerarşiktir. Hiyerarşide bilgi, karar verme yetisiyle orantılı olarak belirli statülerde yoğunlaşır. Hiyerarşilerin rutin ve bölünmüş görevlerin performansını artırırken, bilgi üretiminde ve yenilik (innovation) alanında zorlandığı belirtilmektedir. Serbest girişimci olarak başlangıç şirketleri, basit yapıya örnek olarak verilebilir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler, 2001). Desantralizasyon söz konusu değildir, dikey ve yatay merkeziyetçilik mevcuttur. Buna karşın merkezileşme stratejik yönlendirmeye tutunmayı sağlar (Cook ve Cook, 1994, s.42-63). Organizasyon kurallarını ve hiyerarşisini kabullenmiş bireyler, bu hiyerarşinin bir parçası olarak yapısal ve işlevsel gerekleri yerine getirirken, bilgiyi üstüne sunmak, raporlamak veya sorunun çözülmesi için bu bilgiyi çalışma grubuyla paylaşmak zorunda kalabilir. Ancak hiyerarşi, her zaman etkin olmayabilir ve ödüllendirme planları hiyerarşinin yapamadığını piyasa güçlerine yaptırma çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkabilir (Konovsky ve Pugh, 1994; Bartol ve Srivastava, 2002). **Makine bürokrasisinde** temel koordinasyon mekanizması iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmını teknik uzmanlar oluşturur. Desantralizasyon türü açısından sınırlı ve yatay ademi merkeziyetçilik söz konusudur. Makine bürokrasisi daha çok, orta ölçekli üretim firmalarında görülür.

Profesyonel bürokrasi: Makina bürokrasisi olarak adlandırılan bürokratik yapılanma artık ihtiyaca yanıt veremeyecek duruma gelmiş ve ihtiyaçlar bilgi toplumunun etkin gruplarını oluşturan uzmanlardan yararlanmayı sağlayacak ve adem-i merkeziyetçi profesyonel bürokrasiye geçişi dayatmaktadır. Profesyonel bürokraside temel koordinasyon mekanizması kalifikasyonların standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmı üretim merkeziyken, desantralizasyon türü olarak yatay ve dikey ademi merkeziyetçilik benimsenmiştir. Hukuk firmaları, hastaneler ve okullar, profesyonel bürokrasinin yaygın örnekleridir (Mintzberg, 1979). **Bölümlere ayrılmış yapı,** ilk 500'e giren dünyanın en başarılı şirketleri arasında en yaygın biçimde benimsenen konfigürasyondur. Temel koordinasyon mekanizması, çıktıların standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmı daha çok orta kademeden oluşur. Desantralizasyon türü açısından sınırlı dikey ademi merkeziyetçilik benimsenmiştir.

Adhokrasi kavramı ilk olarak Warren Bennis tarafından ortaya konulmuş ve Mintzberg tarafından yüksek organik örgütsel yapılar için kullanılmıştır. Adhokrasi içindeki kritik element koordinasyon, organizasyonun farklı alanlarında oluşturulan iş takımları vasıtasıyla sağlanmıştır (Thibodeaux ve Faden, 1994, s.20-25). Mintzberg (1989) adhokrasinin diğer organizasyonel yapılardan farklılığını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- davranışı sınırlı biçimlendirme
- grup uzmanlığını kullanmaya eğilim
- uzman formal eğitime güven
- bağlantı araçlarını kullanarak ortak düzenlemeleri cesaretlendirmek
- seçici desantralizasyon
- yenilik

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını (Barton, 1992; Thietart ve Forgues, 1997; Campbell, 2001; Seeger, 2002; Farazmad, 2003), ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini (Kaizoji, 1999) ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını (Hannan ve Freeman,1989) ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Özellikle aile işletmelerinin krizlerden etkilenme potansiyeli daha yüksek olduğundan, aile işletmelerinin kriz karşısındaki örgütsel reaksiyonları gözlem altına alınacaktır. Araştırma; 2000 tarihinden önce kurulmuş ve söz konusu krizden ayakta kalarak çıkmış firmaların en az 7 yıldan önceki durumları hatırlamalarını sağlamaya yönelik görüşme, o yıllara ait belgelerin incelenmesi ve bilgilerin geçerliliğini sağlamaya yönelik farklı kesimlerle yapılacak görüşmelere dayandırılmaktadır. Araştırma, özü itibarı ile neden-nasıl sorularına yanıt aramakta olduğu için örnek olay tasarımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş

ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir. Örnek olay yönteminin bir gereği olarak 7 yıldan fazla bir süredir faaliyette olan çeşitli büyüklüklerdeki konfigürasyon türünden öncelikle birer örnek alınarak incelemeler yapılmış, elde edilen sonuç ve zaman kısıtı çerçevesinde analitik genelleme yapılabilecek sayıda örnek sayısının arttırılması yoluyla 10 adet işletme ile görüşülmüştür. Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili verilerin toplanmasında Mintzberg'in (1979) sınıflaması (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi) kullanılarak örgütlerin konfigürasyonlarının krizden önceki ve krizden sonraki durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt konfigürasyonlarının krizden önce ve sonra Mintzberg'in sınıflamasında hangisine dahil olduğunu belirlemek amacıyla temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü boyutları açısından incelenmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sonucunda örneklemde yer alan 10 işletmeye ait bulgular temel koordinasyon mekanizması açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 2).

Temel Koordinasyon Mekanizması	***İşletme Sayısı***		
	Krizden Önce	***Kriz Döneminde***	***Krizden Sonra***
Doğrudan Denetleme	*-*	*1*	*-*
İş süreçlerinin standartlaştırılması	*-*	*4*	*-*
Kalifikasyonların standartlaştırılması	*8*	*4*	*4*
Çıktıların standartlaştırılması	*1*	*1*	*4*
Tarafların ortak yargısı	*1*	*-*	*2*
Toplam	*10*	*10*	*10*

Tablo 2: Temel Koordinasyon Mekanizması

Araştırma sonucunda örneklemde yer alan 10 işletmeye ait bulgular örgütün anahtar kısmı açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 3).

Örgütün Anahtar Kısmı	***İşletme Sayısı***		
	Krizden Önce	***Kriz Döneminde***	***Krizden Sonra***
Tepe yönetimi	*-*	*4*	*-*
Teknik uzmanlar	*-*	*1*	*-*
Üretim merkezi	*8*	*4*	*4*
Orta kademe	*1*	*1*	*4*
Destek birimleri	*1*	*-*	*2*
Toplam	*10*	*10*	*10*

Tablo 3: Örgütün Anahtar Kısmı

Araştırma sonucunda örneklemde yer alan 10 işletmeye ait bulgular desantralizasyon türü açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 4).

Desantralizasyon Türü	***İşletme Sayısı***		
	Krizden Önce	***Kriz Döneminde***	***Krizden Sonra***
Dikey ve yatay merkeziyetçilik	*-*	*4*	*-*
Sınırlı yatay desantralizasyon	*-*	*4*	*-*
Yatay ve dikey desantralizasyon	*8*	*1*	*4*
Sınırlı dikey desantralizasyon	*1*	*1*	*4*
Seçici desantralizasyon	*1*	*-*	*2*
Toplam	*10*	*10*	*10*

Tablo 4: Desantralizasyon Türü

Araştırma sonucunda örneklemde yer alan 10 işletmeye ait bulgular örgütsel konfigürasyonlar açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 5).

Yapısal Konfigürasyonlar	***İşletme Sayısı***		
	Krizden Önce	***Kriz Döneminde***	***Krizden Sonra***
Basit Yapı	*-*	*-*	*-*
Makine Bürokrasisi	*-*	*-*	*-*
Profesyonel Bürokrasi	*8*	*-*	*4*
Bölümlere Ayrılmış Yapı	*1*	*-*	*4*
Adokrasi	*1*	*-*	*2*
Toplam	*10*	*-*	*10*

Tablo 5: Yapısal Konfigürasyonlar

6. SONUÇ

Araştırma sonucunda krizin örgütlerin yapısal konfigürasyonları üzerinde etkili olduğuna sonucuna varılmıştır. Krizden önce belli konfigürasyonlarda yapılanmış olan işletmeler, kriz döneminde hiçbir konfigürasyona dahil edilemeyecek karmaşık yapılara bürünmüşler, ancak kriz dönemi tamamen atlatıldıktan sonra yine belirli konfigürasyonlarda kümelenmişlerdir. Basit yapı ve makine bürokrasisi konfigürasyonları ne krizden önce ne de krizden sonra benimsenmezken profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi konfigürasyonlarında kriz öncesi ve sonrasında önemli geçişler yaşanmıştır. Krizden önce sekiz adet işletmenin profesyonel bürokrasiyi, buna karşılık yalnızca birer işletmenin bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasiyi tercih ettikleri görülürken kriz sonrasında bu durum, dört işletmenin profesyonel bürokrasi, dört işletmenin bölümlere ayrılmış yapı ve iki işletmeninse adhokrasi konfigürasyonunda kümelenmesi ile sonuçlanmıştır.

Konfigürasyonlar arasındaki geçişler ise şu şekilde gerçekleşmiştir: Krizden önce adhokratik yapıdaki işletme kriz döneminde, temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü açısından bu konfigürasyonun gerektirdiği özelliklerden uzaklaşmış olsa da kriz tamamen atlatıldıktan sonra tekrar adhokrasiye dönmüştür. Buna karşılık, krizden önce bölümlere ayrılmış yapıdaki işletme, kriz döneminde karmaşık bir yapıda seyrettikten sonra kriz sonrasında adhokratik bir yapıda devam etmiştir. Buna karşılık, krizden önce profesyonel bürokratik konfigürasyondaki sekiz işletmeden dördü kriz sonrasında bölümlere ayrılmış yapıya bürünmüştür. Kriz öncesinde bölümlere ayrılmış yapıda olan diğer dört işletme ise, kriz döneminde hiçbir konfigürasyona dahil edilemeyecek karmaşık özellikler gösterse de kriz sonrasında yine başa dönerek bölümlere ayrılmış yapı özellikleri göstermiştir.

KAYNAKLAR

Adler, P. S. (2001) Market, Hierarchy And Trust: The Knowledge Economy And The Future Of Capitalism. Organization Science, 12, 2, 215-234

Akat, İ., Gönül Budak ve Gülay Budak. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları

Akgeyik, Tekin, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 2, 2003, 1.1.2018

Arıkboğa, Şebnem, Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi, İktisat Dergisi, Sayı 410-411, Şubat Mart 2001

Asunakutlu, Tuncer, Barış Safran ve Elif Tosun, Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, 9 Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003

Ateş, Koray, "Kriz Yönetimi: Teori, Tartışma Ve Türkiye Örneği", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 2003, 63/81

Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9, 1, 64-76)

Barton, L. (1992). Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. South-Western Pub, http://www.bestwebbuys.com/9780538818186, (10 Haziran 2007)

Bozkurt R., "Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları", Dünya Gazetesi, 10 Şubat 1987

Budak, Gönül ve Gülay Budak. (1998). *Halkla İlişkiler.* 2.baskı, İzmir

Burns, T., & Stalker, G. (1961) The Management of Innovation. Tavistock, London, U.K.

Campbell, J. (2001). "On the Edge of Chaos: Navigating through Global Changes", http://www.campbellway.com/documents/EdgeofChaos.pdf, (10 Haziran 2007)

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi

Çağlar, İrfan, "İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma", Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergi, 485, 2002, 45 / 59

Çelik, A. (1995). İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çelik, Cemile ve Mahmut Özdevecioğlu, "Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri Ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 2002, 56/74

Ergin, E. (1992). *İşletme Politikaları,* İstanbul: Der Yayınları

Farazmand, A. (2003). Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public. Public Organization Review, 3.4

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. Vol. 82

Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme.* Ela Güldemir (çev.). İstanbul: Alfa B.Y.D.

Jimenez, D. (2001). When You Are The Headline: A Guide To Understanding Crises Management. *Franchising World.* April, 33.3

Kaizoji, T. (1999). Self-organization of International Financial Crises. Systems, Man, and Cybernetics. .2

Koçel, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta

Konovsky, M. A. & Pugh, D. S. (1994) Citizenship Behavior And Social Exchange. Academy Of Management Journal., 37, 656-669.

Kutman Ö., "Türkiye'deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 4, 2001

Küskü, Fatma, "Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri : Ampirik Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, 1, 2001, 15/32

Küskü, Fatma, "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, , 2000, 703/710

Lawrence, P. ve Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12

Lippit, G. L. ve W. H. Schmit. (1967). Crises In A Developing Organizations. *Harward Business Rewiev,* November December, 45

Milburn, T.W., Schuler, R.S. ve Wattman, K.H. (1983), Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization, Human Relations, Vol.36, No:12

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Mintzberg, H. B. Ahlstrand ve J. Lampel. (1998). Strategy Safari, New York: The Free Pres

Mucuk, İsmet (1993), Modern İşletmecilik, İstanbul: DER

Okumuş, Fevzi, 2001 Yılı Başında Çıkan Ekonomik Krizin Bodrumdaki Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, 2. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu (6-7 Ekim) Tebliğler Kitabı, İzmir, 2001

Öğüt, Adem, "Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 2003, 287/303

Öz yazılım, "Örgüt Kavramı ve Özellikleri" <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara /organizasyon/sosyalmimari.htm>, Son Erişim: 09.03.2008

Özdevecioğlu, Mahmut, "Krizin İşletmelerin Yönetsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 2002, 93/114

Safran, Barış, "Biyoteknoloji Alanında Sektörel Kriz Kaynakları", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 2003a, 115/131

Safran, Barış, Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşgören Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2003b

Sarvan, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. 6

Seeger, M. W. (2002). Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory of Crisis Communication. Public Relations Review, 28.4

Şimşek, M. Ş. ve E. Aydoğan. (2000). Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 14.1

Thibodeaux Mary S. , Faden Sandy K. (1994); "Organizational Design For Self Managed Teams", Industrial Management&Data Systems, Vol 94,No:10

Thiétart, R.A. ve B. Forgues (1997), Action, Structure and Chaos. Organization Studies, 18.1

Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 2001, 201/215

Türk, M. (1995). İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

MİRAS:
ÖNCESİ, HAYAL KIRIKLIKLARI VE SONRASI.
ÇÖZÜMÜ VAR MI?

Prof. Dr. Bengi SEMERCİ
Bengi Semerci Enstitüsü
e-posta: bengisemerci@bengisemerci.com

Aile işletmesi sahibinin karşılaşacağı en zor soru: Sorun yaratmadan işletmeyi çocuklara nasıl devredebileceğidir. Eğer tek çocucuğu varsa ve onu bu iş için iyi hazırladığına eminse daha kolay olur. Ama iş yerinde çalışan birden fazla çocuk ya da aile üyesi varsa iş güçleşir. Çoğu ebeveyn aile işinin çocukları tarafından devir alınalarak, sürdürülmesini ister. Ancak bu her zaman en iyi seçenek değildir.Çünkü ortaya işin bırakılacağı kişinin yeteneklerinin yeterliliği ve hazır olup olmadığı sorusu çıkar. Birden fazla aile üyesi olduğu zaman bu seçimin nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur. Geleneksel yapı içinde yönetimin en büyük çocuğa bırakılması sorunu çözer mi? Ya da yönetimdeki kişi bir başkasına yönetimi bırakmaya karar verdiğinde çatışma engellenebilir mi? İşte bu soruların yanıtlarının verilememesi ya da zamanında düşünülmemesi ekonominin önemli bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonra devamını engellemektedir. İkinci ya da üçüncü kuşaktan sonra aile işletmeleri dağılmakta ya da el değiştirmektedir.

Aile işletmelerinin başındaki büyük, çoğunlukla emekli olma konusunda isteksizdir. Çünkü iş onun için görev değil, tutkudur. Kendini besleyen bu süreçten kopmada zorluk çeker.İş sahibinin iş üzerindeki kontrolünü sürdürmek istemesi doğaldır. Gelecek nesillerin bu durumu kabullenmesi ve sürdürmesi durumunda sorun çıkmayabilir. Ancak yeni nesil sorumluluk almayı ve kullanmayı öğrenmekte zorluk çekecektir. Bu dengeyi sağlamak ise güçtür.Oysa devredene değin geçen süre eski neslin, yeni nesli eğitmesi ve gelecek için hazırlaması gereken süredir. Yeni nesil doğru eğitildiğinde, güç ve kontrolün bırakılması kolaylaşacaktır.

BÜYÜME VE BAĞIMSIZLAŞMA

Normal koşullarda, aileler çocuk yetiştirirken onların büyümelerini, kendilerine yeter duruma gelmelerini ve kendi başlarına yaşamalarını amaçlarlar. Ancak aile işletmelerinde bu durum hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmez. Çocuk büyüyp evden ayrılsa bile günün önemli bir kısmını ebeveynelerinin biri ya da ikisi ile geçirmek zorundadır. Eğer otorite ve kendi olma becerisi arasındaki denge sağlanamazsa, kolayca erişkin tip bir bağımlılık oluşur. Aile büyüğü çocukları yetiştirirken gereken özgüveni ve bağımsızlığı verememişse , bunun sonucu güvensizlik olarak belirir. Bu güvensizlik hem büyüklerin yeni nesile,hem de yeni nesilin kendi becerilerine güvensizliğidir. Ailelerde kardeşler arası anlaşmazlıklar doğaldır. Yaşlar büyüdükçe, farklı istekler oluştukça bunlar azalır. Ama aile işletmelerinde büyüme ile birlikte aynı şeyi isteme artacağından, çatışmalar ve mücadeleler artar. Bu gelişim sırasında aile büyüklerinin uzlaştırıcı ya da karmaşayı arttırıcı tutumları sorumluluk dağıtımı sırasında büyük önem kazanır. İşletmenin sürdürülmesi ve yetki devirleri sırasında ekonomik ve hukuki planlamaların ötesinde aile dinamikleri ön plandadır.

İŞLETMENİN DEVRİ

Üst nesil işletmeyi gelecek nesillere ne zaman bırakmalı? Çoğunlukla işletme yönetimini bıraksa bile kontrol ihityacının bırakılamadığı görülmektedir. Oysa çok geç olmadan işletmeyi devr etmek ve sadece gerekli zamanlarda kılavuzluk yapmak süreci kolaylaştırıp, işletmenin sağlıklı sürmesini sağlayabilir. Yönetimin devredilmesi sırasında kardeşler arasında sorunlar artar. Babanız ve annenizle birlikte ve onlar için bağımlı çalışmak zordur. Ama kardeşiniz, ağabeyiniz ya da ablanız için çalışmak çok daha zor gelebilir. Yönetime gelmeyen kardeş mutsuz ve kızgın olabilir. Bazen kardeşler uyum içinde çalışabilirler. Ancak onların devir zamanı geldiğinde, kendi çocuklarının daha etkin olması isteği bir sonraki kuşakta sorun yaratacaktır. Aile işletmelerini üçüncü kuşaktan sonra büyük sorunlar yaşamasının en önemli nedenelerinden bir bu anlaşmazlıklar ve yetki paylaşım sorunlarıdır. Özellikle boşanma ve yeniden evlenmelerin artması nedeniyle, aile kavramlarının ve kapsamlarının değiştiği günümüzde düşünülmesi gerekenler artmıştır.

Akılcı, yeteneklerin, eğitimin, eğilimlerin gözönüne alınarak yapılan devirler sorunların çözümünü de sağlar. Ama aile işletmelerinde bunu yapmak, aile dinamikleri nedeni ile zordur. Bu nedenle bir çok aile işletmesi sadece kurumsal, hukuksal değil, aile dinamiklerine yönelik de danışmanlığa gerek duyarlar. Gelişim devrelerinin dinamik incelenmesinde, Freud'a göre babalar ve oğullar arasındaki en önemli çatışma nedeni rekabettir. Bu rekabetin konusu ise annedir. Aile şirketlerinde bu rekabetin konusu iş olur. Yani annenin yerini iş alır. Bir yandan baba gibi olmak isteyen, onun sahip oldukalarına sahip olmak isteyen çocuk, diğer yandan bu rekabette güçlü olan babadan çekinir ve kızar. Bu nedenle mirascı kız çocuklar olduğunda daha az sorun olmaktadır. Baba ile rekabete girmeyen, hatta onu besleyen kız çocuk aile işletmesinde daha kolay başarı sağlamaktadır.Buna karşın, bir çok toplumda cinsiyet ayrımı nedeni ile bu durum göz ardı edilmektedir.

Aile şirketinin devri çok öneceden planlanmalı, mirascılar doğru değerlendirilmeli, sağlıklı ve sürekli olarak iş için eğitilmeli, aile dinamikleri düzenlenmeli, yönetim ve yetkiler bunların ışığında paylaştırılmalıdır.

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA GELECEK NESİLLERİN EĞİTİMİNİN ROLÜ

Bihder GÜNGÖR AK
Adnan Menderes Üniversitesi
Yenipazar Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi
Adnan Menderes Üniversitesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
e-posta: bihder75@hotmail.com

ÖZET

İnsanlar geçimlerini sağlamak, yaşam standartlarını iyileştirmek, gelecek nesillere değerler bırakabilmek için çalışmak zorundadırlar. İnsanlar rahat çalışma şartları, toplum içinde sağlayacakları saygınlıkları ve kendi kararlarını verip uygulayabilme rahatlığı ile kendi işlerini kurma çabası içine girerler. İnsanların kendi işlerini kurma kararı oldukça zor bir süreçtir. Kurulan her iş bir aile işi, işletmeler ise kurucularının ömrü ile sınırlı olan süre faaliyet göstermeyecek, gelecek nesillere aktarılabilecek kadar dinamik, sosyal ve ekonomik birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin kurulduğu dönemlerde kurucu girişimci işletme ve aile için sorun çözücü bir rol üstlendiğinden sorunlar gün yüzüne çıkmamaktadır. Ancak kurucu girişimcinin çeşitli sebeplerle ailenin ya da işletmenin başından ayrılması, Türkiye'de aile işletmelerinin yaşamış oldukları sorunların başında gelecekte görev alması düşünülen nesillerin eğitimi sorununun geldiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Gelecek Nesil, Eğitim, Yönetimin Devri

1. GİRİŞ

Türkiye'nin en eski aile işletmesi 1741 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı'dır. Dünya'da faaliyet gösteren en eski aile işletmesi ise 578 yılında kurulan ve halen kırkıncı nesille faaliyetlerine devam ettiren Kongo Gumi'dir. Türkiye'de aile işletmelerinin geçmişinin oldukça yeni olması ve aile işletmelerinin kurucu girişimcilerinin son yıllarda işletmenin başında çeşitli sebeplerle bulunamaması aile işletmelerinin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır.

Aile işletmelerinin bu kadar uzun süre ekonomik sistem içinde devamlılıklarını sağlama istek ve çabaları, bir yandan kurumsallaşmayı kaçınılmaz kılarken diğer yandan işletmeyi kim ya da kimler tarafından yönetileceği sorununu da beraberinde getirdiği görülmektedir.

Aile işletmelerinde temel olan dört güç odağı, aile işletmesinde etkili olan taraf vardır. Bunlar; aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonel yöneticilerdir. Bu taraflardan aile bireyleri dışındaki taraflar aile işletmesinin kontrolü dışındaki sonradan işletmeye taraf olmuş unsurlar olduklarından bu çalışmada dikkate alınacak olan unsur, aile bireyleri tarafı ve bunların eğitimi ve eğitimlerinin aile işletmeleri için önemi ele alınacaktır.

Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Devretme sürecinde üç bileşen vardır. Bunlar; kurucunun şirketi devretme arzusu, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik, bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. Ancak yaşanan sıkıntıların düzeyinin korunması, tartışmaların işletme ve aileyi dağıtan değil, toparlayan sonuçlar ortaya koyması için kurumsallaşmanın ilk adımlarından olan aile anayasasını hazırlamak gerekmektedir. Bu anayasasının en önemli bölümü ise gelecekte sadece bir ismi değil, bir kurumu da kontrol altında tutacak, idare edecek gelecek nesillerin hangi özelliklerde olması gerektiğinin belirlenmesidir

Aile işletmelerinde sadece erkek evlatların yönetimde yer alabilecekleri, kız evlatların bu konularda yetersiz oldukları düşünceleri yavaş yavaş günümüzde yerini güçlü ve yerli olan kişinin yönetimde yer alması düşüncesine bırakarak, cinsiyet ayrımına gitmeden yönetim mekanizmasının işlerliğinin hızının kesilmesine engel olunmaya çalışılmaktadır.

Uzmanlara göre gelecekte aile işletmesini yönetmesi beklenen kız ya da erkek evladı çocukluğunda işyerine götürmek, orada yapılan işleri anlamalarını sağlamak çocuğun geleceği hakkında karar vermesini sağlayabilir. Ancak, çocuğa bu işi yapmak zorunda olduğunu söylemek, her şeyi onun için yaptığını sıkça dile getirmek, çocuğun karar vermesini değil, bu işi yapmakta başka çaresi olmadığı düşüncesini verirler. Bu durum da o kadar tehlikeli bir noktadır

ki, çocuk ömrün bir yerinde isyan edecek, hayatına müdahale ettiği ve dilediği işi yapamamakta kurucu girişimciyi, bu genellikle babadır, suçlayacaktır.

Aile işletmelerinin varisleri olarak bakılan erkek evlatların diledikleri gibi hayatlarını yönlendirememelerinin ve başkalarının söylemlerinin etkisinde karar almalarının hayatlarının geri kalan kısmında iki tür olumsuzlukla karşılaşabilirler. Bunlardan birincisi erkek evladın kendi içinde sürekli mutsuz olması ancak bu mutsuzluğu kıracak hiçbir şey yapamamasıdır. İkinci olumsuz yön ise kurucu girişimciye duyulan öfkedir. Kurucu girişimci eğer erkek evladın babası ise bu öfke işyerinden taşar, eve kadar dayanır. Annesine yansır, evliliğine yansır, çocuklarıyla olan diyaloğuna, arkadaşlarıyla olan ilişkisine kadar yansır.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde aile işletmesi kavramı ve aile işletmelerinde yer alan taraflar anlatılmaya çalışılacak, üçüncü bölümde aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayan unsurlardan biri olan tarafların önemi ve eğitimi konusunda bilgiler verilecek, dördüncü bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşma, önemi ve eğitimin aile işletmelerinin kurumsallaşmaları üzerindeki etkileri, Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletme / işletmeleri üzerinde örneklendirilerek anlatılmaya çalışılacaktır.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE TARAFLAR

İşletme, bir yatırım düşüncesinin oluştuğu, bu yatırımın yapılabilirliğinin çeşitli yöntemlerle etüd edildiği, bir proje oluşturularak, bu projeyi gerçekleştirmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek, kâr elde etmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla mal ya da hizmet üreten, pazarlayan dinamik, ekonomik ve sosyal kuruluşlardır.

Çeşitli kitaplarda pek çok aile işletmesi tanımı ile karşılaşılabilir:

"Yönetsel pozisyonlarda aile üyelerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile üyelerinde bulunması, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, işletmelerin politika oluşturmalarında ailenin kontrolünün olduğu bir sözleşme olması ve aile isminin toplumda işletme ile bütünleşmesi şartlarına bağlı olarak kurulan birimlerdir" (Dailey, Reusling, Demong, 1977).

"Aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kâr dağıtımının ailenin kontrolünde olduğu işletmelerdir." (Akıngüç Günver, 2002).

"Ailenin servetini dağıtmamak için kurulan özel bir şirket biçimidir. "(Akıngüç Günver, 2002).

Bir ailenin genellikle en büyük bireyi tarafından kurularak zamanla ailenin diğer fertlerinin de girişime katıldıkları, kendilerine ait kültürü ve geleneği kuran, kan bağı olanların yönetimde ağırlıkta oldukları, mülkiyet kavramının egemen olduğu, aile bağlarının aile bireylerini etkilediği, genellikle mevcut varlığın dağılmasını önlemek için kurulmuş, ekonomik, sosyal, psikolojik ve dinamik yapılardır.

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin "Aile Şirketi" olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992).

Özalp'e (1971) göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin "aile şirketi" olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996).

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Rosenblatt vd.,1990).

"Aile şirketi" kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır. Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Karlof,1993). Bir başka ifade ile, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir (Feyzoğlu, 1990). Aile şirketlerine yönelik bir başka tanım, çalışan işgücünün kan bağı ile ilgisini ele almaktadır. Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir. (Potobsky, 1992). Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur. Aile şirketlerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt,1997).

Bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir. Ancak üzerinde önemle durulan iki nokta vardır. Bunlar, girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının o şirketi aile şirketi yapmaktan ziyade patron şirketi yapacağı hususudur. Bundan yola çıkarak varılan son tanım, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki nesilin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir (Chua vd., 1999). Aileye daha iyi bir gelecek sağlama arzusu, aile şirketinin vizyonunu belirler. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ailenin değişimlere açık olması ve stratejilerini belirlemesi çok önemli rol oynar.

Buna göre, çalışmamızda aile şirketi, "en az iki nesilin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan en büyük aile bireyinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ekonomik, sosyal ve dinamik birimlerdir" tanımı temel alınmaktadır.

Aile işletmelerinde her aile bireyi aile işletmesi içinde farklı derecelerde yetki ve sorumluluk almaktadırlar. Aile bireylerinden bazıları işletmeyi kuran, mücadele eden kişiler olurken, bazıları sadece hissedar olup faal olarak çalışmayan kişiler olabilir. Bu kişiler arasında daha pek çok aile bireyi aile işletmeleri içinde dolaylı ya da doğrudan görev almaktadırlar.

Aile işletmelerinde, aile bireyi olsun ya da olmasın, işletmelerin her kademesinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları adı verilir. Aile işletmelerinin yapısal özellikleri gereği iş ve

aile bağlarını birlikte idare etmek gerekmektedir. Bu durumda aile işletmelerinde iki sistemden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi aile işletmelerinde duygusal karar alma mekanizmasını kontrol eden aile sistemi, ikincisi ise mantıksal karar alma mekanizmasını kontrol eden iş sistemidir.

Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekan ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı işlevlere göre görev alarak iki sistemin birbiri içine geçmesi kısmen engellenmiş olur (Akıngüç Günver, 2002).

Aile işletmesi kavramı sadece aile ve işletme kavramlarından oluşmaz. Aile ve işletmeyi birlikte tutan bir mülkiyet kavramının varlığı açıktır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan mülkiyet edinme çabası, aile işletmelerini ayakta tutar. Ancak aileyi, işletmeyi ve mülkiyeti bir arada tutabilmek ve bunları bir disiplin altına alabilmek için yönetimin de gerekli olduğu açıktır.

Aile işletmelerinde aile, işletme, mülkiyet ve yönetim olmak üzere dört temel nokta vardır. Bunlar birbirlerini sürekli etkiler ve birbirlerinden etkilenirler. Davranışları karşı tarafın davranışlarından etkilenir. Bu da zaman zaman aralarında sorunların yaşanmasına neden olur. Bu dört nokta arasında iletişimi ve sağlıklı etkileşimi sağlayacak kişi ya da kişiler bulunabilir. Aile işletmelerinde bazen bir kişinin birden fazla güç odağı olması sorunları da beraberinde getirebilir.

Bu sorunların başında karar vermede güçlük, yönetimi devretmede sorunlar yaşanması, ücretlendirme politikasında yaşanan sorunlar olarak karşımıza çıkabilir. Örneğin, aile işletmesinin yönetici olarak bir babanın yönetimi bir profesyonele mi yoksa en büyük erkek evladına mı bırakacağı konusunda karar vermede güçlük yaşayacaktır. Ya da bir aile işletmesinde kardeşi çalışan yöneticinin ücretlendirme politikasını hazırlama konusunda sıkıntılar yaşayacaktır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE TARAFLARIN ÖNEMİ VE EĞİTİMLERİ

Aile işletmelerinde, işletmenin gerek aile tarafında gerekse işletme tarafında işletme ve aileyi ayakta ve dengede tutmaya yarayan taraflar vardır. Bu taraflar, işletme tarafında profesyonel yöneticiler ve çalışanlar iken, aile tarafında kurucu girişimci ve işletmede faal olarak çalışan, çalışmayan aile bireyleridir.

Aile işletmesinin bir üyesi iseniz ister işletmede çalışın ister çalışmayın üzerinize pek çok sorumluluk yüklenecektir. Bunun nedeni kurucu girişimcinin, işletmeyi ilk kurma amacı ailenin geçimini sağlamakken, sonraki yıllarda işletmenin devamlılığının sağlanması, piyasada seçkin bir yer edinme ve rekabet koşullarına ayak uydurabilme ve edinilen prestiji koruma çabasıdır.

Bu nedenle kurucu girişimci, gelecek nesillerin bir an önce sisteme girerek aile işletmesinde yer almalarını beklerler. Çoğu kez sisteme girecek olan bireyin hangi ilgi alanında olduğu, neyi istediği, beceri ve yeteneklerinin bu işe uygun olup olmadığı, her şeyden önemlisi bireyin kişisel özelliklerinin yöneticilik vasıfları ile paralellik gösterip göstermediğine bakılmaz. O birey bir aile işletmesi mensubudur. Sistemde yer almaktan başka da bir şansı yoktur.

Aile işletmelerinde kurucu girişimciler bu nedenle ister sektörle ilgili eğitim alsın, ister almasın gelecek neslin aile işletmesini devam ettirmesi gerektiğini düşünürler. Aile işletmelerini ister devralsınlar, isterse almasınlar ancak önemli olan aile işletmesi sahibi olan kurucu girişimcileri gelecek nesile olan yaklaşımı ve onlara olan tutumudur. İşletme ile ilgili sorumluluk daha çocuk yaşlarda verilmeli ve çocuğun işletmeyi ailenin bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır.

Aile işletmelerinde işletme tarafında olan kişilerin eğitimi için kurucu girişimcinin yapabileceği pek bir şey yoktur. Sisteme mevcut eğitim düzeyleri ile giren çalışan ve profesyoneller, sisteme kabul edildikten sonra sadece hizmet içi eğitimlerle işletmeye daha uyumlu hale getirilebilmektedirler. Bu konuda kontrol kurucu girişimcide değildir.

Aile işletmelerinde asıl olan ve işletmenin devamlılığını ve sağlıklı büyümesinde büyük rolü olacak kesim aile bireylerinin oluşturduğu taraftır. Bu kesimin eğitiminin ise daha doğdukları yıllardan itibaren başlaması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanabilmesi ve ekonomik sistemde başarılı olabilmeleri için aile bireylerinin eğitilmesi oldukça önem kazanmaktadır. Kurucu girişimciler, çocuklarına sağladıkları iyi yaşam standartlarını, en iyi okulları ve imkanları sağlayabilmek için çalıştıklarını ve bu değerleri çocukları için bir lütuf olarak gösteriler. Yıllar sonra da çocuklarından sanki bu lütufun bedelini isterler.

Çocukların kişilik özelliklerini dikkate almadan, onların sadece geleceklerinin garanti altında olmasını sağlayarak, onlara iyi bir yaşam tarzı vererek yaşamlarına müdahale etmek ve bir ömür boyu onları esaret altına almak doğru bir yaklaşım olmasa gerek. İnsanın olmak istediği yerde olmaması, istediğini yapamaması da bir çeşit esarettir.

Kurucu girişimcilerin gelecekte yönetimde yer almasını beklediği aile bireylerinin eğitimleri konusunda şu konulara dikkat etmek zorundadır:

1. Aile bireyinin küçük yaşlarda işletmeye götürülerek orada yapılanlar hakkında bilgilendirilmesi ve sisteme ısındırılması gelecek için önemlidir.

2. Çocuğun dilediği yönde eğitim alması sağlanmalı, zaman zaman istediği olmak istediği meslekler hakkında ve çalışma koşulları hakkında bilgilendirici kaynaklar sunulmalıdır. Ailenin bu konuda söylevleri hiçbir işe yaramayacak daha konuyla ilgili merakını arttıracaktır.

3. Çocuğun mezuniyetinden sonra başka sektörlerde başka işlerde çalışmasına izin verilmelidir. Bu durumda çocuğun ekip çalışmasını öğrenmesi, patronluktan önce çalışan olmayı anlaması açısından önemlidir.

4. Çocuğun dilediği zaman aile işletmesine gelmesi beklenmeli ancak başka sektörlerde çalışırken aile işletmesi ile ilgili kararların alınmasında fikri sorularak işletmeyle olan bağının zayıflamasına engel olunmalıdır.

5. Çocuk aile işletmesine geldiğinde bilgi ve yeteneğinin ölçüsünde en alt kademede işe başlamalı ve yapabilecekleri görülmeli ve kendine olan güveni sağlanmalıdır.

6. Çocuğa sorumluluklar verilmeli, risk almasını sağlamalı ve sonuçlarını değerlendirebilmesi konusunda fırsatlar verilmelidir.

Ancak bu koşullar sağlandıktan sonra çocuğun kendine olan güveni gelir ve ne yapmak istediğine ve nasıl yapacağına karar verebilir. Çalışmalar kendi isteği ile katılmak istediği sürece çok daha başarılı olacak ve işletmeyi başarılı kılacaktır.

4. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE EĞİTİMİN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1990'lı yıllardan beri iş dünyasına yeni bir kavramın yerleştiği görüldü. İngilizce'de "Good Governance" ya da "Corporate Governance" olarak da ifade edilen kavramın, Türkçe karşılığı "İyi Yönetişim" ya da "Kurumsal Yönetim" olarak belirlenmiştir. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990'lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olmasından dolayı bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram kargaşasına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Kurumsal Yönetim Komitesi" adında bir birim oluşturmuştur.

"Kurumsallaşmak" teriminin Türk Dil Kurumu'nun düzenlediği Genel Türkçe Sözlüğünde karşılığı, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir.

Kurumsallaşma kavramı toplumda yaşayan herkes için farklı algılanmaktadır. Genellikle işletmelerde kurumsallaşma dendiğinde, bazı organizasyon ve idari yetersizlikleri olan işletmelerin kurum olma süreçlerini ifade etmekte kullanılmaktadır. Ancak biliyoruz ki işletmelerin kurum olamamasının sebebi sadece organizasyon ve idari yapı yetersizliği değildir.

Aile işletmelerinde de, kurumsallaşma, işletmenin mülkiyetinin sadece işletmede faal olarak çalışan kişilerde olmaması, buna rağmen işletmenin ekonomik faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ölçütlerin önceden belirlenerek, işletmenin yönetiminde ve üretiminde çalışan herkes tarafından uygulanmasına zemin hazırlamak anlaşılmalıdır. Bu süreci sağlamak, aile işletmelerinde oldukça zordur. Çünkü birey, işletmede fiilen çalışmamasına rağmen, işletmedeki hissesine, mülkiyet hakkına güvenerek dışarıdan işletmeye müdahale etmeye çalışmaktadır.

Bu çerçevede kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademede personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Böylece, işletmenin içinde bulunduğu ortamı analiz etmeyi, anlama gibi hem çalışanların hem de işletmenin kapasitelerini arttırıcı faaliyetler sağlanmış olur. İşletmeyle ilişkisi olan üçüncü kişiler olarak adlandırılan müşteriler, halk, tedarikçiler işletmelerin faaliyetlerinden faydalanan herkes, güven ortamı içinde açık, dürüst, hedefleri ve planların ortada olduğu, şeffaf bir yönetim anlayışının kurulmasını ve uygulanmasını ancak kurumsallaşma ile sağlayabilmek mümkün olabilir.

Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmelerde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmelerini, yetki ve sorumluluklarını bilmelerini, kendi yetenekleri doğrultusunda işletmenin en üst düzeyde yararlanabileceği bir sitemin varlığı ortaya çıkar. Bu varlık sayesinde çalışanların ve işletmelerin bu sistemden yararlandıkları ve kendilerini geliştirdikleri bir gerçektir.

Kurumsallaşma sadece kişi ve kuruluşların disiplin altına alınarak, bir sistem kurulması değildir. İşletmelerde kurumsallaşma ürettikleri mal ya da hizmetin kalitesine, müşterilerin taleplerinin doğru analiz edilerek gerçekleştirilmesine de olumlu etkilerde bulunmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tespit edebilmek, bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletmelerin kaynaklarını gelecekte mümkün olacak olan üretim kanallarına yöneltmek ancak kurumsallaşmanın görüldüğü işletmelerde yaşanabilecek değişimlerdir.

İşletmelerde kurumsallaşmada işletmelerin önceki dönemlere ait verileri derlenir ve analiz edilir. Bu durumda bilimsel bir kurumsallaşma süreci aynı zamanda matematiksel ve istatistiksel bir süreçle birlikte işler. Bu veriler ışığında işletmeler için en doğru kararı verme konusunda yöneticiler ya da girişimciler, objektif değerlendirmeler yapabilmektedirler. Kurumsallaşmada objektif değerlendirmeler, kurumsallaşmanın temellerinden biri ve en önemlisi olan bilgi akışının niteliksel ve niceliksel özellikleri ile de yakından ilgilidir.

Aile işletmelerinin kurucusu eğitimsiz yada eğitimini yarıda bırakmış kişilerdir. Bu kişiler çok büyük işler başarmış, önemli işlere imza atmış, büyük paralar kazanmış ancak, bir yabancı dilin önemini her zaman hissetmiş ve eksikliklerini kendi çocuklarında yada torunlarında gidermek istemiştir. Çocuklara ne okumak istedikleri sorulmadan mevcut iş alanına yönelik meslek tercih ettirilir ve eğitim için hiçbir masraftan kaçınılmaz. Üçüncü kuşakta eğitime öyle önem verilir ki sadece kitaplarla işin öğrenilemeyeceği unutulur. Çocuk okul dışında hiçbir iş yapmamış, hiçbir ekibin yada projenin içinde bulunmamış ise okul bittikten sonra otuz yaşlarında bir patron olarak geri dönerler. Eğitim aile işletmelerinde önemlidir. Ancak sadece eğitim yetersiz kalır. Deneyimle mutlaka desteklenmeli ve çocuğun kendi işinin başına gelmeden önce başka sistemler içinde yer almasına müsaade edilmelidir.

Kişilik, insanı diğer bireylerden ayıran, onu, kendisine has yapan özelliklerin tümüdür. Bu noktada her bireyi birbirinin aynı özelliklere sahip olacak ve aynı değerleri benimseyeceklerini savunmak doğru olmaz. Aynı aile içinde yaşayan aynı değerlerle büyüyen çocukların, ilerleyen yıllarda birbirinden farklı değer yapılarına sahip olduklarını ve kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu biliyoruz.

Aile işletmelerinde işletmenin önemi ile büyüyen çocukların, çocukluk dönemlerinde sürekli işyerine giderek orada yapılanları gözlenmesi ve zaman zaman küçük görevlerin verilmesi gelecekte çocukların işletmeyi sahiplenmelerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Bu sorumlulukla büyüyen çocukların işletmeye olan bağlılıkları ileride kurumsallaşmaya olan bakış açılarını olumlu etkilerken, kurumsallaşmanın büyümek ve ekonomik sistemde sürekliliklerinin sağlanması için gerekli bir unsur olduğunu daha çabuk kabul etmelerine sebep olacaktır.

SONUÇ

Girişimcilerin geleceğe dönük şirket stratejileri önceden belirlenmelidir.Bilimi mühendisliğe indirgeyen pozitif iş yaklaşımını, şirket kültürü olarak benimsemeyen sermayedarlar kurumsallaşmayı ve gelişmeyi sağlayamaz. KOBİ'lerimizin aile şirketi yapısından rekabet gücünü artırıcı organizasyon ve yönetim yapısına geçmesi kaçınılmazdır. Rekabet gücü yüksek şirketlerin kullandığı kurumsal girişimci modelini uygulayarak, profesyonel yönetici veya danışmanlar kullanarak bilgi toplumuna en kısa sürede uyum sağlamalıdırlar. Büyüme stratejilerini belirledikten, yatırım ve proje fizibilitelerini yaptıktan sonra geleceğini planlayamayan şirketlerin değişime ayak uydurmaları zor olacaktır. (www.ailesirketleri.com)

Kısacası, aile işletmelerinin kurucu girişimcileri büyük ümitlerle kurdukları işletmelerinin devamını sağlamak ve başarılı olduğunu görmek, başarılarının uzun yıllar devam etmesini sağlamak için gelecek nesillerin yetiştirilmesine büyük önem vermek zorundadırlar. Artık günümüzde "Benden sonra O yapar." Anlayışı bitmiştir. "Benden sonra Onlar içinden en iyisi bunu yapacaktır." Anlayışı ile gelecek nesillere yanlarında çalıştıracakları garanti olan çalışanlar olarak değil, yetişmiş, iyi bir donanıma sahip, rekabet koşulları ile baş edebilecek, lider, yönetici, kurumsallaşmaya yatkın, verimli bireyler olarak görmelidirler.

Modern bir yönetim anlayışına sahip, kişilerin işletmeye bakış açıları o işletmenin başarısının artmasına sebep olacaktır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ilkelerine bağlı bireylerce yönetilmesi şeffaflık, mülkiyet kavramı gibi konularda da çatışmaları ortdan kaldıracaktır.

KAYNAKLAR

KARALAR, Rıdvan, (2005). "Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler", 381 s. Eskişehir.

FINDIKÇI, İ., (2005). "Aile Şirketleri" 394 s. İstanbul.

ŞİMŞEK M. Şerif, (2002) "Yönetim ve Organizasyon" 439 s., Konya

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri (2004) "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 643 s. İstanbul

YALÇIN Azmi, GÜNEL Rıdvan, (2006). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma", 2. Aile İşletmeleri kongre kitabı ss. 72-88, İstanbul.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (4): Summer .

The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007-2008 "Making a Difference"58 s.,

YILMAZ Necla "Patron Babalar Kızlarına Çeyiz Yerine Koltuğunu Bırakıyor", Haber, 01.12.2007 Referans Gazetesi

www.ailesirketleri.com (03.03.2008)

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK ANALİZ VE REKABETÇİ KONUM ALGILAMA SORUNLARI: MOBİLYA İMALAT SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK

Bilçin TAK
Uludağ Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Görükle Kampüsü
Bursa
e-posta: btak@uludag.edu.tr

Umut EROĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İİBF İşletme Bölümü
Ramazan Aydın Yerleşkesi
Biga
Çanakkale
e-posta: erogluumut@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma *"stratejik analiz ve algılama yetkinliğinin aile işletmeleri açısından hayati öneme sahip olduğu"* önermesinden hareketle yürütülmüştür. Araştırmacılar aile işletmelerinin yönetim sorunlarının başında örgütün stratejik bir perspektif ile yönetilememesinin geldiğini gözleyerek mobilya imalat sektöründe faaliyette bulunan bir aile işletmesinde örgütün, ürünlerin, müşterilerin ve pazarın yapısının nasıl analiz edildiğini ve firmanın konumunun nasıl algılandığını örnek olarak incelemişlerdir. Bu kapsamda söz konusu işletmenin verileri incelenmiş ve tepe yöneticisi, çalışanları, faaliyette bulunduğu bölgenin yerel yöneticileri, ana müşterileri, en önemli rakipleri ve kullandığı bayi ağı temsilcileri olmak üzere ana aktörler ile görüşmeler yapılmıştır. Bulgular, işletme yönetiminin tümüyle subjektif ve gerçek dışı bir pazar ve stratejik konum algısına dayalı olarak kararlar aldığını ve bu kararların da etkisiyle iflas aşamasına gelindiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik analiz, stratejik konumlanma, aile işletmeleri

1. Giriş

Kurumsallaşmış işletmelerde olduğu gibi stratejik düşünme ve stratejik planlama yapabilme yetkinliği aile işletmelerini geleceğe taşıyan en önemli unsurlardan biri olarak ön plana çıkmaktadır (Upton vd, 2001). Bu nedenle stratejik düşünme ve stratejik planlama konusu aile işletmeleri alanındaki araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından incelenmektedir (Sharma vd., 1997; Chrisman vd, 1997). Aile işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmaya göre stratejik planlama, aile işletmelerinin gündemindeki en önemli konular arasında üçüncü sırada yer almaktadır. (KPMG and Family Business Australia Survey of Family Business Needs, 2006). Yakın tarihli bir araştırmaya göre de dünyada aile işletmelerinin yüzde kırk dokuzunda halen bir gelecek planlama sistemi mevcut değildir. (PricewaterhauseCoopers Aile Şirketleri Araştırması,2008). Planlama faaliyeti yürüten aile işletmelerinin ise stratejik planlamadan çok operasyonel süreçler üzerine odaklandığı vurgulanmaktadır. (Tanewski vd, 1999).

Aile işletmelerinin yaşam süreleri dikkate alındığında da stratejik düşünme ve etkin stratejik planların yaratılması konusunda pek başarılı olamadıkları sonucuna varmak mümkündür. (Morris vd, 1996; Sharma vd, 1997; Gudmundson vd,2005). Örneğin Lansberg'in araştırmasına (1999) göre ikinci kuşağa devredilen aile işletmesi oranı yüzde otuzdur ve üçüncü kuşağa devredilenlerin oranı ise ancak yüzde on düzeyinde kalmaktadır. Bir görüşe göre ise tipik bir aile işletmesinin ömrü 24 yıl civarındadır ve bu süre de aslında kurucunun firmadaki ortalama çalışma süresine eşittir (Beckhard ve Dyer,1983).

Soruna ülkemiz bazında bakıldığında da benzer bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar kurumsallaşma sürecini tamamlamış büyük ölçekteki aile işletmelerinin yüzde doksan dördünün stratejik iş planına sahip olduklarını göstermektedir. (PricewaterhauseCoopers Aile Şirketleri Araştırması, 2008). Ancak söz konusu araştırma - örneklem kısıtı nedeniyle- ülkemizde faaliyet gösteren ve büyük ölçekli tanımlaması dışında kalan aile işletmeleri bazında bir sonuç ortaya koyamamıştır. Yine küçük ve orta ölçekli Türk işletmeleri üzerine yapılan bir başka araştırmaya göre de misyon, vizyon ve amaçların açıkça belirlenmemiş olması ve yazılı bir stratejik planın olmayışı aile işletmelerinin öncelikli sorunları arasında yer almaktadır (Karpuzoğlu,2001). Seramik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'ler üzerine yapılan bir diğer araştırma da bu bulguyu desteklemektedir (Gümüştekin, 2005)

Bu tespitler aile işletmelerinin stratejik yönetim bağlamında yönetsel zaaf veya sorunlara sahip olduğu görüşünü güçlendirmektedir. Bu nedenle çalışmada, aile işletmelerinin stratejik analiz ve algılama yetkinliğine sahip olmamasının önemi ve olası sonuçları bir örnek olay üzerinde incelenmektedir.

2. Yöntem:

Çalışmada görüşme ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır.

a. Doküman incelemesi: Örnek olarak sunulan işletmeye ait web sayfası, son beş yıla ait satış raporları , finansal tabloları ve denetim raporları incelenmiştir.

b. Görüşmeler: Çalışmada aşağıda belirtilen kişilerle ve belirtilen amaçlarla görüşmeler yapılmıştır: Bu çalışmada yarı- yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yöntemleri tercih edilmiştir.

1. Örgütün genel müdürü ile ikişer saatlik üç görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde işletmenin karşı karşıya olduğu sorunların tespiti ile başlanmış ve yönetimin örgütün rekabetçi üstünlüğünü, pazarın yapısını ve rakiplerini nasıl algıladığı; ürettiği ürünleri, kullandığı teknoloji, müşteri ve bayi davranışlarını nasıl değerlendirdiği incelenmiştir.

2. Örgütün departman yöneticileri ile birer saatlik görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda her birinin işletmenin sahipleri ile aile ilişkisi olup-olmadığı ve mesleki yetkinlik ve geçmişleri sorgulanmış; örgütün bütününe ve kendi departmanlarına ilişkin sorunları nasıl algıladıkları tespit edilmiştir.

3. Sektörde 40 yıllık deneyime sahip önde gelen bir büyük tüccar ile tam günlük bir görüşme yapılarak kendisinden sektörün gelişimi, ana aktörleri ve pazarın niteliğine ilişkin bilgi alınmıştır.

4. Kuruluşun faaliyette bulunduğu ilçenin belediye başkanı ile görüşme yapılarak işletmenin konumu, geçmişi, toplumsal paydaşları açısından önemi konularında bilgi alınmıştır.

5. İşletmenin geçmişte iş yaptığı veya halen birlikte çalıştığı ve sektörde büyük alıcı olarak rol üstlenen ana müşteriler ile ürün kalitesi, satış politikası ve firmaya ilişkin algı ve deneyimleri sorgulayan görüşmeler yapılmıştır.

6. Kuruluşun pazarlama ve satış ekibinin yaptığı bazı müşteri ziyaretlerine eşlik edilerek ve ana bayileri ile görüşülerek ürün, satış ve teslimat politikalarına ilişkin bilgi alınmıştır.

7. Sektördeki en güçlü rakip firmanın tepe yöneticisi ile görüşme yapılarak rakibin gözünden pazarın ve işletmenin konumunun nasıl algılandığı incelenmiştir.

3. Bulgular ve Sonuç:

Yapılan görüşmelerde tutulan notlar ve kayıtlar incelenerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Firma yönetimi pazardaki aktörlerin ve çalışma sisteminin değiştiğini algılamamaktadır.

2. Firma sahip olduğu pazar payı ve müşteri profili konusunda yanılgı içindedir.

3. Coğrafik konumundan sağladığını düşündüğü üstünlüğü rakip firmaların nakliye maliyetlerini üstlenmesi ile kaybettiğinin farkında değildir.

4. Ürün kalitesi, fiyatı ve teslim koşulları açısından pazarda rekabet edecek durumda değildir. Geçmişe dönük güven problemleri müşterilerin zihninde çok net olarak yer almaktadır.

5. Ürün ve renk yelpazesinin tercih edilmemesi nedeniyle hızla pazar payı kaybetmektedir.

6. Kullandığı teknoloji algıladığının tersine çağdaş değil demodedir ve farklı müşterilerin ihtiyaçlarına uygun boyutlarda üretim yapılmasına imkan vermemektedir. Kullanılan teknoloji nedeniyle ürün ebatları değişememektedir ve ürün boyutu firmayi küçük tüccarlardan oluşan dar bir pazar bölümüne mahkum etmektedir.

7. Firma yönetimi "boşluk" kabul edilebilecek küçüklükte ve 2006 yılı itibariyle arz fazlası oluşmuş olan bir ürünü üretmek üzere yatırım yapmayı planlamaktadır.

Yukarıda özetlenen bulgular ve tespitler çerçevesinde 1990'lı yılların sonunda altın yıllarını yaşayan büyük ölçekli bir aile işletmesinin yönetim körlüğü ve kendine, pazara, ürün ve müşterilere ilişkin yanılgılar nedeniyle iflas aşamasına geldiğini düşünmek mümkündür. Bu kapsamda *'stratejik analiz ve algılama yetkinliğinin aile işletmeleri açısından hayati öneme sahip olduğu"* önermesinin daha kapsamlı şekilde incelenmesi fayda sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

Beckhard, R.,Dyer,W.G.Jr, (1983), "Managing Continuity in the Family Firm-Issues and Strategies", SMR Forum, Sloan Management Review, spring.

Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P. (2005), "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 29, Issue 5, Page 555-576, doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x

Gudmundson D. (1999), Hartman A., Tower, C. B., "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms", Family Business Review, Volume 12, Issue 1, Page 27-39, doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x

Gümüştekin, G. E. (2005), "Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1.

Karpuzoğlu, E. (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Lansber, I. (1999), "Succeeding Generation: Realizing the Dream of Families in Business", Harvard Business Scholl Press.

Morrıs, M.,H., Williams R.,W., and Deon, N. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 2, No. 3, p. 68-81.

Upton, N., Teal E., J, Felan, J. T. (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms Journal of Small Business Management", 39 (1) , 60–72 doi:10.1111/0447-2778.00006.

Porter, E. Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, November-December.

Price Waterhause Coopers Aile Şirketleri Araştırması 2007/2008.

Sharma, P., Chrisman ,J.J., and Chua, J. H. (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Family Challenges", Family Business Review, Vol. 10, No. 1, p. 1-34.

Tanewski, G. A,. Romano, C. A. and Smyrnios, K. X., (1999), "Strategıc and Operatıonal Plannıng In Famıly Busınesses", http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/54.pdf (Edinim Tarihi: 09/01/2008)

"KPMG and Family Business Australia Survey of Family Business Needs"

http://www.fambiz.com.au/downloads/2006%20FBA%20-%20Deakin%20-%20KPMG%20Survey%20Summary.pdf (Edinim Tarihi: 09/01/2008)

İŞ DOYUMU İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİNİN AİLE İŞLETMELERİNDEKİ GÖRÜNÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Canan ÇETİN
Marmara Üniv.
İİBF, İstanbul
Mobil: (0532) 341 16 43
e-posta: canancetin@canancetin.com

Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniv.
İİBF/Malatya
Mobil: (0532) 502 35 78
e-posta: mtikici@inonu.edu.tr

Bünyamin AKDEMİR
İnönü Üniv.
İİBF/Malatya
Mobil: (0532) 662 27 27
e-posta: bakdemir@inonu.edu.tr

Hatice ÜNAL
İnönü Üniv.
Malatya
Mobil: (0535) 962 85 90
e-posta: haticeunal44@hotmail.com

ÖZET

Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişki; "insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, bireye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik yarar sağlayan, bireyin uyanık kaldığı sürenin büyük bir kısmını dolduran bir uğraş" olarak tanımlanan "işin" kendisi ile son derece ilgilidir. İş birey için son derece önem taşıdığı için birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini tatmin edebileceğine inandığı bir işi üstlenmede mutlu olacaktır. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir.

"Aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?" sorusuna yanıt vermek üzere tasarlan bu çalışma sonucunda; iş doyumuna ilişkin bazı faktörlerin tükenmişliğe ilişkin faktörlerin bir kısmı ile istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde ilişkilerinin bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, İş Doyumu.

GİRİŞ

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle tükenmişlik, "yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen ve tükenme hissiyle kendini gösteren bir durum" olarak ifade edilmektedir. (köse, Gülova, 2006). Bu sendromunun kilit noktası, gittikçe artan yorgunluk hissidir. Ayrıca tükenmişlik; depresyonla, kendinden soğumuşlukla, çaresizlik ve umutsuzlukla, idealler ve canlılığın yitimiyle, psikolojik ve duygusal tükenmişlikle de bağlantılıdır.(Zellmer, 2003).

Yönetici ve işgörenler üzerinde tedavisi imkânsız yıkımlara sebep olabileceği düşünülen tükenmişlik sendromunun ilişkili olduğu faktörlerden birisi de iş doyumudur. "Çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusu" (Glisson,Durick, 1988). olarak tanımlanan iş doyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişki, "işin" kendisi ile son derece ilgilidir. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Serinkan, Barutçu, 2006).Tükenmişlik ve iş doyumunun birbiriyle ilişkili olduğu, kişilerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarında görülebilmektedir. Stres faktörlerinin yoğun olduğu ortamlarda çalışan bireylerin, iş doyumunun olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (Avşaroğlu, Deniz, Kahraman, 1999). James R.Lackritz tarafından yapılan bir çalışmada, "tükenmişliğin negatif sonuçlarından birisinin doyumsuzluk olduğu vurgulanmış ve tükenmişliğin ABD ye maliyetinin yıllık olarak yaklaşık 200 milyar dolar olduğunu saptamıştır. (Lackritz, 2004).

Girişimcilerin aynı zamanda yöneticilik görevini de üstlendikleri aile işletmelerinde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşmaması, yetki devrinin gereğince gerçekleşememesi gibi nedenler, "çalışanlardaki iş doyumu ve tükenmişlik" ilişkisine aile işletmelerinde farklı bir anlam kazandırmaktadır. Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçmesidir. Bu nedenle aile şirketleri uzun vadeli plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate almak zorundadır(Çağlar, Kendirli, Çağıran, 2006). Aile şirketlerinde yetenek ve performansın yerine kan bağının öne çıkmasına "nepotizm" denmektedir. Aile üyelerinin ve akrabalarının kayrılması ve işletmenin ailenin adeta bir uzantısı olarak algılanması neticesinde özellikle üst yönetim kademelerine geçişte öncelik aile üyelerinin hakkı olmaktadır. Bu uygulama aile işletmeleri için olumsuz durumlar yaratabilmektedir (Özarallı, 2006).

Aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin irdelenmesinin amaçlandığı bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Alanın bilgi stokuna katkıda bulunmak amacıyla tasarlanan birinci bölüm, "kuramsal çerçeve" başlığını taşımaktadır. Aile işletmelerinin sahiplerine, yöneticilerine, akademisyenlere ve diğer ilgililere, "aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi" içeren ikinci bölüm ise "uygulama" başlığını taşımaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Tükenmişlik terimi ilk kez serbest klinik ve alternatif kuruluşlarda çalışan elemanlarca sergilenen stresli davranışları inceleyen klinik psikolog Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Günlük dilde kronik suiistimalin olumsuz etkilerinden bahsetmek için kullanılan bu terim, işletmelerde ciddi ve büyük stres altında çalışanların psikolojik durumlarını tanımlamak amacıyla ortaya atılmıştır (Zellmer, 2004). Cherniss tükenmişliği, "insanın aşırı stres ve tatminsizliğinden dolayı yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğunu belirtmiştir (Basım, Şeşen, 2007).

Tükenmişliğin negatif sonuçları siniklik, tatminsizlik ve iş çıktılarında belirir. Tükenmişlik tüm organizasyonlarda beslenir ve bunun ABD ye maliyeti yıllık olarak yaklaşık 200 milyar dolardır. Bir çalışmaya göre işgücü devrinin %40'ı tükenmişliğin ileri aşamalarından kaynaklanmaktadır (Lackritz, 2004). İnsanlar tükenmişliği ruhlarında bir erozyon şeklinde yaşarlar ve bu günlük hayatın ve çalışma hayatının yaşattığı kronik stresten dolayı ortaya çıkar- aşırı baskı, çatışmalar, talepler, çok az duygusal ödüller, bilgilendirmeler ve başarılar. Duygusal ve fiziksel tükenmişliği hemen giderecek bir çare yoktur. Tükenmişlik ve tükenmişlikle başa çıkma faktörleri ile ilgili literatürde birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda genel olarak tükenmişlikte etkili olan 6 faktör belirtilmiştir (Lackritz, 2004). Bunlar; İş yükü ve yoğunluğu, süre talebi ve zorluluk derecesi, günlük önceliklerin her gün tespiti, yetersiz ödüllendirme ve işe ilginin azalması, toplumla ilgili hisler ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, adilliğin olmaması ve değerlerin çatışmasıdır.

1.2.İŞ DOYUMU

İş doyumu davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen bir değişkendir. Bazı araştırmacılar iş doyumuna, "ihtiyaçların karşılanması" açısından yaklaşırken, günümüzde, "tavırsal bakış açısı" daha baskın hale gelmektedir (Lu,While, Barriball, 2005). Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle doyumsuzluk, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Genel anlamda iş doyumu, "bireyin işine karşı genel tutumudur" (Rue, Byars, 1995). Bullock'e göre de iş doyumu, "işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum" (Şimşek, 1995). olarak göz önüne alınır. Vroom ise iş doyumunu, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek, 1995). Loche de iş doyumunu; "bireyin işinin ya da tecrübesinin takdir edilmesi üzerine ortaya çıkan hoş ya da olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlamaktadır (Togia, Koustelios, Tsigilis, 2004). İş doyumu çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş doyumunun sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş doyumunun sağlanması ile mümkündür (M Gürsel, Izgar, Altınok, Kesici, 2003)

1.3. AİLE İŞLETMELERİ

Aile fertlerinin ve aile unsurlarının işin içine girmesiyle birlikte aile işletmeleri özel bir şirket türü haline gelmektedir. Ancak literatürde aile işletmelerinin tanımlanması konusunda görüş birliği söz konusu değildir. Bundan dolayı literatürde aile işletmelerinin tanımı farklı şekillerde yapılmıştır (Astrachan, 2002). En çok kullanılan tanımlardan birisine göre aile işletmesi; "tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türüdür ((Bernard, 1975). Daha geniş bir tanıma göre de; ailenin geçimini sağlamak ya da mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, yönetim kademelerinin çoğunun aile üyelerince doldurulduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği işletmelere "aile işletmesi" denilmektedir (Göker, Üçok, 2006). Bu tanıma göre bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaşmış olması ve işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiselliği başarmaya ve/veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olması gerekir (Özler, Özler, Gümüştekin, 2006). Aile işletmeleri, ülke ekonomisinin büyümesine, istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer göstergelerine bakıldığında aile işletmelerinin ülkenin hem sosyal hem de ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülür (Günver, 2006).

Dünyadaki işletmelerin yaklaşık %80'ini, dünyanın en büyük 500 işletmesinin de %40'ını (Baraz, 2006) ve Türkiye'deki işletmelerin de %90-95'ini(Fındıkçı, 2005) oluşturan aile şirketlerinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aydınlık, Karagülle, 2006):

1. Yönetici olarak seçilecek veliahdın aile üyesi olması.
2. Yönetim kurulunun sadece aile bireylerinden oluşması.
3. Aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi.
4. Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun ailedeki yerini etkilemesi.
5. Aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken işletmeyle olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması.

2.UYGULAMA

2.1.YÖNTEM

Araştırma; "Aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?" sorusuna yanıt vermek üzere tasarlanmıştır. Bu sorunsaldan hareketle araştırmanın amacı; "Aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin irdelenmesidir". Araştırmanın denencesi ise; "Aile işletmelerinde iş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki bulunmaktadır" şeklinde belirlenmiştir.

Malatya'daki bir aile işletmesinde yapılan bu araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada, "Minnesota İş Doyumu" ve "Tükenmişlik" ölçekleri kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve

güvenirlilik çalışması Baycan tarafından yapılmış olan "Minnesota İş tatmini Ölçeği" toplam 14 sorudan oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi ile cevaplanmaktadır. Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenirlilik çalışması Canan Ergin Tarafından yapılmış olan " Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ise toplam 20 sorudan oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi metrik ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin boyutlarının güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır (Serinkan, Barutçu, 1995). Araştırmada kullanılan anket formunun tükenmişlik ile ilgili kısmının güvenilirlik katsayısı, (Cronbach Alfa Katsayısı) 0,7071; iş doyumu ile ilgili kısmının güvenilirlik katsayısı ((Cronbach Alfa Katsayısı), 0,8486 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun bütününe ilişkin güvenilirlik katsayısı da (Cronbach Alfa Katsayısı), 0.7498'dir. Dolaysıyla anketin güvenilirliği bir hayli yüksektir.

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar (a), 2002). Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlik Analizi yapılırken, her bir soru için de "Soru Analizi" yapılır. Güvenirlik analizinde güvenirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa Katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır.

Araştırmanın evrenini oluşturan yaklaşık 70 işgörenin tamamına anket uygulaması düşünülmüş ancak nöbet (vardiya) ve izin gibi nedenlerle 44 kişiye anket uygulanabilmiştir. Eğitilmiş anketörler tarafından çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanan anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programına aktarılmıştır. Frekans ve korelasyon testleriyle yapılan analizlerden elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu biçiminde gösterilmesi gerekmektedir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değerin tekrar sayıların verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır (Özdamar (b), 2002). Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

Araştırmada kullanılan korelasyon testi ise, iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin yönü ile derecesini ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında bir değere sahip olup bu değerlere yaklaştıkça sözkonusu değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlidir.

2.1.VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.1. İş Doyumu Faktörlerine İlişkin Frekans Analizi: İş doyumu faktörlerine ilişkin frekans dağılımı tablo-1'de gösterildiği şekildedir. Tablo dikkatle incelendiğinde araştırma kapsamındaki işgörenlerin iş doyum düzeylerinin genel olarak çok da yüksek olmadığı görülmektedir. Bu dağılıma göre: bütün faktörlerin ortalaması açısından iş doyum düzeyinin "yüksek" olduğunu söyleyenlerin oranı % 67,8'dir. Buna karşılık bütün faktörlerin ortalaması açısından iş doyum düzeyinin "düşük" olduğunu söyleyenlerin oranı ise % 17,7'dir. Diğerleri ise, iş doyumuna ilişkin faktörlerin kendileri için etkisiz olduğunu ifade etmektedirler. Bu dağılım

sonucunda, araştırma kapsamındaki işgörenlerin iş doyum düzeylerinin genel olarak çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

İş doyumu faktörleri ayrı ayrı irdelendiğinde en yüksek doyum düzeyine; "işlerinin vicdanlarını rahatlatması" faktöründe ulaşıldığı görülmektedir. Çalışanların en düşük doyum düzeyine; "Ücret adaletsizliği" faktöründe ulaştıkları anlaşılmaktadır. Ankete katılan işgörenler için, yaptıkları işin "vicdanlarını rahatlatma" ihtiyaçlarını karşıladığı ancak "dengeli ücret" açısından ihtiyaçlarını karşılamadığı anlaşılmaktadır.

Günümüzde yüksek ücret düzeylerinin çalışanları motive gücüne sahip olduğu bilinmektedir. Hacker, her yaştaki erkeklerin ve kadınlara daha fazla zengin olmakla ilgilendiklerini ve Asyalıların diğer tüm kültürel gruplara göre daha fazla zenginlik arzusu taşımakta olduklarını vurgulamaktadır. Çalışan bireylerin işten duydukları doyumu düzeylerini, motivasyonlarını ve hatta işyerinde kalmaları veya ayrılmaları kararını etkileyen en önemli unsurun para olması şaşırtıcı olmamalıdır.

Tablo-1: İş Doyumu Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılımı (Grup-1)

İŞ TATMİN FAKTÖRLERİ	Çok tatminsiz		Tatminsiz		Etkisiz		Tatmin edici		Çok tatmin edici		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bağımsız çalışma fırsatı (S1)	1	2.3	7	16.2	11	25.7	20	46.5	4	9.3	43	1.00
Farklı şeyler yapma fırsatı (S2)	3	6.8	6	13.6	10	22.8	22	50	3	6.8	44	1.00
Statü kazandırma (S3)	2	4.5	7	15.9	3	6.8	21	47.8	11	25	44	1.00
Vicdanı rahatlatma (S4)	4	9.1	7	15.9	6	13.6	11	25	16	36.4	44	1.00
Süreklilik garantisi (S5)	1	2.2	5	11.4	5	11.4	22	50	11	25	44	1.00
Yardımlaşma Olanağı (S6)	1	2.2	5	11.4	4	9.1	24	54.6	10	22.7	44	1.00
Yetenekleri kullanma Olanağı (S7)	-	-	6	13.6	8	18.2	16	36.4	14	31.8	44	1.00
Ücret adaleti (S8)	7	15.9	8	18.2	6	13.6	18	43.9	5	11.4	44	1.00
Terfi olanağı (S9)	3	6.8	4	9.1	11	25	22	50	4	9.1	44	1.00
İnisiyatif kullanma olanağı (S10)	3	6.8	4	9.1	11	25	20	45.5	6	13.6	44	1.00
Çalışma şartları (S11)	1	2.3	2	4.5	8	18.2	25	56.8	8	18.2	44	1.00
Uyum olanağı (S12)	4	9.1	8	18.2	10	22.7	15	34.1	7	15.9	44	1.00

Takdir edilme (S13)	3	6.9	2	4.7	6	13.9	20	46.6	12	27.9	43	1.00
Başarıyı hissetme (S14)	3	6.8	1	2.3	7	15.9	18	40.9	15	34.1	44	1.00

2.1.2. Tükenmişlik Faktörlerine İlişkin Frekans Analizi: Tükenmişlik faktörlerine ilişkin frekans dağılımı tablo-2'de gösterildiği şekildedir. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin genel olarak çok yüksek olmadığı ancak çok düşük de sayılamayacağı tablo-2'deki dağılımdan anlaşılmaktadır. Bu dağılıma göre: bütün faktörlerin ortalaması açısından tükenmişlik düzeyinin "yüksek" olduğunu söyleyenlerin oranı %50'dir. Buna karşılık bütün faktörlerin ortalaması açısından tükenmişlik düzeyinin "düşük" olduğunu söyleyenlerin oranı ise %24'dür. Diğerleri ise, tükenmişliğe ilişkin kendileri için "bazen" etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu dağılım sonucunda, araştırma kapsamındaki işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin genel olarak çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Tükenmişliğe ilişkin faktörler ayrı ayrı irdelendiğinde "stres kaynaklı tükenmişliğin" çalışanları tükenmişlik açısından en az etkileyen faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların tükenmişlik açısından en çok etkileyen hususun ise; "iş yapabilme gücünde azalma" faktörünün olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda çalışan bazı araştırmacılar, tükenmişlik sendromunun kronik stres sonucu oluşan bir hastalık ve bir stres denklemi olduğu üzerinde durmaktadırlar. Buna rağmen araştırmaya katılanların "stres kaynaklı tükenmişliği" düşük düzeyde olduğunu ifade etmeleri tükenmişliğin özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında görülüyor olmasından, daha çok doğrudan insana hizmet eden ve hizmetin kalitesinde insan unsurunun çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda ortaya çıkmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü araştırmaya katılan işgörenlerin tamamına yakını, üretim hattında çalışan yani insanlarla yoğun iletişim gerektirmeyen meslek grubuna mensup işçilerden oluşmaktadır.

Tükenmişliğin, fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini gösteren bir durum olarak ifade edilmesi ve bu sendromun kilit noktasını, gittikçe artan yorgunluk hissinin oluşturması; Anketi cevaplayanlarda tükenmişlik açısından en etkili faktörün; "iş yapabilme gücünde azalma" şeklinde ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Tablo-2: Tükenmişlik Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılımı (Grup-2)

TÜKENMİŞLİK FAKTÖRLERİ	Hiç		Çok Nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her Zaman		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşinden soğuma (S1)	7	15.9	4	9.1	16	36.4	9	20.4	8	18.2	44	1.00
İş dönüşü ruhen tükenme (S2)	2	4.5	2	4.5	22	50	10	22.8	8	18.2	44	1.00
Her gün işi kaldıramayacağı hissi (S3)	1	2.3	6	13.6	11	25	21	47.7	5	11.4	44	1.00
İnsanlara olumsuz davranma hissi (S4)	3	6.9	12	28	9	20.9	12	28	7	16.2	43	1.00
Problemli insanlarla uğraşmaktan yıpranma (S5)	2	4.6	4	9.2	22	51.2	9	21	6	14	43	1.00

Sorunlara çözüm geliştirememe (S6)	1	2.3	6	13.6	20	45.5	11	25	6	13.6	44	1.00
İşten yılgınlık (S7)	-	-	8	18.2	12	27.3	9	20.5	11	25	44	1.00
İnsanlara katkıda bulunduğuna inanmama (S8)	2	4.6	3	6.9	5	11.7	13	30.3	20	46.5	43	1.00
İnsanlara karşı giderek sertleşme (S9)	1	2.3	12	27.3	9	20.5	16	36.3	6	13.6	44	1.00
İnsanlara karşı giderek katılaşma (S10)	1	2.3	13	29.5	5	11.4	14	31.8	11	25	44	1.00
İş yapabilme gücünde azalma (S11)	5	11.4	5	11.4	6	13.6	12	27.3	21	47.3	44	1.00
İşinin kendini kısıtlaması (S12)	3	6.8	9	20.5	15	34.1	10	27.7	7	15.9	44	1.00
Gereğinden fazla çalışma zorunluluğu (S13)	6	13.6	5	11.4	14	31.8	11	25	8	18.2	44	1.00
İnsanları umursamama (S14)	6	14.3	16	38	15	35.9	4	9.5	1	2.3	42	1.00
Yoğun strese girme (S15)	15	34.9	10	23.3	10	23.3	6	13.9	2	4.6	43	1.00
İnsanlarla rahat bir hava yaratamama (S16)	1	2.3	6	14.2	10	23.9	10	23.9	15	35.7	42	1.00
Önemli başarı elde edememe (S17)	3	7.1	3	7.1	12	28.5	13	31.1	11	26.2	42	1.00
İş hayatını sonlandırmayı düşünme (S18)	7	17.5	7	17.5	12	30	6	15	8	20	40	1.00
Heyecanlı davranmak (S19)	2	4.7	6	13.9	7	16.3	16	37.2	12	27.9	43	1.00
Problemlerin kaynağı olduğunu düşünme (S20)	3	7.1	4	9.5	10	23.9	22	52.4	3	7.1	42	1.00

2.1.3. İş Tatmini ve Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Analiz Sonuçları: Tablo-1'deki İş Doyumu Faktörleri (Grup–1) ile tablo-2'deki tükenmişlik Faktörleri (Grup–2) arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları tablo-3'de sunulduğu şekildedir. İş Doyumu Faktörlerinin, istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde aralarında ilişki bulunan tükenmişliğe ilişkin faktörlerin açıklaması tablo -3'ün altında sunulduğu şekildedir.

Correlations

Tablo-3: İş Tatmini ve Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Analiz Sonuçları

	G1S1	G1S2	G1S3	G1S4	G1S5	G1S6	G1S7	G1S8	G1S9	G1S10	G1S11	G1S12	G1S13	G1S14
G2S1	-,157	-,114	,233	,244	-,016	-,235	-,194	,028	-,074	-,059	-,149	,069	-,050	-,203
G2S2	-,256	-,231	,070	-,029	-,157	-,114	-,120	-,031	-,184	-,065	-,286	-,226	-,232	-,265
G2S3	**-,381(*)**	-,103	,133	,096	-,129	-,008	-,116	,072	-,154	-,034	-,036	,070	-,099	-,098
G2S4	-,120	-,130	-,054	-,156	-,171	-,083	-,054	**-,318(*)**	-,222	,016	**-,429(*)**	-,155	-,142	-,064
G2S5	-,214	,050	,107	-,090	-,052	-,037	,065	-,057	-,118	,254	-,244	-,063	,060	-,074
G2S6	,098	,199	-,103	,026	,057	,058	**,354(*)**	-,056	,099	,192	-,068	,058	,261	,240
G2S7	-,099	-,025	,001	,006	,096	-,102	,071	-,056	,021	,143	,008	,160	,054	-,048
G2S8	,276	**,316(*)**	,123	,138	,276	,182	,030	,076	**,472(*)**	**,368(*)**	,056	,144	**,448(*)**	**,419(*)**
G2S9	-,152	-,248	-,281	-,154	**-,458(*)**	**-,318(*)**	-,126	**-,373(*)**	**-,299(*)**	-,020	**-,300(*)**	**-,394(*)**	-,289	**-,327(*)**
G2S10	-,237	-,231	-,004	-,074	-,200	-,147	,127	-,245	-,047	,062	-,206	-,145	-,151	-,232
G2S11	,019	,133	,066	,063	,040	-,050	,211	,211	,169	-,073	,231	-,005	,185	,209
G2S12	**-,418(*)**	-,142	,219	-,144	-,071	-,073	,004	-,112	-,120	,085	-,244	-,010	,064	-,098
G2S13	-,259	-,029	,075	,102	,011	,122	-,029	-,201	-,045	-,017	**-,451(*)**	-,153	-,122	-,170
G2S14	-,049	-,137	-,039	-,229	-,130	-,167	-,217	,072	-,038	,179	,158	-,194	,005	-,139
G2S15	-,124	-,294	**-,412(*)**	-,115	**-,464(*)**	**-,457(*)**	-,172	**-,314(*)**	-,227	-,174	-,132	**-,482(*)**	-,260	**-,391(*)**
G2S16	**,434(*)**	**,324(*)**	,209	,086	,235	,211	,146	,206	**,332(*)**	**,347(*)**	**,465(*)**	**,353(*)**	**,498(*)**	**,326(*)**
G2S17	,077	**,377(*)**	,286	,043	-,047	,125	,108	,095	-,148	,219	,202	,307	,154	,079
G2S18	-,073	-,220	-,162	-,211	-,224	**-,356(*)**	-,054	,040	-,238	-,110	-,035	-,250	-,243	-,243
G2S19	-,198	-,023	**,343(*)**	-,279	,024	,181	,063	-,186	-,177	,164	-,030	,226	,003	,154
G2S20	-,037	**-,374(*)**	-,057	-,192	-,057	**-,369(*)**	-,124	-,065	-,049	,000	-,110	,002	,011	-,046

1. İşin bağımsız çalışma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; çalışanlardaki her gün işi kaldıramayacakları hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Yine işin bağımsız çalışma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum, çalışanlardaki işinin kendini kısıtladığı hissinin yarattığı tükenmişliği de ters yönde etkilemektedir. Buna karşılık işin bağımsız çalışma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin oluşturduğu tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

2. İşin çalışanlara farklı şeyler yapma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; mesai arkadaşlarına katkıda bulunduğuna inanmama hissinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde

etkilemektedir.. Yine işin çalışanlara farklı şeyler yapma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin oluşturduğu tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir. Buna karşılık işin çalışanlara farklı şeyler yapma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; problemlerin kaynağı olduğunu düşünme hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir.

3. İşin çalışanlara statü kazandırma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Buna karşılık işin çalışanlara statü kazandırma fırsatı veriyor olmasından kaynaklanan doyum; onların heyecanlı davranışlarının yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

4. İşin süreklilik garantisinin olmasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Aynı şekilde işin süreklilik garantisinin olmasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir.

5. İşin yardımlaşma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Aynı şekilde işin yardımlaşma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. İşin yardımlaşma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; problemlerin kaynağı olduğunu düşünme hissinin yol açtığı tükenmişliği de ters yönde etkilemektedir.

6. İşin, çalışanlara yeteneklerini kullanma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; onların sorunlara çözüm getirememelerinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

7. İşin Ücret adaletine uygun olmasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranma hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Aynı şekilde işin ücret adaletine uygun olmasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşmesinin yol açtığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Benzer şekilde işin ücret adaletine uygun olmasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesinin yarattığı tükenmişliği de ters yönde etkilemektedir.

8. İşin çalışanlara terfi olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşmesinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Buna karşılık işin çalışanlara terfi olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlara katkıda bulunduğuna inanmama hissinin yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir. Aynı şekilde işin çalışanlara terfi olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

9. İşin inisiyatif kullanma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlara katkıda bulunduğuna inanmama hissinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir. Aynı şekilde inisiyatif kullanma olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yarattığı tükenmişliği de aynı yönde etkilemektedir.

10. İşin çalışma şartlarının uygun olmasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranma hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Aynı şekilde işin çalışma şartlarının uygun olmasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşme hissinin yol açtığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Benzer şekilde işin çalışma şartlarının uygun olmasından kaynaklanan doyum; gereğinden fazla çalışma zorunluluğunun yarattığı tükenmişliği de ters yönde etkilemektedir. Buna karşılık işin çalışma şartlarının uygun olmasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

11. İşin çalışanların uyumuna olanak sağlamasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşme hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Benzer şekilde işin çalışanların uyumuna olanak sağlamasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesini de ters yönde etkilemektedir. Yani, işin çalışanların uyumuna olanak sağlaması; onların stres düzeyini azaltmaktadır. Buna karşılık işin çalışanların uyumuna olanak sağlaması; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

12. İşin takdir edilmeye olanak sağlamasından kaynaklanan doyum; mesai arkadaşlarına katkıda bulunduğuna inanmama hissinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir. Yine işin takdir edilmeye olanak sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir.

13. İşin başarıyı hissetme olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; çalışanların iş arkadaşlarına karşı sertleşme hissinin yarattığı tükenmişliği ters yönde etkilemektedir. Benzer şekilde işin başarıyı hissetme olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; onların yoğun strese girmesinin yol açtığı tükenmişliği de ters yönde etkilemektedir. Buna karşılık, işin başarıyı hissetme olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; mesai arkadaşlarına katkıda bulunduğuna inanmama hissinin yarattığı tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir. Yine işin başarıyı hissetme olanağı sağlamasından kaynaklanan doyum; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin aynı yönde etkilemektedir. Yani işin başarıyı hissetme olanağı vermesi; insanlarla rahat bir hava yaratamama hissinin yol açtığı tükenmişliği kuvvetlendirmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma bulgularından çıkarılan önemli bulgulardan birisi; tükenmişlik ve iş doyumunun birbiriyle ilişkili olduğu; tükenmişliğin negatif sonuçlarının tatminsizlik olarak belirdiği ve her organizasyon gibi çalışma alanını oluşturan işletmede de tükenmişliğin beslendiğidir. İş doyumu faktörlerine ilişkin frekans dağılımına ve tükenmişlik faktörlerine ilişkin frekans dağılımına genel olarak bakıldığında çalışanların iş doyumu düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Yani anketi cevaplayanların iş doyum düzeyleri çok yüksek olmasa da kısmi bir seviyeye ulaşmış görülmektedir. Bu sonuca paralel olarak yine bu çalışanlarda tükenmişliğe karşı direncin çok fazla olmadığı yani kısmi bir tükenmişlikten söz edilebileceği anlaşılmaktadır.

Ancak iş doyumu ve tükenmişliğe ilişkin faktörler arasında yapılan korelasyon testi sonucunda farklı etkileşimlerin varlığı dikkat çekmektedir. Örneğin, iş doyumuna ilişkin

faktörlerin tamamının tükenmişliğe ilişkin faktörlerin hepsi ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içinde olduğunu söylemek mümkün görülmemektedir. Yani, iş doyumuna ilişkin faktörlerin bir kısmı tükenmişliğe ilişkin faktörlerin bazılarıyla istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içindedirler. Bu konuda dikkat çeken önemli bir nokta da; istatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu ilişkilerin hepsi aynı yöndeki ilişkilerden oluşmamaktadır. Yani iş doyumuna ilişkin faktörlerin bir kısmı tükenmişliğe ilişkin faktörlerin bir kısmı ile doğrusal ilişki içinde fakat diğer bazılarıyla ters yönlü bir ilişki içindedirler. Araştırmanın sosyal ve beşeri bilimler alanında yapıldığı ve üzerinde odaklanılan unsurun "insan" olduğu bir çalışma için bu sonuç yanıltıcı ya da sürpriz sayılmamalıdır.

Yapılan işin, çalışanlara uyum olanağı sağlaması açısından ulaşılan doyumun, onların yoğun strese girmelerinin yol açtığı tükenmişliği ters yönde etkilemesi göze çarpan uç sonuçlardan birisidir. Yani yapılan işin çalışanlara uyum olanağı sağlaması onların daha az strese girmelerini sağladığı görülmektedir. Tükenmişliğin özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında görülüyor olması, daha çok doğrudan insana hizmet eden ve hizmetin kalitesinde insan unsurunun çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda ortaya çıkması ancak araştırmaya katılan işgörenlerin tamamına yakınının, üretim hattında çalışıyor olmaları yani insanlarla yoğun iletişim gerektirmeyen meslek grubuna mensubiyetleri doğal olarak bu sonucuna yol açmış olabilir.

Yapılan işin, çalışanların takdir edilmesine olanak sağlaması açısından ulaşılan doyumun, onların insanlarla rahat bir hava yaratamamalarının yol açtığı tükenmişliği aynı yönde etkilemesi de göze çarpan bir diğer uç sonuçtur. Yani yapılan işin çalışanların takdir edilmesine olanak sağlaması, onların insanlarla rahat bir hava yaratamamalarının yol açtığı tükenmişliği azaltmadığı hatta artırdığı görülmektedir. Kişilerin yaptıkları işler nedeniyle takdir edilmelerine rağmen diğer bireylerle rahat bir hava yaratamamaları, bireyler arası çatışmadan kaynaklanıyor olabilir. Bireyler arası çatışma, amaç, tutum, değer ve davranışlar arasında farklılıklar olduğunda ortaya çıkan çatışmadır. Çalışanların yaptıkları işler nedeniyle takdir edildiklerinde diğer bireylerle rahat bir hava yaratabilmeleri; takım çalışmasının geliştirilmesi ve böylece bireyler arası çatışmaların azaltılması ile mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

ASTRACHAN J.H., "The F-PEC Scale of Family Influance a Proposal For Solving The Family Business Defination Problem", Family Business Review, March-2002, Vol.:15, Iss.:1, s.45.

AVŞAROĞLU Selahattin, DENİZ M. Engin, KAHRAMAN Ali, "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu ve Mesleki tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999, Adana.

AYDINLIK Arzu Ülgen, KARAGÜLLE Ali Özgür, "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

BARAZ Barış, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

BASIM H.Nejat, ŞEŞEN Harun; "EFQM Tükenmişlik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", İİBF Dergisi, Cilt:21 Ocak 2007, Sayı:1.

BERNARD B., "The Development of Organization Structure in The Family Firm", Journal of General Management, Autumn, 1975.

ÇAĞLAR İrfan, KENDİRLİ Seçuk, ÇAĞIRAN Hülya, "Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ'leri Açısından İncelenmesi", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

FINDIKÇI İ., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

GLISSON C., DURICK, M, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol: 33. No: 1988.

GÖKER Anıl Z., ÜÇOK Tengiz, "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

GÜNVER Bahar Akıngüç, "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

GÜRSEL M., IZGAR H., ALTINOK V., KESİCİ, Ş, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, "İş Doyumu", Star Ofset Basım, Konya, 2003.

KÖSE Sevinç, GÜLOVA Asena Altın; "Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma", 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006.

LACKRİTZ James R.; "Explorıng Burnout Among Unıversıty Faculty: Incıdence, Performance and Demografıc Issues", Teaching and Teacher Education Volume 20, Issue 7 October 2004.

LU Hung, WHILE Alison E., BARRIBALL K.Louse, "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", International Journal of Nursing Studies, 42 (2005).

ÖZARALLI Nurdan, "Aile İşletmelerindeki 'Aileden Olmayan' Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

ÖZDAMAR, K(a), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-MINITAB, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

ÖZDAMAR, K(b).,Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler), 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

ÖZLER Hayrettin, ÖZLER Derya Ergun, GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, "Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14–15 Nisan 2006, İstanbul.

RUE Lesilie W., BYARA Lioyd L.; Management Skill and Application, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995.

SERİNKAN Celalettin, BARUTÇU Esin; "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2006, Erzurum.

ŞİMŞEK Levent; "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1995/2.

TOGIA Aspasia, KOUSTELIOS Athanasios, TSIGILIS Nikolaos, "Job Satisfaction Among Grek Academic Librarians", Library and Information Science Research, 26 (2004).

ZELLMER Debra Damn; "Teaching to Prevent Burnout in the Helping Professions", Analytic Teaching, Vol.24, No: 1.

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Canan ÇETİN
Marmara Üniversitesi
İşletme Bölümü / İstanbul
Mobil: (0532) 341 1643
e-posta:
canancetin@canancetin.com

Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü / Malatya
Mobil: (0532 502 35 78
e-posta: mtikici@inonu.edu.tr

Selma KARATEPE
İnönü Üniversitesi İİBF
Kamu Yönetimi Bölümü /
Malatya
Mobil: (0533) 347 34 35
e-posta:
skaratepe@inonu.edu.tr

ÖZET

Yönetim literatüründe, çalışanları örgütte tutmak için örgüt hedeflerinin açık şekilde bilinmesinin ve yönetimden işçiye geri dönüşün sağlanmasının çalışanların bağlılığını etkilediği ifade edilmektedir. Örneğin Rousseau yaptığı bir çalışmada; "örgüt içi iletişimin, çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını, kendilerini örgütün merkezinde hissetmelerini ve böylece psikolojik bağlılıklarının yükselmesini sağladığını" saptamıştır. Aile işletmelerinde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşmaması, yetki devrinin gereğince gerçekleşememesi gibi nedenler, örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık ilişkisine aile işletmelerinde farklı bir anlam kazandırmaktadır. Bu düşünceden hareketle tasarlanan bu çalışma; "araştırma kapsamındaki aile işletmesinde örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi" amaçlamaktadır.

Uygulama alanı olarak seçilen ve Malatya'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmesinde anket tekniği ile toplanan veriler frekans analizi ve ki-kare teknikleriyle değerlendirilmiş; ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Sonuç olarak, örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının kısmen yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kavramlar: örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, aile işletmesi.

GİRİŞ

"Bilen insan ile bilinen nesne arasındaki bağ" olarak tanımlanan bilgi, "iletişim" adı verilen süreç sonucunda gönderici ve alıcı arasında yer değiştirmekte ve böylece bireylerin, örgütlerin ve toplumların gelişmesinde, düşünce ve davranışların biçimlenmesinde önemli bir etken konumuna gelmektedir. Bu nedenle sorumluluk makamında bulunanlar, iletişim kanallarındaki değişik statülerde yer alanların kesin bilgi sahibi olmalarını sağlamak için yoğun çaba göstermek zorundadırlar. Eğer yönetim, "insanlar aracılığıyla yapılması gereken işlerin yürütülmesi" ise, iletişim bu sürecin en önemli parçasıdır (Çetin, Mutlu,1997). İletişim teknolojisinin belirleyici bir rol oynadığı bir rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalamak isteyen işletmelerde, iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi daha çok dikkat çekmektedir. Bu nedenle bugünün iş ortamında örgütler, iletişim kanallarındaki değişik makamların kesin bilgi sahibi olmalarını sağlamak için yoğun çaba göstermek zorundadırlar. Burada bulunan kişilerin, örgüt için doğru ve kesintisiz bilginin gerekli olduğuna ve çalışanların başarısının buna bağlı olduğuna inanmaları önemlidir. Çünkü bu sistemin sağlıklı bir biçimde işlemesinin örgüte sağlayacağı birden fazla yarar bulunmaktadır. Bu yararlardan birisi de; çalışanların örgüte aidiyet hissini arttırarak örgüte psikolojik bağlılıklarının yükselmesini sağlamaktır (Ng. vd., 2006).

"İnsan vücudundaki kan damarlarının oluşturduğu sistem" özelliği taşıyan iletişim sisteminde meydana gelebilecek bir aksama, çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltabilecektir. Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve çalışmakta olduğu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak tanımlanır (İbicioğlu, 2000). Porters örgütsel bağlılığı; bireyin örgütsel amaçları başarmak için gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamaktadır (Çakır, 2001). Yönetim literatüründeki müşteri odaklı yaklaşımda, örgütsel yapı sonucu oluşan şartların, çalışanların bağlılığını etkilediği ifade edilmektedir (Paulin vd., 2006). Çalışanları örgütte tutmak için örgüt hedeflerinin açık şekilde bilinmesi (Gümüş vd., 2003) ve yönetimden işçiye geri dönüşün sağlanması (Eby vd., 1999) gibi konulara vurgu yapılmaktadır.

Aile işletmelerinde örgüt içi iletişimin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini irdelemeyi amaçlayan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. "Kuramsal çerçeve" başlıklı birinci bölümde; aile işletmeleri, örgüt içi iletişim ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmakta, "araştırma" bölümünde ise; yöntem ile ilgili açıklamalar ve yapılan araştırma ile elde edilen verilerin değerlendirmesi yer almaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmeleri

Aile fertlerinin ve aile unsurlarının işin içine girmesiyle birlikte aile işletmeleri özel bir şirket türü haline gelmektedir. Ancak literatürde aile işletmelerinin tanımlanması konusunda görüş birliği bulunmamaktadır (Astrachan, 2002). Aile işletmelerinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. İlki; ailenin, işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olmasıdır. İkinci ölçüt, ailenin işletme yönetiminde söz

sahibi olmasıdır. Üçüncüsü ise; işletme sahipliğinin ve liderliğinin ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Erdil vd., 2004).

Firmaların aile işletmesi niteliğinde olmaları, profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşturulamaması ve dolayısıyla kurumsallaşmanın tamamlanamamış olması önemli bir zaafiyet alanı olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde alınan kararlar ve uygulamalar sırasında aile üyeleri arasında çelişkiler yaşanabilmekte, karar süreçlerinde gecikmeler, işin işleyiş biçiminde de aksamalar ortaya çıkmaktadır (Ilgaz, 1993). Aile dışı yöneticilerin süreçlere katılmasıyla bu aksaklıklar daha da artmakta ve iletişim sorunu ortaya çıkmaktadır. Yönetsel kademedeki bu iletişim sorunu çalışanları da doğal olarak etkilemektedir. Zira işgörenlerin kime bağlı olduğu, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağı noktasında belirsizlikler ve ikilemler doğmakta ve bu durum da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Paulin, vd., 2006).

1.2. Örgüt İçi İletişim

İletişim, basitçe "bilginin, gönderici ve alıcı arasında değiştirildiği süreç" (Grunig, 2005) olarak kabul edilmekle birlikte, örgütsel iletişim süreci; hiyerarşi gibi örgütsel özellikler, güç ilişkileri, yöneticilerin ve çalışanların kişisel özellikleri, yetenekleri ve eğilimleri nedeniyle daha karmaşık olup; yetki, liderlik ve karar verme konuları açısından merkezi bir özellik taşımaktadır (Bratton, 1999). Öyleki, örgütlerin etkili bir şekilde geliştirilmesinin, etkili bir örgütsel iletişim ile paralel olduğu kabul edilmekte; örgütsel çıktıların niteliksel ve niceliksel bir ürünü olan örgütsel etkinlik, örgüt içi iletişim süreçlerinin kalitesiyle değerlendirilmektedir (Kreps, 1990). Aynı şekilde, son yüz yıl içinde konuya ilişkin araştırmalar, iletişim ile iş tatmini, örgüte bağlılık ve yönetsel etkinlik arasında önemli bağlantılar kurmaktadırlar (Shocley, 1991). Bu çalışmalardan birinde Soupata, dünyanın en büyük kargo şirketlerinden UPS'nin başarısını,"örgüt içi iletişim aracılığı ile çalışanlarda yaratılan şirketi sahiplenme duygusunun yükseltilmesi" ile açıklamaktadır (Ng vd., 2006).

Çalışanlar, üstlerinin kendilerinden ne beklediğini, nasıl yapması gerektiğini, hangi iyinin iyi olduğunu (Çetin, Mutlu, 1997), diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleri ile ilgili olarak hangi gelişmelerin olduğunu bilmek isterler. Araştırmalar; belirsizliğin söylenti için uygun zemini hazırlayan ve çalışanların işler inde başarısız olmalarına neden olan en önemli etken olduğunu ve bu durumun çalışanlarda gruplaşma ve spekülasyonlara yol açtığını (Hegeman, 1995) ayrıca, örgüt hakkında çalışanların iyi duygulara sahip olmamasının, örgüt içinde karmaşanın ve örgütsel etkinliğin sağlanamamasının örgüt içindeki iletişim becerilerinin yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadırlar (Bacal, 1998).Bunu önlemenin yolu; çalışanları bilgilendirmek ile başlayan ve önerilerini dikkate almaya kadar uzanan geniş bir sürece sahip olan; örgütsel iletişimi yeterli hale getirmektir.

Yöneticiler, hiyerarşi çerçevesinde her gün; sözlü, yazılı, resmi, resmi olmayan, kişisel veya gruplara yönelik olarak çok sayıda ve çok farklı amaçlarla bilgi almakta ve aktarmaktadırlar. Örgütle ilgili bu bilgiler; grup toplantıları, broşür, bülten, şirket siteleri ve duyurular gibi farklı kanallarla çalışanlara duyurulmakta (Ng vd., 2006) ve doğal olarak, bu iletişim sürecinde, yöneticilerden ve çalışanlardan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Nitekim, örgüt içi iletişim ile ilgili son dönem çalışmalar, geleneksel yöneticilerin etkili dinleme, konuşma ve iletişim becerilerinden uzak olduklarını göstermektedir (Baker, 2007).

Gerekliliği tartışmasız kabul edilen ve örgüt içinde bir sistem olarak temel amacı; kopuk ve dağınık olan ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamak olan örgütsel iletişim (Karatepe, 2005) aynı zamanda etkili de olmalıdır. Uygulamada örgüt içi iletişimin etkinliğini zorlayan ana nedenlerin başında; farklı psikolojik özellikleri nedeni ile olaylara tepkileri de farklı olan (Dubrin, 1997) yönetici ve işgörenin kendisi gelmektedir. Örgüt içi iletişimin tarafları olarak her ikisi de örgüt içi iletişimin etkinliğinde önemli olmakla birlikte, "karar verici" (Tortop vd., 2007) konumda olması nedeni ile "yönetici"nin etkili iletişim için daha fazla sorumluluğa sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içi iletişimi yönetirken bazı temel prensipleri dikkate alması gerekmektedir. Söz konusu prensiplerden bazıları şu şekilde belirtilmektedir ((McNamara, 2007):

1. Örgütlerin geleceği için örgüt içi iletişime yöneticinin tam destek vermesi,
2. Örgütlerde dinleme, soru sorma ve geri bildirimi kapsayan etkili iletişim becerilerinin var olması,
3. Örgütlerde, özellikle sözlü toplantılara önem verilmesi,
4. Örgüt içindeki iletişimde sorun yaşandığında, çalışanların sorumluluk paylaşımının sağlanması.

Belirtilen bu prensipler doğrultusunda, çalışanları örgütte olmaya özendirmekte ve örgütsel bağlılığı artırmakta "yönetsel araç" olarak kullanılabilecek örgüt içi iletişim, yönetim ile çalışan arasında bir köprü görevi görmekte ve yöneticinin çalışana, çalışanların da yöneticiye ulaşmasında sağlıklı bir bağ oluşturmaktadır. Bu nedenle iletişim, örgüt çalışanları açısından geniş bir sürece yayılmakta (Katz vd., 1977) ve örgüte bağlılık sürecinde yer alan önderlik, etkilenme, onay ve işbirliği gibi örgütsel alış verişler de bu geniş süreç içerisinde yer almaktadır.

1.3. Örgütsel Bağlılık

Bu kavramı ilk olarak ortaya atan Porter, Steers ve Mowday'e göre örgütsel bağlılık; bir işgörenin organizasyonun amaç ve değerlerine inancını; organizasyon için çaba sarf etmesini ve üyeliği korumak için güçlü isteğini gösterir (Wong vd, 2001). Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı; "bireysel kimliğin göreceli gücü ve onun kendi organizasyonuna bağlılığı" şeklinde tanımlarken (Yousef, 2000), örgütsel bağlılığın ölçümü için kullanılan OCQ skala sisteminde bağlılığın tanımı; "bireyin kendini tanımlaması ve organizasyon için yer alabilme konusundaki göreceli gücü" şeklinde yapılmıştır (Kacmar vd., 1999). Daha sonraki yıllarda bu eksik tanıma "ilgi" boyutu eklenmiş ve 1980 ve 1990'larda Meyer ve Ailen tarafından geliştirilen tanımlarla örgütsel bağlılığın şimdiki çok boyutlu doğası ortaya çıkmıştır (Wasti, 2005).

Bütün sosyal kavramlarda karşılaşılan güçlük, örgütsel bağlılığının sınıflandırılmasında da söz konusudur. Ancak yazında, "tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık" şeklindeki üçlü sınıflandırma yaygın olarak kullanılmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçlan ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri halinde ortaya çıkan bağlılığı ifade eder (Varoğlu, 1993). Sosyal psikologların kullandıkları davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Mowday vd., 1982). Çoklu

bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak örgütleri sistem yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır (Balay, 2000).

2. ARAŞTIRMA

2.1. Yöntem

Girişimcilerin aynı zamanda yöneticilik görevini de üstlendikleri aile işletmelerinde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşmaması, yetki devrinin gereğince gerçekleşememesi gibi nedenler, örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık ilişkisine aile işletmelerinde farklı bir anlam kazandırmaktadır. Rousseau'nun; "örgüt içi iletişim, çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını, kendilerini örgütün merkezinde hissetmelerini ve böylece psikolojik bağlılıklarının yükselmesini sağlamaktadır" şeklindeki bulgusundan hareketle tasarlanan araştırmanın amacı; "araştırma kapsamındaki aile işletmesinde örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır". Araştırmanın temel denencesi ise; "sözkonusu aile işletmesinde örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" şeklinde belirlenmiştir.

Bilginin, "iletişim" adı verilen süreç sonucunda gönderici ve alıcı arasında yer değiştirdiği ve böylece bireylerin, davranışların biçimlenmesinde önemli bir etken konumuna geldiği; bu nedenle sorumluluk makamında bulunanların, çalışanların kesin bilgi sahibi olmalarını sağlamak için yoğun çaba göstermek zorunda oldukları bilinmektedir. Bu düşünce esas alınarak araştırmada dört alt denece test edilmiştir:

1. Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2. Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3. Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4. Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Uygulama alanı olarak seçilen ve Malatya'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmesinde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, evrenin tamamına uygulanmıştır. Anket formunda örgüt içi iletişime ilişkin olarak dokuz soru yer alırken, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak da 11 soru bulunmaktadır. Soruların hazırlanmasında Fred Luthans, "Organizational Behavior", Butts Vandenberg, Dejoy ve Wılson'un, "Effects of Management

Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment" ile Münevver Ölçüm'ün, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık" isimli çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında eğitilmiş anketörlerden yararlanılmıştır. Anketin pilot uygulaması yapılarak gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koymak (Özdamar (a), 2002) ve ölçme aracının güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alfa yöntemiyle güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı %84 olarak bulunmuştur. İstatistik temelleri tutarlı olan ve tüm soruları dikkate alarak hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı, anketin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu aşamadan sonra çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmelerde anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Anketler aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programına aktarıldıktan sonra frekans analizi ve ki-kare teknikleriyle değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

2.2. Verilerin Değerlendirilmesi

2.2.1. Frekans Analizi

Anket aracılığıyla ile elde edilen verilerin SPSS programında frekans analizine tabi tutulması sonucu örgüt içi iletişim faktörleri açısından ortaya çıkan dağılım tablo 1'de, örgütsel bağlılık faktörleri açısından ortaya çıkan dağılım ise tablo 2'de gösterildiği şekildedir. Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değerin tekrar sayıların verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo, "frekans tablosu veya serisi" adını alır (Özdamar (b), 2002). Frekans analizi sonuçlarının sunulduğu Tablo 1'deki sonuçlara göre örgüt içi iletişim açısından en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün; "çalışanlara ilişkin bilgi ve kayıtların düzenli şekilde tutulması" olduğu görülmektedir. İkinci sırada yer alan örgüt içi iletişim faktörü ise; "duyuru ve yazışmaların anlaşılır bir dil ile hazırlanıyor olmasıdır". Yani, bu iki faktör açısından işletmenin örgüt içi iletişimin olumlu düzeyde olduğu söylenebilir. Buna karşılık araştırma kapsamındaki işletmede, "çalışanların düşünceleri doğrultusunda değişiklikler ve yenilikler yapılmasına" ve "çalışanların yönetimle ilgili görüşlerini belirleme konusunda cesaretlendirilmelerine" yeterli düzeyde önem verilmediği görülmektedir. Örgüt içi iletişime ilişkin faktörlerin genel ortalaması ise kısmen yüksek sayılabilecek düzeydedir.

Tablo 1: İletişim Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu (Grup-1)

SORULAR (Faktörler)	HİÇ		KISMEN		TAMAMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Duyuruların zamanında yapılması (soru-1)	**09**	**0.060**	**60**	**0.400**	**81**	**0.540**	**150**	**100.0**
Duyuruların anlaşılır olması (soru-2)	**06**	**0.040**	**35**	**0.233**	**109**	**0.727**	**150**	**100.0**
Çalışanlarla düzenli toplantılar yapılması (soru-3)	**23**	**0.153**	**70**	**0.467**	**56**	**0.373**	**150**	**100.0**
Çalışanların görüş bildirme konusunda cesaretlendirilmesi (soru-4)	**49**	**0.327**	**57**	**0.380**	**45**	**0.300**	**150**	**100.0**
Çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması (soru-5)	**42**	**0.280**	**69**	**0.460**	**38**	**0.260**	**150**	**100.0**
Çalışanların yöneticilerine kolayca ulaşabilmesi (soru-6)	**13**	**0.087**	**53**	**0.353**	**84**	**0.560**	**150**	**100.0**
Çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesi (soru-7)	**17**	**0.113**	**54**	**0.360**	**79**	**0.527**	**150**	**100.0**
Çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması (soru-8)	**09**	**0.060**	**21**	**0.140**	**120**	**0.800**	**150**	**100.0**
Kesintisiz işleyen iletişim araçlarının bulunması (soru-9)	**07**	**0.047**	**34**	**0.227**	**109**	**0.727**	**150**	**100.0**

Tablo 2'deki sonuçlara göre örgütsel bağlılık açısından en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün; "işgörenlerin bu şirkette çalıştıklarını başkalarına söylemekten gurur duymaları" olduğu görülmektedir. İkinci sırada yer alan örgütsel bağlılık faktörü ise; "çalışanların emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışmayı düşünmeleridir". Yani, bu iki faktör açısından çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Buna karşılık anketi yanıtlayanların "bu şirkete duygusal yönden kendilerini çok da bağlanmış hissetmediklerini" ve "bu şirketi şu anda bıraktıklarında fazla suçluluk hissetmeyeceklerini" ifade etmeleri çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından olumsuz göstergelerdir. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalaması da kısmen yüksek sayılabilecek düzeydedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu (Grup-2)

SORULAR (Faktörler)	HİÇ		KISMEN		TAMAMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanların şirketi bir aile ve kendilerini de bunun bir parçası olarak hissetmesi (soru-1)	**27**	**0.180**	**52**	**0.347**	**71**	**0.473**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirkete duygusal açıdan bağlılık hissetmesi (soru-2)	**32**	**0.213**	**67**	**0.447**	**51**	**0.340**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketi mesleki açıdan önemsemesi (soru-3)	**25**	**0.167**	**65**	**0.433**	**60**	**0.400**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketteki konumlarından memnunluk duyması (soru-4)	**32**	**0.213**	**57**	**0.380**	**61**	**0.407**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketin sadakati hak ettiğine inanması (soru- 5)	**23**	**0.153**	**63**	**0.420**	**64**	**0.427**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketine mensubiyetten gurur duyması (soru-6)	**18**	**0.120**	**54**	**0.360**	**78**	**0.520**	**150**	**100.0**
Çalışanların kariyerini bu şirkette tamamlamayı düşünmesi (soru- 7)	**26**	**0.173**	**48**	**0.320**	**76**	**0.507**	**150**	**100.0**
Çalışanların başka bir şirkete transferi düşünmemesi (soru- 8)	**23**	**0.153**	**64**	**0.427**	**63**	**0.420**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketten ayrılmanın zor olacağını düşünmesi (soru- 9)	**27**	**0.180**	**62**	**0.413**	**61**	**0.407**	**150**	**100.0**
Çalışanların yararına olsa bile şirketten ayrılmayı düşünmemesi (soru-10)	**28**	**0.187**	**49**	**0.327**	**73**	**0.487**	**150**	**100.0**
Çalışanların şirketten ayrılması durumunda suçluluk duyacağını düşünmesi (soru-11)	**46**	**0.307**	**47**	**0.313**	**57**	**0.380**	**150**	**100.0**

2.2.2. ki-kare Test Sonuçları

Bilginin, "iletişim süreci sonucunda gönderici ve alıcı arasında yer değiştirdiği ve böylece bireylerin davranışlarının biçimlenmesinde önemli bir etken konumuna geldiği" gerçeğinden hareketle 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilecek temel denenceler (Hı) ve araştırma denenceleri (Ho) şu şekilde belirlenmiştir:

1. Denence

(Ho): Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

(Hı): Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare test sonucunda hesaplanan p (0.00) **<** ά (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle (Ho) denencesi reddedilmekte ve "***Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır***" şeklindeki ***(Hı)*** denencesi kabul edilmektedir. Yani, ***Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmelerini*** etkilemektedir.

Örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin bu faktörlerin ortalamaları birbirine çok yakın olup yüksek sayılamayacak bir düzeydedir.

2. Denence

(Ho): Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

(Hı): Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare test sonucunda hesaplanan p (0.00) **<** ά (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle (Ho) denencesi reddedilmekte ve "***Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır***" şeklindeki ***(Hı)*** denencesi kabul edilmektedir. Yani, ç***alışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri kendilerini bu işletmede ailesinin bir parçası gibi hissetmelerini*** etkilemektedir.

Örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin bu faktörlerin ortalamaları da birbirine çok yakın olup yüksek sayılamayacak bir düzeydedir.

3. Denence

(Ho): Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

(Hı): Çalışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare test sonucunda hesaplanan p (0.00) **<** ȧ (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle (Ho) denencesi reddedilmekte ve "ç***alışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır***" şeklindeki ***(Hı)*** denencesi kabul edilmektedir. Yani, ç***alışanların görüşlerini açıklayabilmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmelerini*** etkilemektedir.

Örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin bu faktörlerin ortalamaları yine birbirine çok yakın olup yüksek sayılamayacak bir düzeydedir.

4. Denence

(Ho): Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

(Hı): Çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare test sonucunda hesaplanan p (0.00) **<** ȧ (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle (Ho) denencesi reddedilmekte ve "***çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri ile kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.***" şeklindeki ***(Hı)*** denencesi kabul edilmektedir. Yani, ***çalışanların gerektiğinde üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri kendilerini bu şirkette duygusal yönden bağlanmış hissetmelerini*** etkilemektedir.

Örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin bu faktörlerin ortalamaları da birbirine çok yakın olup yüksek sayılamayacak bir düzeydedir.

Anket aracılığıyla ile elde edilen verilerin SPSS programında ki-kare testine tabi tutulması sonucu ortaya çıkan "p" değerleri tablo 3'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3: ki-kare Test Sonuçları

SORULAR (Faktörler)	G1-S1	G1-S2	G1-S3	G1-S4	G1-S5	G1-S6	G1-S7	G1-S8	G1-S9
G2-S1	0.010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
G2-S2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G2-S3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.019	0.000
G2-S4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042
G2-S5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G2-S6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G2-S7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G2-S8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G2-S9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.039	0.002	0.000	0.000
G2-S10	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.235
G2-S11	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

ȧ: 0.05

Tabloda gösterilen değerlere göre 0.05 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmayan örgüt içi iletişime ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörler de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1. Şirket çalışanlarının kendilerini ilgilendiren konulardan zamanında haberdar edilmeleri ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları: Yapılan ki-kare Test Sonucunda hesaplanan p(0.181) **>** ȧ(0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle "şirket çalışanlarının kendilerini ilgilendiren konulardan zamanında haberdar edilmeleri ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır" şeklindeki (Ho) denencesi kabul edilmektedir. Yani, firma çalışanlarının kendilerini ilgilendiren konulardan zamanında haberdar edilmeleri veya

edilmemeleri onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmelerini ya da hissetmemelerini etkilememektedir.

2. Şirketteki duyuru ve yazışmaların anlaşılır bir dil ile hazırlanıyor olması ile çalışanların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları: Yapılan ki-kare Test Sonucunda hesaplanan p (0.143) **>** ȧ (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle "şirketteki duyuru ve yazışmaların anlaşılır bir dil ile hazırlanıyor olması ile çalışanların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır" şeklindeki (Ho) denencesi kabul edilmektedir. Yani, firmadaki duyuru ve yazışmaların anlaşılır bir dil ile hazırlanması ya da hazırlanmaması onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmelerini ya da hissetmemelerini etkilememektedir.

3. Çalışanların gerektiğinde yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmeleri ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları: Yapılan ki-kare Test Sonucunda hesaplanan p(0.377) **>** ȧ(0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle "çalışanların gerektiğinde yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmeleri ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır" şeklindeki (Ho) denencesi kabul edilmektedir. Yani çalışanların gerektiğinde yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmeleri ya da ulaşamamaları onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmelerini ya da hissetmemelerini onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hisset

4. Şirkette çalışanlara ilişkin bilgi ve kayıtların düzenli bir şekilde tutuluyor olması ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları: Yapılan ki-kare Test Sonucunda hesaplanan p(0.094) **>** ȧ(0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle "şirkette çalışanlara ilişkin bilgi ve kayıtların düzenli bir şekilde tutuluyor olması ile onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyor olmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır" şeklindeki (Ho) denencesi kabul edilmektedir. Yani, şirkette çalışanlara ilişkin bilgi ve kayıtların düzenli bir şekilde tutuluyor olması ya da tutulmuyor olması onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmelerini ya da hissetmemelerini etkilememektedir.

5. Şirketteki örgüt içi iletişim araçlarının tümünün düzenli kullanılıyor olması ile çalışanların bu şirketten ayrıldığında suçluluk hissine kapılması: Yapılan ki-kare Test Sonucunda hesaplanan p (0.235) **>** ȧ (0.05) olduğu için sözkonusu örgüt içi iletişim faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle "şirkette örgüt içi iletişim araçlarının tümünün düzenli kullanılıyor olması ile çalışanların bu şirketten ayrıldığında suçluluk hissine kapılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır" şeklindeki (Ho) denencesi kabul edilmektedir. Yani şirkette örgüt içi iletişim araçlarının tümünün düzenli kullanılıyor olması ya da olmaması onların bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmelerini veya hissetmemelerini etkilememektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda sözkonusu aile işletmesinde gerek örgüt içi iletişime gerekse örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının kısmen yüksek sayılabilecek düzeyde oldukları ve örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Örgüt içi iletişime ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının kısmen yüksek sayılabilecek düzeyde olması diğer bir ifadeyle çok da yüksek çıkmaması; araştırma kapsamındaki aile işletmesinde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşturulamamasından ve dolaysıyla kurumsallaşmanın tamamlanamamış olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca bu işletmede alınan kararlar ve uygulamalar sırasında aile üyeleri arasında çelişkiler yaşandığı, karar süreçlerinde gecikmeler olduğu, işin işleyiş biçiminde aksamalar ortaya çıktığı ve aile dışı yöneticilerin süreçlere katılmasıyla bu aksaklıkların daha da artarak iletişim sorununu ortaya çıkardığı düşünülebilir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının kısmen yüksek sayılabilecek düzeyde olması yani çok da yüksek çıkmaması; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç grup nedenden kaynaklanmış olabilir. Belirsiz ve değişken çevre koşullarında küresel rekabet gücünü kazanmanın yolunun; örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlere sahip olmaktan geçtiği günümüzde araştırma kapsamındaki işletmenin çok avantajlı olduğu söylenemez.

Araştırma kapsamındaki işletmede örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı da doğaldır. Çünkü örgüt içi iletişime ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının çok da yüksek çıkmaması; işgörenlerin kime bağlı olacağı, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağı noktasında belirsizlikler yaratmış ve ikilemler doğurmuş olabilir. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

KAYNAKLAR

ASTRACHAN, J.H., "The F-PEC Scale of Family Influence A Proposal For Solving The Family Business Definition Problem", Family Business Review, Volume: 15, Issue: 1, March - 2002.

BACAL R., Organization Improvement: Cooperative Communication, World-Wide Web. 1998, Erişim Tarihi: 02.11.2007

BAKER K. A., Organizational Communication, http://www.wren-network.net/resources/ bencmark /13-OrganizationalCommunication.pdf, Erişim tarihi: 04.11.2007

BALAY R., "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000

BRATTON J., "Communications and Employee Involvement", Human Resource Management, (Editör: John BRATTON J., GOLD J.), Second Edition, Macmillan Business, London - 1999

ÇAKIR Ö., İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001

ÇETİN C., MUTLU E. C., Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviri (Richard M. Hodgetts), 5.Basımdan Çeviri, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

DUBRIN A.J., Essentials of Management, South Western College Publishing, Fourth Edition, Ohio, 1997

EBY L. T., FREEMAN D.M., "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model", Journal of Occupational & Organizational Psychology, Volume: 72, Issue: 4, 1999

ERDİL,O., CİĞERİM, E., GÇK, Ş., "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", I. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 2004.

GRUNIG J.E., Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, 2002 by Lawrence Erlbaum Associates, Inc., (Çeviren: Elif Özsayar-Editör:Serra Görpe), Tribeca İletişim-Danışmanlık, Rota Yayınları, İstanbul - 2005

GÜMÜŞ M., HAMARAT B., ERDEM H., "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, Mayıs – 2003

HEGEMAN G., The Motivation Manuel, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995

ILGAZ N., "KOBİ'lerin Yönetim Sorunları Nerede Yatıyor?", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1993/3.

İBİCİOĞLU H., "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatık Uyumun Yeri", D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, Yıl:2000

KACMAR M., DAWN K., CARLSON S., "Antecedents And Consequences Of Organızatıonal Commıtment: A Comparıson of Two Scales", Educational & Psychological Measurement, Volume: 59, Issue:6, December-1999

KARATEPE S., Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi, Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara, 2005

KATZ D., KAHN R.L., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çevirenler: H.CAN-Y. BAYAR) TODAİE Yayını No: 167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977

KREPS G.L., Organizational Communication: Theory and Practice, Second Edition, Longman, New- York, 1990

McNAMARA C., Basics In Internal Organizational Communications, MBA, PhD, Authenticity Conculting, LLC, http:/www.managementhelp.org/mrktng/org-cmm.htm,, Erişim tarihi: 04.11.2007

MOWDAY R.T., PORTER E.W. STEERS R.M., Employee-Organization Linkages, Academic Press, New-York, 1982

NG T.W.H., BUTTS M.M., VANDENBERG R.J., DEJOY D.M.,WILSON M.G., "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility

on Organizational Commitment" Journal of Vocational Behavior, Volume: 68, Issue: 3, June-2006, 1982.

ÖZDAMAR K(a), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-MINITAB, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

ÖZDAMAR K(b).,Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler), 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

PAULIN M., FERGUSON R.J., BERGERON J, "Servıce Climate And Organizational Commitment: The Importance Of Customer Lınkages", Journal of Busıness Research, Volume:59, Issue:8, August-2006

SHOCLEY- ZALABAK P., Fundementals of Organizational Communication, Second Edition, Longman Publishing, New-York, 1991

TORTOP N., İSBİR E.G., AYKAÇ B., YAYMAN H., ÖZER M.A., Yönetim Bilimi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, Ekim - 2007

VAROĞLU D., "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993

YOUSEF D.A., "Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In Non-Western Country", Journal of Managerial Psychology, Volume:15, Issue: 1, 2000

WASTI S.A, "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", Journal of Vocational Behavior, Volume: 67 Issue: 2, October- 2005

WONG C.S., WONG Y.T., HUI C., LAW K.S., "The Sıgnıfıcant Role Of Chıneese Employees' Organızatıonal Commıtment: Implıcatıons of Managıng Employees in Chıneese Socıetıes", Journal Of World Busıness, Volume: 36, Issue: 3, Autumn – 2001

AİLE İŞLETMELERİNİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ: KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA

Ebru AYKAN
Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
38039 Kayseri
Tel: (0352) 437 49 01- 43 569
Faks: (0352) 438 06 65
E-Posta: aykane@erciyes.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak yönetim ve işletme boyutlarına ilave olarak duygusal boyutu da içeren aile boyutu bulunmaktadır. Dolayısıyla bu üç boyutlu yapı aile işletmeleri içinde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çalışmada aile işletmeleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan çatışma konusu çalışma alanı olarak seçilmiştir. Bu çalışma, aile işletmelerinin çatışma nedenlerini ve bu çatışmaların çözümünde kullanılan çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya 107 aile işletmesi katılmıştır. Katılımcı işletmelerin kurumsallaşma, aile ve iş sistemlerinin karıştırılması, kaynak ve imkânların paylaşılması, nepotizm, kardeş ve kuşak çatışmaları ve profesyonelleşme konularında çatışma yaşadıkları; çatışma yönetimi stratejilerinden de tümleştirme, uyma ve uzmanlaşma stratejilerini yoğun olarak kullandıkları görülmüştür.

1. GİRİŞ

Günümüzde insanlar arasındaki kişilik, değer, tutum, algı ve kültür farklılıkları örgütlerde potansiyel uyumsuzluk ve çatışmaları doğurmaktadır. Kişiler veya gruplar arasında çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanan çatışma, bireyler arası karşılıklı iletişimin, etkileşimin ve ortak amaçların bulunduğu her ortamda ortaya çıkabilen bir olgudur. Gerek bireysel gerek toplumsal yaşamın bir gerçeği olan çatışmalar aile işletmelerinin baskın özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Aile işletmelerinin sahiplik, aile ve yönetim boyutlarından oluşan üçlü yapısı bu örgütlerde, çatışma ve uyuşmazlıkları tetiklemektedir. Benzer şekilde aile işletmelerinin, aile ve işletmeden oluşan iki öğeli karmaşık sistemlerinde aile üyelerinin hem ailenin hem de işletme sisteminin bir parçası durumunda olmaları da çatışma potansiyeli yaratmaktadır. Çünkü her sistemin kendine özgü kural ve gerekleri bulunmaktadır. Bu durumda çatışmaların yönetilmesi kritik öneme sahip bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde çatışmalar iyi yönetilmediklerinde örgüt içerisinde strese, kırılganlığa, güvensizliğe ve iletişimsizliğe neden olduklarından bireyin motivasyon, etkinlik ve verimliliğini düşürmektedir. Ancak iyi yönetilen çatışmalar örgütlerde ve bireylerde yaratıcılığı, değişimi ve gelişimi sağlayacak bir örgüt iklimine neden olabilmektedir. Bu amaçla işletmeler çatışmaları en uygun şekilde yönetecek, çatışmaları istenilen düzeyde tutulabilecek faaliyet ve stratejilere yönelmektedirler. Bu noktadan hareketle aile işletmelerinde diğer işletme türlerinden daha fazla görülen ve işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunan örgütsel çatışma çalışma sahası olarak seçilmiştir. Araştırmanın amacı, Kayseri'deki aile işletmelerinde yaşanan çatışma sebeplerini belirlemek ve bu çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini (bütünleşme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejileri) belirlemektir. Ayrıca bu çalışmanın aile işletmeleri sahip ve yöneticilerine, karşılaşacakları muhtemel çatışma nedenleri ve bu çatışmaları yönetmede kullanabilecekleri stratejiler konusunda ışık tutması beklenmektedir. Çalışmada öncelikle çatışma kavramı, aile işletmelerinde çatışma ve nedenleri açıklanacak, çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi verilecek ve son olarak da aile işletmelerinde çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

2. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramının açık ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Çatışma literatürüne sistematik olarak bakıldığında Fink (1968), Tedeschi, Schlender ve Bonoma (1973) ve Thomas'ın (1976: 1992) çatışma kavramı ile ilk ilgilenen araştırmacılar oldukları görülmektedir (Rahim, 2000: 17). Örgütsel anlamda ise March ve Simon (1958) çatışmayı, standart karar verme mekanizmalarındaki bir aksaklık ya da bozulma olarak ifade etmişlerdir. Çatışma kavramının bu dar çerçevesi daha sonra farklı araştırmacılar ve amaçları doğrultusunda genişletilmiştir. Genel olarak iki veya daha fazla kişi veya grubun hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birine veya bir şeye uyumlu olmaması (Güngör Ak, 2006:147) olarak tanımlanabildiği gibi bir çıkar, güç ve statü çekişmesi (Karib, 2003: 1) olarak ya da taraflar arasında ya da içinde uyumsuzluk ve anlaşmazlıkların meydana geldiği birbirlerini etkileyen bir süreç olarak (Rahim, 2002: 207) da tanımlanabilmektedir.

Kısaca birbiri ile ilişki içinde olan insanların uyumsuzluk ya da anlaşmazlıkları olarak ifade edilen çatışma aşağıdaki durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2000: 18-19;Rahim, 2002: 2007;Karip, 2003: 1-2);

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi,
- Başka birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması,
- Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi,
- Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerleri ile uyuşmaması,
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar gösterilmesi,
- Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirirken performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağlı olduğu durumlar.

Görüldüğü üzere birbiri ile etkileşim içinde çalışan bireylerin farklı öncelik ve amaçlarının bulunması örgütlerde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Yönetim literatüründe yıllarca çatışma örgütün verimliliğini düşüren, en aza indirilmesi hatta bütünüyle önlenmesi gereken bir süreç olarak görülürken modern yönetim anlayışı ile belli bir düzeyde çatışmanın verimliliğin önkoşulu olduğu görüşü önem kazanmaya başlamıştır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ

Çatışma aile işletmelerinin baskın özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Aile işletmesi ve diğer işletmeler arasındaki temel fark, aile işletmelerinin hem iş hem de aile çıktıları ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmeleri kâr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı, tatmini gibi pek çok konuyla da ilgilenmektedir. Bir işletmede aileden olma çok çeşitli çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Sorenson, 1999:325). Yani aile işletmelerinin aile ve işletmeden oluşan iki öğeli kompleks yapısı çatışmalar için zemin hazırlamaktadır. Bu durum aile üyeleri arasında kardeşler arası rekabet, çocukların ve ailenin amaç farklılıkları, evlilik anlaşmazlıkları, kimlik çatışmaları ve sahiplik durumları gibi diğer işletmeleri etkilemeyen psiko dinamik etkenlerle açıklanabilmektedir (Kellermanns; Eddleston, 2004: 209). Aile işletmelerinde çatışmaların görülme nedenleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Sorenson, 1999: 325-326):

Aile işletmelerinde aile, çatışmaya karmaşıklık eklemektedir. Aile de ilişkilerin sürdürülmesi, işletme içerisinde doğrudan aile ile ilgili ya da kan bağıyla ilgili konuların uzlaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Aile üyeleri işletmede sahip, yönetici, çalışan ya da paydaş olarak bulunabilmektedir. Bu durum aynı zamanda kimlik ve rol çatışmalarını da beraberinde getirmektedir.

Bir diğer çatışma nedeni aile ile ilgili konuların işletme konularından öncelikli olabilmesidir. Örneğin bir aile işletmesinde başta nepotizm olmak üzere iş-aile çatışmaları, kardeşler arası rekabet, aile üyeleri arasındaki adaletsizlik davranışları ya da algılamaları, aile-üye çatışmaları, büyük evlat problemleri gibi sıkıntılar görülebilmektedir. Bu durumda işletme konularından önce aile konularının çözümünü gerektirmektedir.

Aile kuralları ve işletme kurallarının çatışması aile işletmelerinde bir diğer problem alanını oluşturmaktadır. İşletme sahipleri genellikle işletme içinde kuralların etkileşimini sağlamaktadırlar. Fakat iş yerinde çok sayıda aile üyesinin çalıştığı durumlarda aile kurallarının daha baskın olduğu görülmektedir.

Aile işletmeleri benzersiz bir dinamik güce sahiptirler. Çoğu aile işletmelerinde, aile üyeleri anahtar bilgilere ve karar verme yetkilerine sahiptirler. Çünkü üyelerin bağlantıları ve içerden bilgi sağlamaları mümkündür hatta işletmede yasal pozisyonları olmasa bile işletmede informal bir güce sahiptirler. Fakat belli bir kariyer planlaması yapılmaması ve kurumsallaşmanın sağlanamaması bu dinamik gücü olumsuz etkilemekte, çatışmalara neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde diğer çatışma nedenleri arasında kuşak çatışması, devir problemleri ve profesyonel yönetici problemleri yer almaktadır (Tetik; Uluyol, 2005: 32-33). Bu tür çatışmalar daha çok yönetimde birden fazla kuşağın aktif olarak çalıştığı aile işletmelerinde yaşanmaktadır. Kurucu olan kuşağın para, otorite, özel hayat ve diğer ilişkiler bakımından diğer kuşaklarla farklı görüşü paylaşmasından kaynaklanmaktadır.

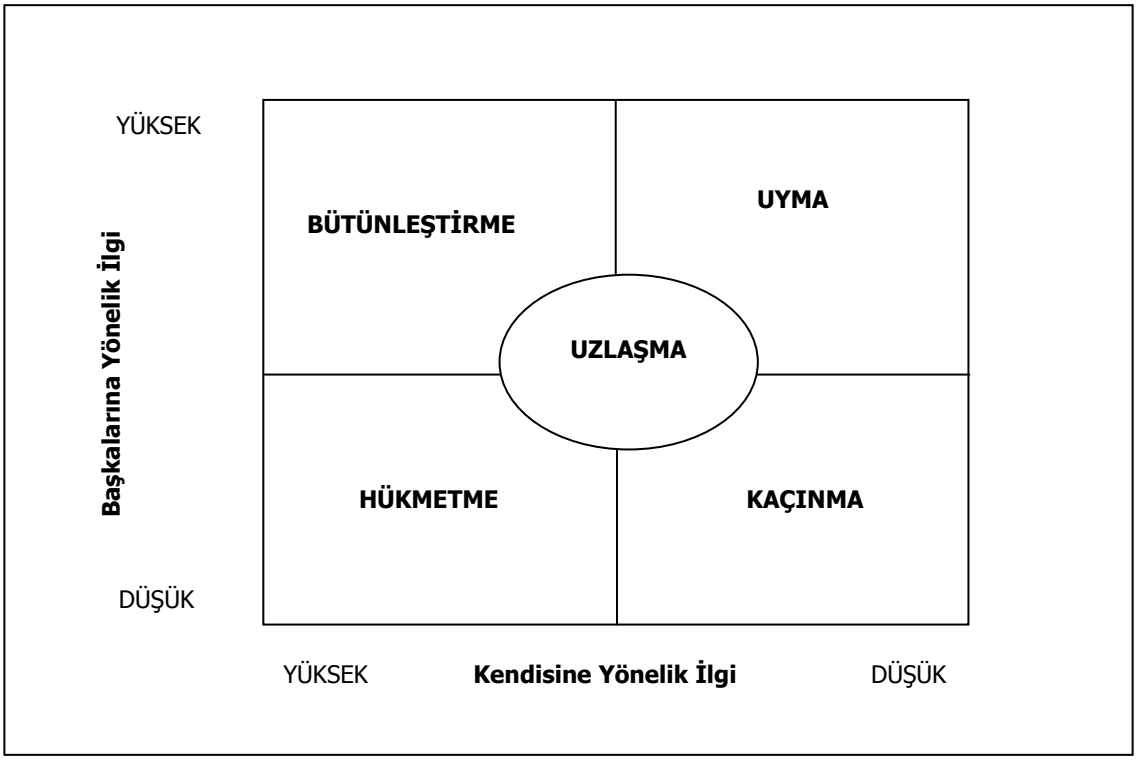
Literatürde aile işletmelerinin çatışma nedenleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır; Jehn (1997) görev, süreç ve ilişki çatışmaları olarak, Davis ve Harveston (1999) sahipliğin devamı ve değişimi, liderliğin devamı ve değişimi, güç ve kaynak dağılımı, yöneticinin vizyonu olarak 4 noktada, Fındıkçı (2005) aile, mülkiyet, işletme kökenli rol çatışmaları ve yönetim kökenli rol çatışmaları kapsamında ikili ve Erdoğmuş (2007), çatışma alanlarını amaçlar, ilişkiler, kurallar, değerlendirme ve devretme şeklinde 5 grupta sınıflandırmıştır. Tetik ve Uluyol (2005) aile işletmelerinde çatışmaya taraf olanlar açısından bir sınıflama yaparken, Danes ve arkadaşları (2000) rol çatışması, adalet çatışması, iş-aile çatışması, kimlik çatışması ve veraset/vekalet çatışması olarak bir sınıflama yapmışlardır.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Aile işletmelerinin aile ve işletme sisteminden oluşan ve duygusal öğeleri de içeren karmaşık yapısı çatışma potansiyeli yaratmada olduğu gibi çatışmaların çözümünde de problemler yaratmaktadır. Bu durumda işletme yönetici ya da kurucuları çatışma yönetimi stratejilerine başvurmaktadırlar. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlıkları belli bir yönde sonuca ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi faaliyette bulunmasını (Karip, 2003: 43) ifade etmektedir.

Literatürde baskın çatışma yönetimi modeli, Blake ve Mounton (1964), Pruit (1983), Rahim (1983) ve Thomas ve Killman'ın (1974) iki boyutlu modelleri (kendine ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi) çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu modeller dört ya da beş çatışma yönetimi tarzını iki boyutta ele almaktadırlar (Sorenson, 1999: 326). Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgilerinin düzeylerine göre belirlenmektedir. Çatışma yönetiminde tarafların izleyeceği stratejiler bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenebilmektedir (Rahim, 2000: 28).

ŞEKİL 1. İki Boyutlu Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli



Kaynak: Rahim, M. Aflazur, Managing Conflict in Organization, Greenwood Publishing Gruop, Third Edition, 2000, London, s. 28.

Şekil 1'de görüldüğü gibi bu boyutlar, bireyin çatışma sırasındaki motivasyon yöneliminin bir ifadesidir ve bu iki boyutun birleşimi beş ayrı çatışma yönetimi meydana getirmektedir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Sorenson, 1999: 328-329; Rahim, 2000: 28-30; Karip, 2003: 62-69):

Bütünleştirme yöntemi(bizim istediğimiz), bireyin hem kendisi, hem de başkaları için yüksek düzeyde ilgisini simgeler ve problem çözme olarak da bilinmektedir. Kazan-kazan stratejisi olarak da ifade edilmektedir. *Uyma yönteminde (diğerinin istediği)* taraflardan birinin, diğer tarafın kurallarına uymak için kendini feda etmesini içermektedir. Başkalarına karşı yüksek ilgi söz konusuyken kendine düşük ilgi durumudur ki çok nadir kullanılan bir çatışma yöntemi olarak görülmektedir. *Hükmetme yöntemi (benim istediğim)*, çatışmalı durumun kazanalım-

kaybedin yaklaşımıyla ele alınması ve çatışma durumunda, karsı tarafın kazanmasını engellemek amacıyla baskı yapma yoluna başvurulması olarak ifade edilebilirken *kaçınma yöntemi (çözüm istemiyorum)*, bireyin gerek kendisi, gerekse başkaları için düşük ilgisini ifade etmektedir. Kaçınma yöntemini benimseyen bir yönetici açık olarak taraf olmamakta ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istememektedir. *Uzlaşma yöntemi(zorunda kaldığımız)*, bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgelemekte ve çatışmayı yönetmekteki en klasik yol olarak görülen uzlaşma, karşılıklı fedakârlığı temel almaktadır.

Örgütlerde çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Lawrence ve Lorsch (1967: 1-47) altı endüstri örgütünde karşılaştırmalı araştırmasında, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun problem çözme (bütünleştirme) stratejisini tercih ettiklerini görmüştür. Burke (1969: 48-55) çeşitli kuruluş ve üniversitelerdeki kıdemli yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye çalışmış, katılımcıların %60'ının problem çözme stratejini, en az tercih edilen stratejinin hükmetme ve en etkisiz stratejinin kaçınma stratejisi olduğunu belirlemiştir. Content (1986) çalışmasında ilk ve ortaokul yöneticilerinin en çok işbirliği ve uzlaşma stratejilerini tercih ederken en az kaçınma stratejini tercih ettiklerini tespit etmiştir. Adams (1989) ise çatışma miktarı ile yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişkiyi incelemiş, çatışmanın fazla olduğu durumlarda yöneticilerin hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih ettiklerini belirlemiştir (Gümüşeli, 1994: 123). Sorenson (1999: 325-333) başarılı aile işletmelerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin iş ve aile çıktıları üzerindeki etkilerini incelemiş, bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejilerinin daha iyi iş ve aile çıktıları ürettiklerini tespit etmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı

Kayseri'deki aile işletmelerinde yaşanan çatışma sebeplerini belirlemek ve bu çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini (bütünleşme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejileri) belirlemektir.

Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütle, Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünün firma listesinde yer alan 542 imalat işletmesi içerisindeki 312 aile işletmesinden oluşmuştur. Araştırmada belirlenen işletmelerin sahip ya da üst düzey yöneticilerine anket uygulanmış ve anket 2008 yılı Şubat-Mart ayları içinde yapılmıştır. Katılımcılardan 120 anket geri dönmüş fakat 13 tanesi çeşitli eksikliklerinden dolayı değerlendirme dışı tutulmuş, 107 anket formu değerlendirilmiştir.

Araştırmada aile işletmelerinin çatışma nedenlerini belirlemek amacı ile önce 10 aile işletmesinden randevu alınarak görüşme yöntemi ile veri toplanmış, bu veriler çerçevesinde altı başlıkta aile işletmelerinin çatışma nedenleri araştırılmıştır. Araştırmamızda veri sağlamak için kullanılacak anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket yapılan işletme ve anketi yanıtlayan yönetici ile ilgili 9 soru ve iki kontrol sorusu bulunmaktadır. İkinci bölümde aile işletmelerinin çatışma sebeplerini belirlemek için görüşme yöntemi ile tespit edilen konularda literatür taraması yapılarak oluşturulan ve 28 maddeden oluşan ifadeler yer alırken son bölümde, 28 ifadeden oluşan, Rahim (1983) tarafından geliştirilen *Örgütsel Çatışma Ölçeği* ile

işletmelerin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almıştır. Aile işletmelerinin çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik 28 maddelik ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık oranı 0.765 olarak hesaplanmıştır. Anket formunda çatışma nedenlerine ilişkin ifadelerde (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum, çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin ifadelerde (1) her zaman, (2) çoğunlukla, (3) ara sıra, (4) az ve (5) çok azı ifade eden 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yapılan 5'li derecelendirme ölçeğine göre çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımı, elde edilen ağırlıklı ortalama puanların 1.00–1.79 her zaman, 1.80–2.59 çoğunlukla, 2.60–3.39 ara sıra, 3.40–4.19 az ve 4.20–5.00 çok az puan aralıkları derecelendirilmiş ve yorumlanmıştır. Çatışma yöntemi stratejilerinin belirlenmesi için anket formundaki sıralamasına göre 1, 5,12, 22, 23, 28 bütünleştirme; 2, 11, 13, 19, 24 uyma; 8, 9, 18, 21, 25 hükmetme; 3, 6, 16, 17, 26, 27 kaçınma ve 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlaşma stratejisine yönelik davranışları tanımlamak için kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejilerinin Cronbach Alfası 0.72 olarak hesaplanmıştır. Anket formundan elde edilen veriler istatistikî analiz SPSS 13 for Windows paket programı ile değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Bulgular

Katılımcılar ve İşletmelerine İlişkin Bulgular

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren katılımcıların yaş, görev, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yılı, temsil ettiği kuşak sayısı gibi demografik özellikleri ve işletmelerinin faaliyet alanı, personel sayısı, işletmede ailenin sahiplik durumu aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir:

TABLO 1. Katılımcılar ve İşletmeleri İle İlgili Bulgular

Görev	**Frekans**	**Yüzde**	**Yaş**	**Frekans**	**Yüzde**
Yönetim Kurulu Başkanı	38	35,5	20-30	26	24,3
Yönetim Kurulu Üyesi	20	18,7	31-40	32	29,9
Genel Müdür	27	25,2	41-50	22	20,6
Genel Müdür Yardımcısı	3	2,8	51 ve üstü	27	25,2
Departman Müdürü	19	17,8	**Toplam**	107	100
Toplam	107	100	**Cinsiyet**	**Frekans**	**Yüzde**
Eğitim	**Frekans**	**Yüzde**	Bayan	9	8,4
İlköğretim	23	21,5	Erkek	98	91,6
Lise	37	34,6	**Toplam**	107	100
Yüksekokul	6	5,6	**Çalışma yılı**	**Frekans**	**Yüzde**
Üniversite	33	30,8	1-5	51	47,7
Yüksek lisans	8	7,04	6-10	17	15,9

Toplam	107	100	11–15	16	15,0
Faaliyet Alanı	**Frekans**	**Yüzde**	16 ve üstü	23	21,5
Kâğıt Ürünleri	5	4,7	**Toplam**	107	100
Gıda	13	12,1	**Personel Sayısı**	**Frekans**	**Yüzde**
Dokuma, Tekstil	8	7,5	1–25	40	37,4
Metal Ana Sanayi	36	33,6	26–50	31	29,0
Makine	14	13,1	51–100	17	15,9
Taş, Toprak, Cam	3	2,8	101–250	15	14
Mobilya Sanayi	28	26,2	251 ve üstü	4	3,7
Toplam	107	100	**Toplam**	107	100
İşletmede Ailenin Hissesi	**Frekans**	**Yüzde**	**Kuşak**	**Frekans**	**Yüzde**
Tamamı	86	80,4	1.	29	27,1
%75'in üstünde	8	7,5	2.	65	60,7
%50'nin üstünde	9	8,4	3.	12	11,2
%49'un altında	4	3,7	4.	1	9,0
Toplam	107	100	**Toplam**	107	100

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, ağırlıklı olarak yönetim kurulunda görev alan, %25,2'si elli yaşının üstünde, %91,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren 107 katılımcıların 23'ünün ilköğretim mezunu ve 16 yıldan fazla bir süredir çalıştığı, ağırlıklı olarak işletmelerinde 2. kuşağı temsil ettikleri tespit edilmiştir. Ankete katılan aile işletmelerinin % 26,2'si mobilya, %33,6'sının metal ana sanayinde faaliyet gösteren %82'sinin yüzden az personel çalıştıran işletmeler olduğu ve % 80,4'ünde hisselerin tamamının aile üyelerine ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların İşletmelerindeki Çatışma Sıklığına ve Bu Çatışmaların Aileye İlişkin Olup Olmamasına İlişkin Bulgular

Tablo 2'de görüleceği üzere ankete cevap veren katılımcıların %26,2'si işletmelerinde çatışmaların sık yaşandığını, % 71,9'u ise işletmelerinde çatışmanın az yaşandığını ifade etmişlerdir.

TABLO 2. Katılımcıların İşletmelerindeki Çatışma Sıklığına İlişkin Bulgular

Çatışmanın Sıklığı	Frekans	Yüzde
Her zaman	16	15,0
Çoğunlukla	12	11,2
Ara sıra	2	1,9
Az	62	57,9
Çok az	15	14,0
Toplam	107	100

TABLO 3. Katılımcı İşletmelerdeki Çatışmaların Aile Üyeleri Arasında Meydana Gelmesine İlişkin Bulgular

Çatışmalar Daha Çok Aile Üyeleri Arasında mı Oluşmaktadır?	Frekans	Yüzde
Evet	50	46,7
Hayır	57	53,3
Toplam	107	100

Aile işletmeleri, aile ilgili problemlerin ve çatışmaların gündeme getirilmesi ya da ortaya çıkarılması konusunda olumsuz tavır sergilemektedirler. Anket formlarının doldurulması esnasında görüşülen katılımcıların genellikle çatışmaların iş konusunda ve çalışanlarla yaşandığını ifade etseler de tablo 3'de görüleceği gibi katılımcıların yaklaşık yarısı çatışmaların aile üyeleri arasında meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

4.3.3. Aile İşletmelerinde Çatışma Nedenlerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

TABLO 4. Katılımcıların Çatışma Nedenleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsallaşma			
İşletmemizde görev ve sorumluluklarımız belirlidir	107	3,92	1,17
İşletmemizde kararları kimin vereceği bellidir	107	3,72	1,20
İşletmemiz kurumsal bir işletmedir	107	3,34	1,31
İşletmemizde işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda anlaşmazlıklar yaşanır	107	2,32	1,20
İşletmemizde aile bireyleri, işletmenin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilirler.	107	3,40	1,33

İşletmemizde gücün kimde olduğu herkes tarafından bilindiği için, kararlar hızlı verilmektedir.	107	3,48	1,23
İşletmemizde aile anayasamız bulunmaktadır.	107	2,93	1,42
İşletmemizde kurucu kuşak kendi isteğiyle işten emekli olmaktadır	107	3,49	1,26
İşletmemizde bir sonraki kuşağa devir planlaması yapılmıştır	107	3,22	1,31
Aile ve İş sistemlerinin Karıştırılması			
İşletmemizle ilgili kararlar aile üyeleri tarafından verilir	107	3,92	1,24
Aile üyeleri arasında iş ilişkisi yüzünden eşler ve çocuklar arasında problemler oluşmaktadır	107	2,63	1,44
İşletmemizde işletme yönetiminde yer almayan aile üyeleri yönetimin kararları üzerinde etkilidir	107	2,38	1,39
İşletmemizde aile ve işletme ile ilgili konular ayrı ayrı değerlendirilmektedir	107	3,83	1,21
İşletmemizde elti sendromu yaşanmaktadır	107	2,32	1,83
Kaynak ve İmkânların Paylaşılamaması			
İşletmemizde kaynaklar aile üyeleri arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır	107	3,74	1,39
İşletmemizde aile üyelerinin ücret ve maaş durumu sorun yaratmaktadır	107	2,27	1,30
İşletmemizde aile üyelerinin iş yükleri eşit değildir	107	3,20	1,35
İşletmemizde aile üyelerinin sahiplik yapısı eşit değildir	107	2,92	1,41
İşletmemizde aile üyeleri kendi aralarında kaynaklarını dilediği gibi paylaşabilirler	107	2,79	1,34
Aile üyelerinin işletmeden kullandıkları nakit harcamalar işletmede problem oluşturmaktadır	107	2,50	1,23
Profesyonelleşme			
İşletmemizde profesyonel yöneticiler işletmenin geleceğine yönelik kararlarda etkin rol oynarlar	107	3,42	1,39
Şirket sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasında işletme faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda işbirliği ve yardımlaşma söz konusudur	107	3,85	1,19
Yönetim kurulumuzda bayan üyelerde bulunmaktadır	107	2,67	1,45
Nepotizm			
İşletmemizde aile üyeleri arasında bazıları daha önceliklidir	107	3,39	1,39
İşletmemizde çeşitli seviyelerde çalışan personelin öncelikle akraba olması istenmektedir	107	2,14	1,33
Aile üyelerinin işletmenin herhangi bir yönetim kademesinde görev alabilmeleri için aileden olmaları yeterlidir	107	2,85	1,33
Kardeş ve kuşak çatışmaları			
İşletmemizde aile üyeleri arasında rekabet bulunmaktadır	107	3,42	1,24
İşletmemizde kuşak farklılıklarından kaynaklanan düşünce farklılıkları bulunmaktadır	107	3,49	1,34

((1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum)

Aile işletmelerinin aile ve iş sistemlerinden oluşan iki öğeli yapısı çatışmaların diğer işletmelere oranla daha fazla yaşanmasına sebep olmaktadır. Çalışmada altı başlık altında katılımcıların çatışma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların kurumsallaşması ile ilgili ifadelere orta derecede bir katılım gösterdikleri bu konuda en büyük eksikliklerinin aile anayasalarının bulunmaması ve devir planlarının yapılmaması olduğu belirlenmiştir. Aile ve iş sistemlerinin karıştırılmasından doğan çatışma ifadelerine de orta derecede bir katılım görülürken, "işletme ile ilgili kararlar aile üyeleri tarafından verilir" ifadesini katılımcıların çoğunlukla destekledikleri görülmüş, işletmelerinde elti sendromunun yaşanmadığı ve işletme yönetiminde yer almayan aile üyelerinin yönetimin kararları üzerinde etkili olmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kaynak ve imkânların paylaşımında ara sıra çatışmaların yaşandığını ifade etmiş benzer şekilde profesyonelleşme konusunda da ara sıra çatışmalar yaşandığı belirtilirken bayan aile üyelerinin yönetim kurulunda bulunmaları noktasında sıkıntıları bulunduğu görülmüştür. Katılımcılar aile üyelerinin işletmelerinde öncelikli olduğunu kabul etmekle birlikte nepotizm yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Aile işletmelerinin çatışma nedenleri arasında çalışmada en çok kabul gören sınıflama kardeş ve kuşak çatışmalarının varlığına ilişkindir. Katılımcıların işletmelerinde kardeşler arasında rekabetin ve kuşaklar arası fikir ayrılıklarının bulunduğu yönündeki ifadelere çoğunlukla katıldıkları görülmüştür.

4.3.4. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular

Beş boyutta ele alınan çatışma yönetimi stratejileri içerisinden katılımcıların en çok tercih ettikleri stratejinin tablo 5'de görüldüğü üzere bütünleşme stratejisi olduğu, uyma ve uzlaşma stratejilerinin de çoğunlukla tercih edildiği, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin ise ara sıra kullanıldığı görülmüştür.

TABLO 5. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejileri

Stratejiler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Yorum
Bütünleşme	107	1	3,5	1,90	0,54	Çoğunlukla
Uyma	107	1,2	6,4	2,49	0,72	Çoğunlukla
Hükmetme	107	1,4	5,0	2,88	0,79	Ara sıra
Kaçınma	107	1,17	4,5	2,70	0,69	Ara sıra
Uzlaşma	107	1,0	3,3	2,10	0,48	Çoğunlukla

Çatışma yönetimi stratejileri ilişki (integrative) ve ilişkiden kaçınma (distributive) boyutlarından oluşmaktadır (Rahim, 2002: 221). İlişki boyutu, kişi ya da grubun kendine ya da diğerlerine düşük ilgisini yani kaçınmayı minimuma indirmeyi temel alırken, ilişkiden kaçınma boyutu kişi ya da grubun diğerlerine düşük kendisine yüksek olan ilgisini yani hükmetme stratejisini minimuma indirmeyi temel almaktadır. Bu iki boyut problem çözme ve pazarlık etme boyutlarını temsil etmektedir. Problem çözme boyutu, (problem çözme= bütünleştirme-kaçınma; -4<problem çözme<+4) örgütsel öğrenme ve etkinliğin artırılması için stratejik çatışma yönetimi

stratejileri için uygun iken pazarlık boyutu (pazarlık= hükmetme-uyma; -4<pazarlık<+4) günlük rutin ya da taktiksel çatışmaların yönetimi için uygun olmaktadır. Etkili çatışma yönetimi için bu boyutlar çerçevesinde değerlendirme yapılmalıdır. Çalışmada da problem çözme boyutunun (1.90–2.70=-1.20), pazarlık boyutundan (2.9–2.5= 0.4) yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan aile işletmelerinin pozitif çıktılarla ilgili işbirliği stratejilerini (bütünleşme, uyma, uzlaşma) tercih ettiği görülürken negatif çıktılarla ilgili hükmetme ve kaçınma stratejilerin daha az tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuçlar Burke (1969) ve Sorenson'un (1999) bulgularını destekler niteliktedir. Ayrıca katılımcı aile işletmeleri problem çözme boyutunun yüksek çıkması, örgütlerinde öğrenme ve etkinliğin artırılmasında çatışma yöntemi stratejilerini kullanabileceklerini göstermektedir.

SONUÇ

Aile işletmelerinin temel amacı faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Ekonomik ve sosyal açıdan aile ve işletmeleri bir arada bulunduran aile işletmeleri çatışma potansiyeli yaratmaktadırlar. Bu durumda çatışmaların yönetilmesi kritik öneme sahip bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte yıkıcı sonuçların önlenmesi, yapıcı sonuçların ön plana çıkarılması için çatışmaların yönetilmesi gerekmektedir. Bir örgütte çatışma yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için de öncelikle çatışma nedenlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Fakat aile işletmeleri genel olarak aile ile ilgili problemlerin ve çatışmaların gündeme getirilmesi ya da ortaya çıkarılması konusunda olumsuz tavır sergilemektedirler. Çalışmamıza katılan 107 aile işletmesinin %26.2'si işletmelerinde sıklıkla çatışma olduğunu ifade ederken %71.9'u az çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu çatışmaların %46.7'sinin aile üyeleri arasında meydana geldiğini belirtmişlerdir. Aile işletmelerinin çatışma nedenleri altı başlık altında incelenmiş ve katılımcıların aile işletmelerinin *kurumsallaşması* ile ilgili ifadelere orta derecede bir katılım gösterdikleri bu konuda en büyük eksikliklerinin aile anayasalarının bulunmaması ve devir planlarının yapılmaması olduğu belirlenmiştir. *Aile ve iş sistemlerinin karıştırılmasından* doğan çatışma ifadelerine de orta derecede bir katılım görülürken, "işletme ile ilgili kararlar aile üyeleri tarafından verilir" ifadesini katılımcıların çoğunlukla destekledikleri görülmüş, işletmelerinde elti sendromunun yaşanmadığı ve işletme yönetiminde yer almayan aile üyelerinin yönetimin kararları üzerinde etkili olmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar *kaynak ve imkânların paylaşımında* ara sıra çatışmaların yaşandığını ifade etmiş benzer şekilde *profesyonelleşme* konusunda da ara sıra çatışmalar yaşandığı belirtilirken bayan aile üyelerinin yönetim kurulunda bulunmaları noktasında sıkıntıları bulunduğu görülmüştür. Katılımcılar aile üyelerinin işletmelerinde öncelikli olduğunu kabul etmekle birlikte *nepotizm* yapmadıklarını ifade etmektedirler. Aile işletmelerinin çatışma nedenleri arasında çalışmada en çok kabul gören sınıflama *kardeş ve kuşak çatışmalarının* varlığına ilişkindir. Beş boyutta ele alınan çatışma yönetimi stratejileri içerisinden katılımcıların en çok tercih ettikleri stratejinin bütünleşme stratejisi olduğu, uyma ve uzlaşma stratejilerinin de çoğunlukla tercih edildiği, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin ise ara sıra kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuçlar literatür bulgularını da destekler niteliktedir.

KAYNAKLAR

Akdoğan, Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.16, 2000, ss.31-48.

Barutçu, Esin, "Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler Arasındaki Kuşak Çatışması: Kobi'lerin Verimliliğinde Etkili Olan Önemli Bir Aile Sorunu", 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 02-03 Aralık 2005, İstanbul, ss.86-96.

Burke, Ronal J., "Methods of Resolving Interpersonal Conflict", Personal Administration, Vol. 32, 1969, pp. 48-55.

Chair, Jean Monnet, "Conflict- A Literature Review", 2006, pp.1-25, http://www. europeanization.de/downloads/conflict_review_fin.pdf (22.05.2007).

Danes, Sharon M.; Ronit D. Leichtentritt; Michael E. Metz; Catherine Huddleston-Casas, "Effect of Conflict Styles and Conflict Severity on Quality of Life Men And Women in Family Business", Journal of Family and Economic Issues, Vol. 21, Issue 3, September 2000, pp. 259-286.

Danes, Sharon M.; Erin E. Morgan, "Family Business-Owning Couples: An EFT View into Their Unique Conflict Culture", Contemporary Family Therapy, Vol. 26, Issue 3, September 2004, pp. 241-260.

Davis, Peter S.; Paula D. Harveston, "In The Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm", Family Business Review, Vol. 12, Issue 4, December 1999, pp. 311-323.

Erdoğmuş, Nihat, Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İgiad Yayınları, 2007, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami, Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 2005, İstanbul.

Gümüşeli, Ali İlker, İzmir Ortaokulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.

Güngör Ak, Bihder, "Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2006, ss. 145-154.

Jehn, Karen A., "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", Administirative Science Quarterly, Vol. 42, 1997, pp. 530-557.

Karip, Emin, Çatışma Yönetimi, Geliştirilmiş Üçüncü Baskı, Pegem Yayıncılık, 2003, Ankara.

Kellermanns, Franz W., Kimberly A. Eddleston, "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good", Entrepreneurship Theory and Practice,Vol.28, Issue 3, Spring 2004, pp. 209-228.

Lawrence, Paul R.; Jay V. Lourscb, "Differantetion and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 12, 1967, pp. 1-47.

Levinson, Harry, "Conflicts That Plague Family Business", Harvard Business Review, Vol. 49, Issue 2, 1971, pp. 90-98.

March, James; Herbert Simon, Organizations, Wiley, New York, 1958.

Rahim, M. Afzalur, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", Academy of Management Journal, Vol. 26, Issue 2, 1983, pp. 368-376.

Rahim, M. Afzalur, Managing Conflict in Organization, Greenwood Publishing Gruop, Third Edition, 2000, London.

Rahim, M. Afzalur, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, Issue. 3, 2002, pp. 206-235.

Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Pearson Education, New Jersey, 2003.

Sağlam, Necdet, "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2006, ss. 499-510.

Sorenson Ritch L., "Conflict Management Strategies Used Family Business", Family Business Review, Vol. 12, Issue 4, December 1999, pp. 325-339.

Sorenson Ritch L., "Conflict Management Strategies and Family and Business Outcomes in Family Business", 1999, pp. 1-17, http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/44.pdf (21.07.2007).

Tetik, Nevzat; Osman Uluyol, Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Atlas Yayın Dağıtım, 2005, Ankara.

Torun, Alev; Safiye Neslihan Ercan, "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, ss. 32-41.

Wakefield, Michael M., Antecedents of Conflict in Family Business: An Emprical Study, A Dissertations, August 1995, Lincoln Nebraska, pp. 1-179, http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI9604443 (11.11.2007).

KURUMSALLAŞMADAN BÜYÜME OLUR MU? BİR AİLE İŞLETMESİNİN İNCELENMESİ

Elif KARABULUT TEMEL
Muğla Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Kötekli/MUĞLA
Tel: (0252) 211 13 81
Faks: (0252) 223 80 04
e-posta: elifk@mu.edu.tr

Zeki Atıl BULUT
Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE İşletme ABD
Buca/İZMİR
Mobil: (0555) 322 96 02
e-posta: zekiatilbulut@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, 1989 yılında İzmir'de Karşıyaka'da 35 m^2 küçük bir mağaza kurarak spor ürünleri perakendeciliği sektörüne giriş yapan Spor A.Ş.'nin kuruluşundan bu yana uyguladığı faaliyetleri, strateji ve politikaları tarihsel bir süreçte açıklamayı ve tartışmayı amaç edinmektedir. 19 yıldır aile işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmenin kurumsallaşmadan nasıl bu kadar büyüyebildiği incelenecek ve sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma tamamlanacaktır.

Anahtar kelimeler : Kurumsallaşma, aile işletmesi, büyüme, vaka analizi.

1. GİRİŞ

Ailelerin işin sahipliğini üstlendiği ve işin içinde yer aldığı işletme yapılarını aile işletmeleri olarak adlandırmak mümkündür. Literatürde pek çok aile işletmesi tanımı bulunmaktadır. Beehr, Drexler ve Faulkner'e göre (1997) aile işletmeleri, işletme sahibinin ve en az farklı bir aile üyesinin birlikte çalıştığı işletmelerdir. McConaughy, Matthews ve Fialko'ya göre (2001) ise, yöneticilerinin aynı zamanda kurucu veya aile üyesi olduğu kurumlardır. Bazı yazarlar ise aile işletmelerinin tanımını yaparken işletme sahiplerinin belli bir soydan gelmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bir tanıma göre aile işletmeleri, yöneticilerin soyadlarının kurucuların

soyadları ile aynı olduğu veya yöneticilerle kurucuların aynı soyadlarına sahip olduğu işletmelerdir (Gomez-Mejia, vd., 2001). Başka bir tanıma göre ise, kan bağı veya evlilikle bağlı olan kurucuların veya aile üyelerinin işletmede yönetici, müdür veya hissedar olmasıdır (Villalonga, vd., 2006). Aile işletmelerine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığına aile işletmeleri için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. (Fındıkçı, 2005). Dolayısıyla "aile işletmesi" terimi bu kavramların bir araya getirilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Dünya ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin sahip olduğu oranlar incelendiğinde ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin aile işletmesi olduğu ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı olduğu görülmektedir (Ateş, 2005). Birçok endüstride önemli roller üstlenen aile işletmeleri, dünyadaki girişimin %75-90'nını temsil etmektedir. Örneğin, Avrupa'daki işletmelerin %70'i, aile işletmesidir (Leenders, vd., 2003). ABD'de bu oran %96, Türkiye'de %95'in üzerindedir (Kırım, 2005).

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramı son dönemlerde birlikte anılmaya ve aile işletmeleri için kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle büyümeyi hedefleyen aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarına bir an önce başlamaları tavsiye edilmektedir. Bu çalışmada kuramsal temel kısmında kurumsallaşmadan kısaca bahsedilecek ve araştırmanın yönteminde seçilen vaka analizinde kurumsallaşmayı henüz sağlayamayan bir aile şirketinin nasıl büyüyebildiği kuruluşundan itibaren tarihsel bir süreç içinde incelenecektir.

2. KURAMSAL TEMEL

Kurumsallaşma kavramı; alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda kurumsallaşmayı isteyen işletmelerin işletme fonksiyonlarının işlevlerini nesnel kurallara bağlaması gerekmektedir.

Selznick'e göre (1996); kurumsallaşma, örgütün kendi başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir. Aile duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir sosyal sistemdir. Durum böyle olunca, ister üretim, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerin de belirli kurallarının olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir (Onay Özkaya, vd., 2006). Buradan hareketle aile şirketlerinde kurumsallaşmayı engelleyen faktörler, 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar; kurumsallaşma hakkında yetersiz bilgiden kaynaklanan sorunlar, yönetsel ve örgütsel sorunlar, aile fertleri arasındaki çatışmalar, şirket sahibinin her işe müdahale etmesi ve personelin eğitim seviyesinin düşük olmasıdır (Özdevecioğlu, 2004).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerleme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerleme esaslarına dayanan performans değerleme sistemi mevcuttur (Karpuzoğlu, 2004). Literatürde aile işletmelerinin kurumsallık belirteçlerini bünyelerine katmadan büyüyebilmelerinin mümkün olmadığından bahsedilmesine rağmen inceleme konusu yapılan işletmenin kurumsallaşmadan nasıl bu kadar büyüyebildiği incelenecektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma vaka analizi şeklinde yapılacaktır. Çalışmada işletme sahiplerinden ve çalışanlardan alınan bilgiler değerlendirilecektir. Çalışmaya ilişkin olarak öncelikle şirket ve şirketin içinde bulunduğu sektör tanıtılacak, daha sonra şirketin tarihsel süreçte işletme fonksiyonlarının ve yönetim yapısının durumu incelenecektir.

Şirket ve Sektör Tanıtımı

Spor A.Ş., 1989 yılında Karşıyaka'da 35 metrekarelik küçük bir mağazada kurulmuştur. Kuruluşunun ilk yıllarında yalnızca birkaç mağazada ve birkaç markayla hizmet veren şirket gerek ülke nüfusunun genç oluşu gerekse spor perakendeciliği sektörünün hızlı gelişimi sayesinde çok hızlı büyüyerek bir spor perakendecisi konumuna gelmiştir.

Kuruluşundan günümüze kadar geçen 19 yıl içinde özellikle son 3 yılda hızla büyüyen şirket, internet üzerinden perakendecilik yapan bir konuma gelmiştir. Öncelikle İzmir ilinde faaliyet alanını genişleten şirket 2005 yılından itibaren büyümesini İzmir dışındaki il ve ilçelerde de sürdürerek bugün 9 ilde 27 mağazayla hizmet vermektedir.

Şirketin içinde bulunduğu sektör spor perakendeciliğidir. Türkiye spor perakendeciliği sektörü özellikle genç nüfusun fazla oluşundan kaynaklanan nedenlerle hızla büyümektedir. Özellikle 2002 yılından itibaren hızla büyüyen sektör bugün 700 milyon Avro'luk bir pazar büyüklüğüne ve Almanya, İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülkelerdeki spor perakendeciliği pazarının %20-25'lerine ulaşmıştır (http://www.franchise-net.com.tr, Erişim tarihi: 11.02.2008). Sektörün hızla büyümesine rağmen henüz gelişmiş ülkelerin seviyelerine gelmediği göz önüne alındığında, genç nüfusun ve artan spor yapma bilincinin etkisiyle, gelecekte büyümeye devam edeceği öngörülebilir.

Türkiye spor perakendeciliği sektöründe 1000'e yakın mağaza bulunmaktadır. Ancak bunların büyük çoğunluğu yalnızca bir markaya ait ürünlerin satıldığı mağazalardan oluşmaktadır. Pek çok markaya ait, çeşitli ürünlerin satıldığı büyük spor perakendecilerinin sayısı ise çok daha azdır. Türk tüketicilerin en çok tercih ettikleri spor ürünleri incelendiğinde ise ilk sırayı spor ayakkabı almaktadır. Türkiye'deki spor mağazalarında satılan ürünlerin yüzde 40'ını oluşturan spor ayakkabısı kategorisinde ise futbol ve yürüyüş amaçlı satın almalar öne çıkmaktadır. Ayakkabıları yüzde 25 oranı ile tekstil ürünleri, yüzde 25 ile spor ekipmanları izlemektedir. Spor mağazaları ise ağırlı olarak Marmara Bölgesi, büyükşehir ve sahil bölgelerinde yoğunlaşmaktadır. Kışın kayak malzemelerinin yoğun olarak satıldığı mağazalarda, yazın ise daha çok tenis malzemeleri talep görmektedir (http://www.yeniperakende.com, Erişim tarihi: 11.02.2008).

Organizasyon Yapısı

Spor A.Ş., fonksiyonel bir örgüt yapısına sahiptir. Üst yönetime bağlı bölge koordinatörlükleri, ürün ve lojistik koordinatörlüğü, pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, bilgi işlem bölümü ve muhasebe bölümleri vardır. Bu bölümlerden insan kaynakları ve pazarlama bölümü 2007, bilgi işlem bölümü ise 2008 yılında kurulmuştur.

Şirket yöneticileriyle ve kurucu girişimcilerle yapılan görüşmelerde ortaya çıkan duruma göre 2004 yılına kadar şirket sürekli yeni yatırımlar yapmasına rağmen büyüyen iş hacmine paralel olarak organizasyon yapısında gerekli değişiklikleri yapamamıştır. Şirket içinde kurumsal bir yapıyı temsil edecek bölümler oluşturulmamış, tamamen tepe yönetimin öngörüleri ve çabalarıyla şirket faaliyetleri yürütülmüştür. Dolayısıyla orta düzey yönetim kademeleri oluşturulmamış ve alt düzey yöneticilerin de çok fazla inisiyatif sahibi olmadığı bir yönetim anlayışı şirkette egemen olmuştur. Bununla birlikte 2006 yılında bölge koordinatörlüklerinin kurulmasıyla mağazaların yönetimi bu koordinatörlüklere devredilmiş ve orta düzey bir yönetim kademesi oluşturularak üst yönetimle mağazalar arasında köprü oluşturulmuştur. Kurulan ürün ve lojistik koordinatörlüğüne aile bireylerinden 2. nesil getirilmiş ve üst yönetime bağlanmıştır. 2. neslin yönetim kademelerine getirilmesiyle şirket içinde yeni uygulamalara geçilmiştir.

İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Büyüyen örgüt yapısı içinde hızla artan insan kaynağının yönetiminde de sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Yıllar itibariyle çalışan sayısındaki değişim incelendiğinde 1989 yılında 5 çalışanla faaliyetlerine başlayan firmanın 2004 yılında 75, 2005 yılında 120, 2006 yılında 225 ve 2007 sonu itibariyle de 280 çalışana ulaştığı görülmektedir. Son üç yıl içindeki artışın %273 olduğu göz önüne alındığında çalışan sayısındaki artışın çalışmanın ileriki bölümlerinde yer alan diğer büyüme oranlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Çalışan sayısındaki hızlı artış beraberinde çalışan devir hızının yüksek olması sorununu da getirmiştir. Mağazalı perakendecilik sektörünün en önemli sorunlarından birinin yüksek çalışan devir hızı olması (Booth, vd.,, 2007) firmanın bu konudaki durumunun da incelenmesini gerekli kılmaktadır. 2004 yılında çalışan devir hızı 1.6 iken 2005 yılında 1.87, 2006 yılında 1.24 ve 2007 yılında ise 1.07 olmuştur. 2007 yılında insan kaynakları bölümünün işlerlik kazanmasıyla çalışan devir hızında büyük değişimler görülmektedir. İnsan Kaynakları bölümünün kurulmasıyla tüm faaliyetler sistemli bir hale getirilmiştir. İnsan Kaynakları bölümünün faaliyetleri olan; personel seçimi, eğitim, ücretlendirme, kariyer planlaması gibi faaliyetlerde yenilikler yapılmıştır. Eleman seçiminde internet üzerinden faaliyet gösteren danışmanlık firmalarından hizmet alınmaktadır. Mağazalarda kasiyer, satış temsilcisi, reyon temsilcisi, müdür yardımcıları ve müdür bulunmaktadır. Mağaza grupları için koordinatörlükler vardır. Eğitim faaliyetlerinde öncelikle koordinatörler tedarikçi firmadan eğitim almakta ve aldıkları eğitimleri mağazalarda görevli diğer personele vermektedir. Çalışanların ücret düzeyleri incelendiğinde asgari ücretin üzerinde maaş aldıkları ve ürün satışından prim kazandıkları görülmektedir. Geçmiş dönemlerde mağazalarda uzun yıllardır çalışan kişiler yeni açılan mağazalara müdür yapılmaktaydı, fakat 2005 yılında otomasyona geçilmesiyle bilgisayar kullanımını bilmeyen mağaza müdürlerinin sorun yaşamaları nedeniyle yeni düzenlemelere gidilerek mağaza müdürlerinin nitelikleri yeniden değerlendirilmiştir. Böylece sektörde uzun yıllar çalışmış bilgisayar bilgisi ve sosyal ilişkileri iyi olan kişiler mağaza müdürü olarak tercih edilmeye başlanmıştır.

Pazarlama Fonksiyonu

2005 yılına kadar geçen 16 yıl içerisinde yalnızca 9 yeni mağaza açan ve 2004 yılı sonu itibariyle 10 mağazası bulunan şirketin 2005 yılından itibaren büyük bir atılımla hızla büyüdüğü gözlenmektedir. 2005 yılında 13, 2006 yılında 22, 2007 sonu itibariyle 26 mağazaya ulaşılmış ve mağaza sayısı bazında son üç yıl içinde %160 büyüme sağlanmıştır. Ancak şirketin pazarlama fonksiyonunun faaliyete geçmesi bu süreçte mümkün olmamıştır. Pazarlama bölümü ancak 2007 yılı sonlarına doğru kurulabilmiş ve faaliyetlerine başlamıştır. Mağaza sayısının hızla artması ve yeni bölgelerde faaliyet gösterilmeye başlanmasına rağmen şirketin pazarlama planlarına sahip

olmadan büyüdüğü görülmektedir. Genelde üst yönetimin kişisel tecrübe ve bilgileriyle yürütülen pazarlama faaliyetleri bölümün kurulmasıyla bir iş planına bağlanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte şirketin satış raporları analiz edildiğinde şaşırtıcı değerlere ulaşılmıştır. Şirketin ciro bazında 2005 yılı büyüme oranı %83.68, 2006 yılında %67.90 ve 2007 yılında ise %46.91'dir. Son üç yıllık büyüme oranı analiz edildiğinde, firmanın ciro bazında %353 büyüdüğü tespit edilmiştir. Analiz edilen büyüme rakamlarına bakıldığında, bu düzeyde büyüme oranlarının herhangi bir sistematik pazarlama faaliyeti olmadan yakalanması şaşırtıcıdır.

İşletmenin büyüme stratejisi incelendiğinde şirketin pazar geliştirme yoluyla yoğun büyüme stratejisi izlediği görülmektedir. Şirket mevcut anlaşmalar doğrultusunda bayisi olduğu markalara ait ürünleri satmak için, yeni coğrafik pazarlarda mağazalar açarak büyümektedir. Mağaza açılacak bölgelerin belirlenmesi tesadüfi olarak yapılmaktadır. Örneğin hafta sonu ailece gittikleri bir gezide o bölgede bayisi oldukları markaların satışını yapan bir mağazanın bulunmadığını tespit etmeleri üzerine boş bir mağazayı kiralayarak o bölgede faaliyete geçmeleri gibi. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi işletme herhangi bir planlama faaliyeti yapmadan yeni coğrafi pazarlarda mağaza açmaya devam etmektedir. İzmir dışındaki ilk mağaza 2005 yılında Aydın'da açılarak bu strateji uygulanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte rakiplerle eş zamanlarda fiyat indirimi stratejileriyle yine bir yoğun büyüme stratejisi olan pazara nüfuz stratejisini kullanarak müşterilerin satın alma miktarlarını arttırmaya çalışmaktadır. Şirket hem bireysel hem de kurumsal müşterilere satış yapmaktadır ve satışlarının büyük bölümü İzmir ili içindeki mağazalarda yapılmaktadır. Bununla birlikte şirketin Ege bölgesinde İzmir ili dışında 8 il ve ilçede de mağazası bulunmaktadır. Şirketin internet üzerinden satış yapmasını sağlayacak web adresi de hizmete girmek üzere test yayınları yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirketin mağazalı perakendeciliğin yanında internet perakendeciliği yapmaya başlayacağı da söylenebilir.

Şirketin belli bir pazarlama bütçesinin olmayışı yıl içinde yapılacak kampanyalar, reklam ve diğer tanıtım faaliyetleri, sponsorluklar gibi pazarlama faaliyetlerinin planlanamamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu tür faaliyetler yıl içinde plansız bir şekilde yapılmaktadır. Bu durum da pazarlama faaliyetlerini hedef kitlesine yeterince ulaşamamasına ve verimsiz olmasına yol açmaktadır. Şirketin müşterini tanımasını ve bu şekilde kişiye özel değer paketlerinin oluşturulup sunulması açısından sadakat programı uygulaması olarak müşteri kartları yaratıcı ve verimli birer araçtırlar (Sullivan, vd., 2002) Şirketin müşteri sadakati programı uygulamalarına 2007 yılı içinde başlanmıştır. Bilgi işlem bölümünün kurulmasıyla beraber de ortak yürütülen çalışmalar sonucunda müşteri veri tabanı güncellenmiş ve müşteri kartları oluşturularak dağıtımına başlanmıştır. Pazarlama bölümü içinde müşteri şikayetlerinin dinlenmesi ve ürün ve hizmet danışma faaliyetleri için bir danışma hattı kurulmuştur. Fakat bu hat için yeni personel temini yapılmadığı için insan kaynakları müdürü olarak görev yapan kişi gelen şikayet maillerini almakta, ama iş yoğunluğu nedeniyle cevap verememektedir.

Şirket Adidas, Nike, Puma, Reebok, Converse, Speedo, Levi's, Wilson gibi dünyanın en büyük spor giyim markalarını çatısı altında toplamaktadır ve bunların perakendeciliğini yapmaktadır. Her sezonda her mağaza için ürünlerden kaç adet alınacağı konusunda planlama çalışması yapılmaksızın şirket sahiplerinin kişisel yargılarına dayanan kararlarla ürünlerin dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Geçmiş dönem satış rakamları ve tüketici tercihlerine bakılmaksızın yapılan bu seçimler sonunda bazı ürünler satılamamaktadır. Sezonda satılamayan ürünler herhangi bir planlama faaliyeti olmaksızın yeni sezon ürünlerin yanında promosyon olarak dağıtılmaktadır.

Muhasebe Fonksiyonu

Şirket her ne kadar muhasebe bölümüne sahip olsa da bu bölümde sadece ön büro ve fatura işlemleri yapılmaktadır. Şirketin muhasebe kayıtları dış kaynak kullanılarak tutulmaktadır. Şirkette ayrıca finansman faaliyetleriyle ilgilenen bir bölüm bulunmamaktadır ve şirketin tüm finansman ihtiyacı ve faaliyetleri şirket sahipleri tarafından yürütülmektedir.

4. BULGULAR

Şirketin tüm yönetsel faaliyetleri değerlendirildiğinde günümüz rekabet koşullarında kurumsallaşmadan ayakta kalabilmesi hatta çok yüksek büyüme oranlarına ulaşması beklenmedik bir durumdur. Bu doğrultuda çalışmanın amacı da "kurumsallaşmadan büyüme olur mu?" sorusuna cevap aramak olarak belirlenmiştir. Aslında spor perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren şirketin büyüme stratejileri üzerinde sadece şirket politikalarının değil, Adidas, Nike, Reebok, Puma gibi, perakendeci işletmelere ürün satan tedarikçilerin[*] de etkili olduğu tespit edilmiştir. Tedarikçi şirketler, yaptıkları sözleşme ile perakendeciler üzerinde mağaza açacakları yerlerden, raflarında bulunacak ürünlere kadar pek çok konuda etkili olmaktadır. Ayrıca bir perakendecinin mağaza açtığı bölgede çoğu kez başka perakendecinin mağaza açmasını engelleyerek ve o perakendeciye ürün vermeyerek bölge koruması da yapmaktadır. Bu durum da perakendeciler arasındaki rekabeti azaltmakta ve perakendeciler de hafif rekabet koşulları nedeniyle kurumsallaşmamalarına rağmen büyüyebilmektedir. Şirketin faaliyette bulunduğu bölgede satış yaptığı markalar konusunda tek bayi olması marka bağımlısı olan tüketicilerin istedikleri ürünleri tek bir yerden satın almasına yol açmaktadır. Dolayısıyla tedarikçi firma, bayisi olduğu işletmeyi rakiplerden korumaktadır. İşletme böyle bir durumda her yıl satış gelirlerini arttırdıkça yeni mağazalar açarak büyümekte ve kurumsallaşma ihtiyacı hissetmemektedir. Bu bulgular ışığı altında çalışmanın diğer bölümünde sonuç ve öneriler tartışılacaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor A.Ş. nin işletme faaliyetlerinin incelenmesi sonucu şirketin kurumsallaşmama nedenlerinden en önemlisinin aslında tedarikçi şirketlerin perakendecileri korumak düşüncesiyle rekabeti azaltıcı stratejiler uygulamaları olduğu görülmüştür. Tedarikçi firmaları reklam, tanıtım, promosyon faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri bayilere yeni bir pazarlama faaliyetine ihtiyaç bırakmamaktadır. Bu durum bir yandan şirketin kurumsallaşmadan büyümesini sağlarken bir yandan da gizli bir tehlike olarak temelleri güçlü olmayan bir büyümeyi ifade etmektedir. Rekabet koşullarında veya tedarikçilerle perakendeciler arasındaki sözleşmelerin niteliklerinde ortaya çıkabilecek değişiklikler kurumsallaşmasını tamamlayamamış şirketler için büyük ve geri dönülemez sorunlar yaratabilecektir. Bu nedenle şirketin bir yandan büyümesini devam ettirirken bir yandan da kurumsallaşma çabalarına hız vermesi şirket geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda şirketin kurumsallaşmasına yardımcı olacak faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

[*] Bu tip işletmeler için Tek ve Demirci Orel tedarikçi tanımını kullanmaktadırlar. Ayrıntılı bilgi için; Tek, Ö.Baybars, Demirci Orel, F., Perakende Pazarlama Yönetimi, Birleşik Matbaacılık, 2. Baskı, İzmir, 2006, s. 116.

- Fonksiyonel örgüt yapısının tamamlanması ve her bir düzey için görev tanımlarının belirlenmesi,
- Durum analizinin yapılarak örgütsel ve buna bağlı olarak fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi,
- Gerek bölüm gerekse işletme düzeyinde stratejik planların yapılarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Aile anayasasının oluşturularak birinci ve ikinci nesil aile bireylerinin tanımlamalarının yapılmasının sağlanması,
- Stratejik planlar doğrultusunda profesyonel yöneticilerin bölümlerin yönetiminin sorumluluğunu almasının sağlanması,
- İşletme ve bölüm bütçelerinin oluşturularak yıllık planların yapılması ve uygulanması.

Bu uygulamaların yanı sıra çalışmamıza konu olan büyüme ve kurumsallaşma ilişkisinin de doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Bu durumda özellikle pazarlama bölümü yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. İşletmenin büyüme stratejilerinin yapılandırılması ve bunun henüz kurumsallaşma sürecinin başlarında olan bir şirkette uygulanması zor ve zaman alıcı bir sorumluluk olacaktır. Bu noktada yapılması gereken büyüme stratejilerinin iyi analiz edilerek şirkete rekabetçi avantaj sağlayacak bir stratejinin seçilmesidir.

Yapılan şirket ve sektör analizine göre şirketin tedarikçilere bağımlı olmaktan çıkması ve rekabetçi üstünlükler elde edebilmesi için, bir yandan pazar geliştirme yoluyla yoğun büyüme stratejisini devam ettirmesini diğer yandan ise hem bütünleştirici hem de çeşitlendirici büyüme stratejilerini aynı anda kullanması gerektiğini savunmaktayız. Şirket ana stratejisi olan pazar geliştirme stratejinin yanında bütünleştirici bir strateji olarak ilk aşamada geriye doğru bütünleşme stratejisi doğrultusunda özel markalı ürünler geliştirebilir ve bunları alternatif olarak piyasa sürebilir, bir yandan da yatay çeşitlendirme stratejisiyle ürün dizisine, mevcut müşterilerine çekici gelebilecek yeni ürünler eklemelidir. Şirket için Levi's markaları ürünlerin satılması buna bir örnektir. Bunun yanı sıra, kış sporları malzemeleri, deodorant, parfüm, saat gibi sporcu kişiliği temsil eden diğer ürün gruplarının analiz edilerek bu alanlarda çeşitlendirilmiş bir büyüme stratejisi izlenmelidir. Bu stratejilerin doğru analiz edilip uygulanması sonucunda hem şirket yeni alanlarda faaliyet göstererek riskini dağıtacak hem de büyümesini hızlandıracak yeni yatırımlarla yeni fırsatları değerlendirebilecektir. Ancak bu strateji uygulanırken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, farklı sektör ve alanlara yayılan şirketin temel yeteneklerini kaybetme ve kaynaklarını çok çeşitli alanlara yayarak etkinliğini kaybetme gibi riskleri göz önünde bulundurması gerekliliğidir.

TEŞEKKÜR

Yazarlardan Zeki Atıl Bulut'u yurtiçi doktora bursuyla destekleyerek çalışmaya katkıda bulunan TÜBİTAK'a – Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu – teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

Ateş Ö. (2005); "*Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*", Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:56, Ankara

Beehr, T. A., J. A. Drexler Jr., S. Faulkner, (1997); "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses", *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312

Booth, S., K. Hamer, (2007); "Labour Turnover in The Retail Industry, Predicting The Role of Individual, Organisational and Environmental Factors", *International Journal of Retail & Distribution Management*", 35(4), 289-307.

Fındıkçı İ. (2005); *Aile Şirketleri*, İstanbul, Alfa Yayınları.

Gomez-Mejia, L.R., M. Nuñez-Nickel, I. Guiterrez, (2001); "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.

Karpuzoğlu, E. (2004); *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Kırım, A., (2005); *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Leenders, M., E. Waarts (2003); "Competitievness and Evulation of Family Business: The Role of Family and Business Orientation", *European Management Journal*, 12(6), 686-697

McConaugby, D.L., C. H. Matthews, A. S. Fialko, (2001); "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value", *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.

Onay Özkaya, M., C. Muter Şengül (2006); "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.

Özdevecioğlu, M. (2004); "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller", *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 107–132.

Selznick, P. (1996); "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 270-277.

Sullivan, M., D. Adcock, (2002); *Retail Marketing*, Thomson, London.

Villalonga, B., R. Amit, (2006); "How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?", *Journal of Financial Economics*, 80 2), 385-417.

http://www.yeniperakende.com

http://www.franchise-net.com.tr

EKLER

Şirkete ait değişim oranları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 1 Yıllar İtibariyle İşgören Sayısındaki Değişim ve Artış Oranı

YILLAR	***İşgören Sayısı***	***İşgören sayısındaki değişim oranı (%)***
2004 öncesi	50	
2004	75	%50
2005	120	%60
2006	225	%87.5
2007	280	%24.4
3 yıllık büyüme		**%273**

Tablo 2 Yıllar İtibariyle İşgören Devir Hızındaki Değişim

YILLAR	***İşgören Devir hızındaki Değişim***
2004	1.60
2005	1.87
2006	1.24
2007	1.07

Tablo 3 Yıllar İtibariyle Mağaza Sayısındaki Değişim

YILLAR	***Mağaza Sayısı***	***Mağaza Sayısındaki Değişim***
2004	10	
2005	13	%30
2006	22	%69.2
2007	26	%18.2
3 yıllık büyüme		**%160**

Tablo 4 Yıllar İtibariyle Ciro Bazlı Büyüme Oranı

YILLAR	***Büyüme Oranı***
2005	%83.68
2006	%67.90
2007	%46.91
3 yıllık büyüme	**%353**

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLENİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YÖNETİCİNİN FİNANSAL PERFORMANS TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ

Fatih SEMERCİÖZ
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD
Avcılar Kampüsü
34850 Avcılar / İstanbul
Tel: (0212) 473 70 70
e-posta: fsemerci@istanbul.edu.tr

Evren AYRANCI
İstanbul Aydın Üniversitesi
Anadolubil MYO
Hastane Yönetimi ve Organizasyonu Bölümü
Beşyol Mah. İnönü Cad. No:40
34295 Sefaköy – Küçükçekmece / İstanbul
Tel: (0212) 425 61 51
e-posta: evrenayranci@anadolubil.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada "aile etkisi" kavramı ele alınacaktır. Aile etkisi, "aile üyelerinin kararlarının ve davranışlarının işletme üzerinde sonuç doğurabilmesi etkisi" demektir. Bu etkinin bir yönünün (etkinin, işletmenin hangi konusunu nasıl etkilediği), bir de şiddet derecesinin (aile üyelerinin karar ve davranışları ile işletme konularında, ne ölçüde kendi istedikleri sonuçların gerçekleşmesine yol açabilecekleri) olduğu varsayılan araştırmada, sadece etkinin şiddet derecesi göz önüne alınacaktır. Bunun sebebi etkinin derecesinin, ailenin işletmeyi ne ölçüde istediği gibi yönlendirebileceği ile ilgili olmasıdır. Daha basit bir ifadeyle etkinin derecesinin artması, işletmenin daha fazla ailenin istediği sonuçları doğurmasına yol açmalıdır. Araştırmanın bir amacı da bu noktada ortaya çıkmaktadır: İşletme, ne kadar ailenin işletmesidir? sorusunun cevabını bulmak.

Araştırmada işletmede en üst düzey yönetici olan aile üyesi üzerinde de durulacaktır. Bu kişinin, zamanının büyük bir kısmını işletme için çaba göstererek harcaması karşılığında, gelirinin neredeyse tamamını işletmeden elde ettiği varsayımı altında, işletmeden sağladığı tüm finansal çıkarlardan ne kadar tatmin olduğu da incelenecektir. Bu kişinin finansal açıdan tatmin olması

sadece işletmeyle bağlantılı olmamalıdır, kişinin kendisine özgü çeşitli unsurları da, finansal açıdan tatminini etkilemelidir. Bu yüzden, bu kişiye has olan özellikler de araştırmaya dahil edilecektir. Bu özelliklerle ilgili olarak kişinin demografik ve sosyo-kültürel unsurları, harcama ve alışveriş yapma alışkanlıkları v.b. örnek olarak verilebilir. Bu kişi ile ilgili çok önemli bir nokta ise kişinin hem aile üyesi, hem de yönetici niteliğiyle işletme üyesi olmasıdır. O halde kişinin kendisine özgü nitelikleri, aile ve dolayısı ile aile etkisinin şiddet derecesi üzerinde bir etki yaratabilir. Araştırmanın ikinci amacı da tam bu noktada ortaya çıkmaktadır: Aile etkisinin derecesi ve kişiye özgü nitelikler de göz önüne alındığında, işletmenin en üst düzey yöneticisi konumundaki aile üyesinin algıladığı haliyle, işletme bu kişiye ne kadar hizmet etmektedir? sorusunun cevabını bulmak.

Anahtar Kelimeler: Ailenin etkisi, performans, finansal tatmin, aile işletmeleri.

KURAMSAL ALTYAPI

1. GİRİŞ

İş dünyasında mevcut olan sahiplik yapılarından birisi de aile işletmeleridir. Belli bir ailenin kontrolü ve / veya sahipliği altında bulunan aile işletmeleri, diğer sahiplik yapılarına göre çoğunlukta bulunmaktadır. Örneğin ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'i aile işletmesi özelliğini taşımaktadır (Konya Ticaret Odası, 2007).

Aile işletmelerini ele alan pek çok çalışma bulunmakta ve bu çalışmalarda, "aile işletmesi" kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu yüzden bir çalışmaya göre bir işletme, aile işletmesi niteliğine sahipken; diğer bir çalışmaya göre bu niteliğe sahip olmayabilmektedir. Literatürde aile işletmeleri; "sahiplik" (Barnes ve Hershon, 1989), "sahipliğin veya yönetimin devri" (Donnely, 1964), "işletme yönetiminde ağırlığa sahip olma" (Rue ve İbrahim, 1996), "aile ve işletme sistemleri arasındaki etkileşim" (Beckhard ve Dyer, 1983) ve "belli birkaç özelliği aynı anda birlikte sergileme" (Gasson v.d., 1988) gibi kriterlere göre tanımlanmıştır.

Bu araştırmada aile işletmesi olma kriteri, "bir ailenin işletme sermayesinde veya karar vermede çoğunluğa sahip olması"na dayandırılmıştır. Ayrıca, Türkiye'deki aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar genellikle kurumsallaşma ve yönetim transferi gibi konuları kapsarken, bu araştırma ile farklı bir konu ele alınmaya çalışılacaktır.

Ailenin, aile işletmesi üzerinde bir etkisinin olması beklenebilir. Araştırma ile ailenin işletme üzerindeki olası etkisinin derecesi çeşitli boyutlara dayandırılarak, sayısal bir biçimde ölçülecek ve bu etki ile işletmede en üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan aile üyesinin, kendi finansal durumundan duyduğu tatmin arasındaki ilişki, eğer bulunabilirse, incelenecektir. Etkinin derecesini ölçerken güç (aile üyelerinin işletme sahipliği ve yöneticiliği), deneyim (aile üyelerinin işletmeyi ne zamandan beri ve nasıl bir katılımla işlettikleri) ve kültür (ailenin değer yargıları ile işletme kültürünün beraberce değerlendirilmesi) boyutları ele alınacaktır. Bu boyutlar aslen Astrachan v.d.'nin 2002 yılında yaptıkları çalışmayla önerdikleri F-PEC yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım 10'dan fazla ifadeye verilen cevaplara göre şekillenmektedir ve ailenin, işletme üzerinde ne kadar bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada bu yaklaşım aynen uygulanmayacaktır. Bunun bir sebebi yaklaşım ile ilgili bazı ifadelerin Türk aile

işletmelerine uygun olmaması, diğer bir sebebi ise yaklaşımın aile işletmelerine yönelik olarak çeşitli unsurları içermemesidir. Dolayısıyla öncelikle yaklaşımla ilgili olan ifadeler ülkemize daha uygun hale getirilecek ve ardından da aile işletmelerine özgü olacak şekilde vekalet, sosyal paydaş ve kurumsallaşma yaklaşımları ile girişimcilik ve planlama gibi unsurlar, uygun ifadeler vasıtasıyla, araştırmaya dahil edilecektir. Ayrıca aile üyesi olan en üst düzey yöneticiye özgü çeşitli unsurlar da göz önüne alınacaktır.

2. AİLENİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

"Aile etkisi" kavramı, "aile üyelerinin kararlarının ve davranışlarının, işletme ile ilgili konularda herhangi bir sonuç yaratabilmesi etkisi" demektir. Eğer aile etkisi varsa, bu etkinin vasıtasıyla ortaya çıkan birtakım işletmeyle bağlantılı sonuçlar da var olmalıdır. Bu kavramla bağlantılı olan önemli bir husus, ailenin etkisinin nasıl ortaya çıktığı ve işletmenin hangi konusunu, nasıl etkilediğidir. Diğer önemli bir husus ise ailenin etkisinin olası şiddet derecesi, yani ailenin karar ve davranışlarının, işletme ile ilgili konularda ne ölçüdeki gelişmelere yol açabileceğidir.

Araştırmada, aile etkisinin olası şiddet derecesi ele alınmaktadır. Bu şiddet derecesi ne kadar yüksek ise, ailenin işletme üzerinde istediği bir sonucun oluşmasını sağlama gücü de, o kadar yüksek olmalıdır. O halde önemli olan bir husus, aile etkisinin şiddet derecesinin nasıl ölçülebileceğidir. Aile işletmelerinde, aile etkisinin şiddet derecesini ölçmede çeşitli yaklaşımlar öne çıkmaktadır. F-PEC (Family-Power, Experience, Culture) (Astrachan v.d., 2002) ve Uhlaner'in (2002) Guttman ölçeğini baz aldığı çalışması birer örnektir.

3. AİLE ETKİSİ İLE İLGİLİ ANA BOYUTLAR

Araştırma bakımından ailenin, işletme üzerinde ne kadar bir etki doğurabileceği; diğer bir ifadeyle işletmenin ne kadar ailenin işletmesi olduğu konusu çok önemlidir. Ailenin etkisinin derecesini ölçmek için geliştirilen en güncel yaklaşımlardan birisi Astrachan v.d.'nin 2002 yılında ortaya attıkları F-PEC (Family-Power, Experience, Culture) ölçeğidir.

Bu ölçekteki bir ana boyut "güç"tür ve tam olarak aile üyelerinin sahiplik, yönetim ve eğer varsa yönetişim gibi hususlardaki payını göstermektedir. Aslında bu boyut, daha önceki bazı aile işletmesi araştırmalarında da bulunmaktadır (Örneğin Daily ve Dollinger, 1992; Klein, 2000). Ancak bu tür çalışmaların genelde sadece bu boyutla yetindikleri; diğer bir ifadeyle ailenin sahiplik, yönetim ve yönetişim gibi hususlardaki payının, aile etkisinin derecesi bakımından yeterli olduğunu düşündükleri görülmüştür. Bu boyutun bir özelliği ailenin, işletme üzerindeki resmi nitelikli etkisini göstermesidir, zira sahip, yönetici gibi vasıflara sahip olan aile üyeleri, işletme ile ilgili tüm kararların altına imza atacaklardır. Ailenin işletme üzerindeki resmi olmayan etkisi ise diğer bir ana boyut olan "kültür" ile ilgilidir.

"Kültür" boyutu, aile-işletme değer yargıları etkileşimini ve gurur, uyum, bağlılık gibi manevi özellikteki hususları içermektedir. Bu manevi hususlar aile içinde oluşabilir ve aile üyeleri arasındaki ortak değer yargılarını meydana getirebilir. Bu değer yargıları ise aile üyelerinin, işletmeye yönelik tutumlarını etkileyip, zamanla işletme içine de yerleşmeye başlayabilir.

"Deneyim" boyutu ise ailenin hangi neslinin veya nesillerinin, işletmede yöneticilik yaptıklarını ve işletme bünyesinde kaç tane aile üyesinin bulunduğunu göstermektedir. Bu boyutla ilgili olabilecek bazı çalışmalar vardır. Örneğin Handler (1989) ve Ward (1997)

işletmenin, ancak ailenin ikinci nesline geçmesi durumunda, aile işletmesi olacağını savunmaktadır. Dolayısı ile hangi neslin yönetici olduğu, aile işletmesi sınıflandırmasında bir kriter olarak kullanılmıştır. Bunun da ötesinde Barach ve Ganitsky (1995) ile Chrisman v.d. (1999) aile işletmelerinde her yeni neslin, önceki nesillerin getirdiği kalıplaşmış uygulamaları öğrendiğini savunmaktadırlar. Yine aynı araştırmacılar yeni neslin de, yeni çevre koşullarına göre işletme başarısına yönelik değişiklikler yaptığını ve kalıplaşmış uygulamaları güncellediklerini iddia etmektedirler. Dolayısı ile aile işletmelerinde, aileden doğan birikim kümülatif bir şekilde artmaktadır ve bu yüzden de aile üyelerinin, işletme ile ilgili kararlar bakımından hata yapma olasılıkları her yeni nesilde azalabilir. Kümülatif büyüyen bilgi birikiminin diğer bir sonucu ise şu olabilir: ailenin işletme üzerindeki etkisinin (diğer tüm değişkenler sabitken) giderek artması. Deneyim boyutu, diğer iki boyut için bir vasıta görevi de görmektedir. Gerek güç boyutu dahilindeki yönetim anlayışı, gerek kültür boyutu dahilindeki değer yargıları, deneyim boyutu sayesinde nesiller boyunca (elbette ki koşulların değişimine göre güncellenerek) işletme bünyesinde varlığını sürdürebilir.

4. AİLE ETKİSİ BAKIMINDAN GÖZ ÖNÜNE ALINAN DİĞER BOYUTLAR

4.1. VEKALET TEORİSİ

Vekalet teorisinin özünde, "sahip olma" ile "yönetici olma" kavramlarının ayrımı yatmaktadır. Buna göre bir vekalet ilişkisi; bir veya birden fazla kişinin (ana hissedarların) kendi adlarına bazı hizmetleri yerine getirmek üzere, bir başka kişiyi veya kişileri işe almalarını (bu kişileri vekil tayin etmelerini) ve bu vekillere bazı karar verme yetkilerinin de delege edilmesini (yani vekillerin yönetici vasfına kavuşmalarını) sağlayan bir sözleşmedir.

Vekalet ilişkisinde kaygı duyulan bir husus yöneticilerin, işletmeye veya sahiplere zarar verme pahasına kendi çıkarlarına odaklanmalarıdır (Eisenhardt, 1989). Bu durum ek bir maliyet yaratmaktadır zira yöneticilerin kişisel çıkarlarının peşine düşmeleri olasılığının varlığı yüzünden, yöneticilerin daha dikkatli bir şekilde izlenmeleri ve kontrol edilmeleri gerekir. İzleme ve kontrol gibi uygulamaların doğurduğu ek maliyete ise "vekalet maliyeti" denilmektedir.

Jensen ve Meckling (1976) çalışmalarında, işletme hisselerinin değişik aile üyelerine satılması durumunda bile yönetici ve sahip gruplarının değişmediğini öne sürmüşlerdir, işletme hisselerinin yönetici konumundaki ailenin üyeleri arasında dağılması durumunda bile hala aynı yöneticiler iş başındadır ve bu yöneticilerin üyeleri oldukları aileleri de hala işletme sahibi konumundadır. Bu durumun vekalet maliyetlerini etkilemesi beklenebilir.

4.2. SOSYAL PAYDAŞLAR

En basit ve genel tanımı ile sosyal paydaşlar, işletme ile karşılıklı etkileşimlere ve çıkar ilişkilerine sahip olan kişi ve gruplardan meydana gelen bir bütündür. Bu bütünün tam olarak kimleri içerdiği hususunda bazı farklı görüşler mevcuttur. Örneğin Ogden ve Watson (1999) sosyal paydaşları; varlık yaratma kapasiteleri, yetenekleri ve faaliyetleri ile işletmelere katkı yapan bireyler, müşteriler ve hissedarlar gibi ortak amaçları olan gruplar şeklinde tanımlamakta ve sosyal paydaşların doğru yönetilmesinin, işletmeye ekstra performans kazandıracağını düşünmektedirler.

Sharma (2001), aile işletmeleri ile ilgili olarak iç ve dış paydaşlar arasındaki farklılıkları tanımlamıştır. İşletme içerisinde resmi açıdan çalışanlar olarak ve/veya sahipler olarak

(hissedarlar) ve/veya aile bireyleri olarak bulunan paydaşlar, "iç paydaşlar" olarak tanımlanmakta, işletme ile bağlantısı bir çalışan, bir hissedar veya bir aile bireyi olarak bulunmayan, bununla birlikte işletmenin uzun vadeli varlığını etkileyebilen paydaşlar ise "dış paydaşlar" olarak tanımlanmaktadır.

4.3. KURUMSALLAŞMA

Günümüzde "kurumsallaşma" denildiğinde genellikle "uyulması beklenen resmi ve gayri-resmi kurallar dizisine uygun davranışları benimseme" şeklinde bir tanım yapılmaktadır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamaları, üç şekilde ele alınabilir (Karpuzoğlu, 2001):

- Tek yöneticinin olduğu birinci nesil aile işletmeleri,
- Akraba (veya kardeşlerin) ortak oldukları aile işletmeleri,
- Karmaşık aile işletmeleri.

Tek yöneticili birinci nesil aile işletmelerinde, kurucu aynı zamanda aile büyüğüdür ve işletmenin neredeyse tüm hisselerine sahiptir (Soylu, 2003). İşletmede işlerin yürümesi tamamen kurucunun tercihlerine bağlı olarak gerçekleşmekte ve kurucu, fiilen işleri gütmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Akraba (veya kardeşlerin) ortak oldukları aile işletmeleri ise genelde tek yöneticili, birinci nesil aile işletmelerinden ortaya çıkmıştır. İşletmesini büyütmek isteyen kurucu, dışarıdan yabancı kaynak alma maliyetleri veya yabancı kişilerle iş gütme güvensizliğinden korunmak için kendi akrabalarını hissedar yapabilir ve topladığı kaynaklarla işletmeyi büyütür.

Akrabaların yönetiminde olan aile işletmelerinde işler daha karmaşık hale gelmekte ve akrabalar arasında mutabakat, bir gereksinim olarak öne çıkmaktadır. Bu yüzden, işletme ile ilgili işlemlerin resmi kurallara ve prosedürlere dökülmesi gerekir (Karpuzoğlu, 2001). İşletmede kurumsallaşma ihtiyacı görülür.

Karmaşık aile işletmelerinde, ailenin farklı şekillerde eğitim almış ve farklı nesillerine mensup olan üyeleri, yönetici ve çalışan vasıflarına sahipken, aynı zamanda dışarıdan gelen profesyonel yöneticiler de görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Genelde daha büyük çapta olan ve olgunluk aşamasında bulunan bu işletmeler, kurumsal kimlik kazanmışlardır. Yönetim, denetim kurulları ve genel kurul gibi organları teşekkül etmiş olan bu işletmelerde aile üyeleri, "üye olma" kriterinden ziyade, işe yönelik özelliklerine ve yeterliliklerine göre işletme bünyesine katılırlar.

4.4. GİRİŞİMCİLİK

"Girişimcilik" kavramı ele alındığında, genelde üç unsurdan bahsedilmektedir: Girişimcinin kendisi, girişimcilik kavramı ve çevre. Girişimci, dinamik olarak değişebilen bir ekonomik çevrede bulunmakta ve faaliyetleri ile kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Girişimcilik ise girişimcinin bu kârı elde etmek amacıyla gösterdiği davranıştır, denilebilir.

Girişimci sadece aile işletmesini kurmamakta, belli bir kültürü işletmeye yerleştirme ile ilgili ilk adımları da atmaktadır. Girişimci, yöneticilere ve işletmenin geri kalanına istediklerini ve dikkat edilmesi gerekenleri aktarmaktadır ve bu argümana bir örnek, Schein'in (1995) çalışmasıdır. Schein'a göre işletmedeki yöneticiler ve diğer çalışanlar; girişimcinin neye dikkat

ettiğini, girişimcinin diğerlerine verdiği ödüllerin ve statünün ne olduğunu, girişimcinin işe alma, seçim, terfi ettirme, emekli etme ve kovma kriterlerinin neler olduğunu, girişimcinin kritik olaylara ve krizlere nasıl tepki gösterdiğini ve işletmeyi nasıl yönettiğini, göz önüne almaktadırlar. Bu durum, işletmede kültür oluşumuna yol açmaktadır ve girişimci, aile işletmesinin en önemli bireyi haline gelmektedir. Aile işletmesinin kurumsal kültürünün, girişimciden büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koyan başka çalışmalar da bulunmaktadır (Örneğin Harvey ve Evans, 1994).

Aile işletmelerini, ailenin yarattığı etki bakımından inceleyen Ensley v.d. (2005), tepe yönetiminin davranış dinamiklerine ve bu dinamiklerin, tepe yöneticileri arasındaki bağlılık, çatışma, iktidar ve uyuma olan etkilerini incelemişlerdir. Benzer bir şekilde Klein v.d. (2005) ise F-PEC ölçeğini kullanarak, ailenin işletme üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bu çalışmalarda ailenin gerçekten de işletme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin de en çok hem aile reisi olarak görülen, hem de işletmeyi kuran girişimciden kaynaklandığı bulunmuştur.

4.5. PLANLAMA

İşletmelerde özellikle stratejik planlamadan bahsedilebilirken, aile işletmelerinde veraset ile ilgili planlama da önem kazanmaktadır. "Stratejik planlama" kavramı, esasen bir büyümenin veya gelişmenin gerçekleştirilmesi için bir iş stratejisinin geliştirilmesi süreci anlamında kullanılmaktadır (Ward, 1988). "Planlama" ise işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi ve kendisini anlamak, kavramak için yapılan tasarlamalardır. Planlama yoluyla işletme ve çevre ile ilgili hayati soruların sorulması için sistematik bir yaklaşım oluşmaktadır. Bu sorular sayesinde geçmişin bir muhasebesi yapılmakta, eskiden yaşanılmış olan eksiklikler ve yanlışlıklar tespit edilmektedir. Tüm bu tespitlerin değerlendirilmesi ile işletme, geleceğe yönelik yeni alternatifleri belirlemektedir. Elbette ki bu işlemlerin sonucunda, işletmenin elinde yazılı bir belge olmalıdır. Bu belge, çeşitli amaçları / hedefleri gözeten ve amaçlara / hedeflere nasıl varılacağını içeren stratejik bir plandır. Amaçlar / hedefler arasında müşteri tatminini sağlamak, karlılığı arttırmak, işletmeyi devretmek ve büyümek gibi çeşitli unsurlar bulunabilir.

Bir işletmede liderliğin ve işletme sahipliğinin nesilden nesile geçebilme yeteneği, aile işletmesi için hayatidir. Bu yüzden aile işletmelerinde veraset planlamasını ele alan çalışmalara rastlanmaktadır (Örneğin Finney, 1999). Veraset planlaması ile ilgili önemli bir çalışma da Sharma v.d. (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada aile işletmesinin kurucusu, veraset bakımından bir yükümlü olarak ele alınmaktadır ve bu yükümlülük, veraset sürecinin gelişimini yönlendirmektir.

5. YÖNETİCİ VE SAHİP KONUMUNDAKİ AİLE ÜYESİNİN KENDİ FİNANSAL DURUMUNDAN DUYDUĞU TATMİN

Araştırmada, aile işletmesinde en üst düzey pozisyonda bulunan aile üyesinin, kendi finansal durumundan duyduğu tatmin ele alınacaktır. Böyle bir yaklaşım bazı nedenlere dayanmaktadır:

Bir neden, aile işletmesinin finansal performansını ölçme zorluğudur. Aile işletmelerinin çok büyük bir kısmının KOBİ (küçük ve orta boy işletme) olması yüzünden, detaylı bir finansal analiz yapmak için gerekli verileri bulmak zor olabilir. Ayrıca bu veriler bulunsa bile özellikle işletme sahipleri ve yöneticileri, bu verileri sağlamaya istekli olmayabilirler. Verilerin alınması ve

işlenmesi durumunda ise işletmenin çevresindeki değişimlerin mutlaka göz önüne alınması, diğer bir ifadeyle, durumsallık yaklaşımının da devreye sokulması gerekir.

Araştırmanın ana kütlesinin sadece bir sektördeki aile işletmelerinden değil, farklı sektörlerdeki aile işletmelerini kapsayacak şekilde belirlenmesi planlanması nedeniyle, özellikle yakın dış çevredeki (işletmenin içinde faaliyetlerini sürdürdüğü farklı piyasalar) değişimlerin hesaba katılması zor olabilir. Bu yaklaşımın hesaba katılması için bir çözüm, yüzeysel ifadelere başvurmaktır (Örneğin işletmelerin piyasalarına özgü ifadeler yerine, "yöneticinin bir yıl sonrasını ne kadar net bir şekilde görebildiği" gibi daha genel argümanlar kullanılabilir). Böyle bir durumda ise yakın dış çevre daha zayıf bir şekilde ele alınacak ve uzak dış çevre daha ağırlıklı bir şekilde, durumsallık yaklaşımı içinde yer edinecektir. Araştırmada farklı sektörlerdeki aile işletmeleri arasında olan farklılıklar da incelenmek istendiğinden, yakın dış çevrenin daha az dikkate alınması, bu farklılıkların belirlenmesini güçleştirebilir.

Verilerin elde edilmesinin zorluğu düşünüldüğünde, verileri doğrudan elde etmeye çalışmak yerine işletmenin en üst düzey yöneticisi konumundaki aile üyesine, işletmesinin finansal performansından ne kadar tatmin olduğu sorulabilir. Bu durumda ise yine durumsallık yaklaşımının devreye girmesi gerekecektir. Önemli olan diğer bir husus ise "tatmin" kavramının göreceli olmasıdır. Bu yüzden aynı sektörde bulunan ve finansal açıdan benzer durumda olan iki aile işletmesinin yöneticileri bile işletmelerinin finansal performanslarından tatmin olmalarını değişik derecelerle ifade edebilirler. Kısaca, işletmenin finansal performansından duyulan tatmin için kullanılacak bir ölçeğin "güvenilirlik" sorunu oluşabilir.

Diğer bir yaklaşım ise aile işletmelerini çeşitli kriterlere göre sıralayan bilgi kaynaklarını incelemek olabilir. Örneğin "karlılık" veya "büyüme oranı" gibi kriterlere dayanan aile işletmeleri sıralamaları araştırmada kullanılabilir. Ancak Türkiye'de aile işletmeleri ile ilgili düzenli ve detaylı bir kaynak bulunmayışı bir engel olmakta ve bu yaklaşım zor bir hale gelebilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi araştırmada, aile işletmesinde en üst düzey pozisyonda bulunan aile üyesinin, kendi finansal durumundan duyduğu tatmin ele alınacaktır ve birkaç boyuta dayandırılacaktır. Literatüre bakıldığında bazı araştırmacıların, kişinin finansal tatminini tek bir boyuta veya tek bir ifadeye dayandırarak ele aldıkları görülmüştür [Örneğin Jeries ve Allen (1986), Porter ve Garman (1993)]. Böyle bir yaklaşımın pek çok unsuru göz ardı edeceği söylenebilir zira bir kişinin gelirleri, giderleri, alışkanlıkları, demografik ve kültürel özellikleri gibi pek çok husus, kişinin finansal açıdan nasıl ve ne kadar tatmin olacağını etkileyecektir. Birden çok boyutu kullanan çalışmaların [Örneğin Hayhoe ve Wilhelm (1998), Hira ve Mugenda (1999)] genellikle finansal unsurları ağırlıklı olarak göz önüne aldıkları ancak sosyo-kültürel, davranışsal ve hatta psikolojik faktörleri tamamen göz ardı etmedikleri görülmüştür. Finansal tatminin ölçülmesi için ise Diener ve Diener (1995) ile Liang ve Fairchild (1979) tarafından öne sürülen ifadeler dikkate alınacak, geliştirilecek ve bu ifadelerin ölçümü için 5'li Likert ölçeği kullanılacaktır.

Araştırmada hem ekonomik, hem de sosyal unsurlar kullanılacak ve bu unsurların tamamı ile aile etkisinin derecesi birleştirildiğinde, en üst düzey yönetici olan aile üyesinin kendi finansal durumundan ne kadar tatmin olduğu ele alınacaktır. Bu nitelikteki bir kişinin seçilmesinin nedenleri şunlardır:

- Çalışmada aile işletmesi ve aile, ayrı sistemler olarak düşünülmektedir. Her iki sistemin de üzerinde çakıştığı bir kişi, en üst düzey yönetici niteliğindeki aile üyesi olacaktır.

- Finansal tatmin kişiye yönelik olacağından, işletmeye yönelik finansal tatmine göre daha az unsur bulunması ve araştırmanın daha kolay yapılması beklentisi vardır.

- En üst düzey yönetici olan aile üyesinin ana gelir kaynağının aile işletmesi olması beklentisi vardır. Ayrıca bu kişinin aile işletmesi için zamanının önemli bir kısmını harcayacağı beklentisi de bulunmaktadır. Bu beklentilerin bir nedeni, kişinin üst düzey yönetici olması ve işletmeyle ilgili faaliyetler yüzünden, farklı alanlarda gelir sağlayacak faaliyetlere zaman ayırmada güçlük çekeceği düşüncesidir. Beklentilerin diğer bir nedeni ise kişinin aile üyesi olmasından ve ailesinin refahını düşünmesinden dolayı, işletme ile ilgili faaliyetlere öncelik vereceği fikridir.

6. ELE ALINAN DİĞER BOYUTLARIN ÖNEMİ

Bu boyutlar, bahsi geçen üç ana boyutla beraber ele alınacaktır. Aile işletmeleri, kendilerine has birtakım özellikleri içerirler ancak üç ana boyutun hiçbirinde, bu özelliklere yönelik bir husus bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı da, üç ana boyutun tek başlarına ailenin olası etkisinin şiddet derecesini ölçmede yetersiz kalabileceği düşünülmektedir.

Ele alınan boyutlar; vekalet teorisi, sosyal paydaşlar, kurumsallaşma, girişimcilik ve planlama ile ilgilidir. Vekalet teorisi açısından aile üyelerinin hem işletme sahibi, hem de yönetici olmaları durumu söz konusu olabilir. Böyle bir durumda, bir amaç ve çıkar farklılığı beklenmeyebilir ve bu yüzden vekalet maliyeti yoktur denilebilir. Örneğin ailedeki üyelerin duygusal ilişkilerinin, olası vekalet maliyetlerinin oluşmasını önlediğini savunan Daily ve Dollinger (1992), aile işletmelerini vekalet maliyetleri bakımından en iyi konumdaki işletmeler olarak ele almaktadırlar. O halde aile işletmelerinde, aile üyesi olmayan yöneticiler bakımından vekalet maliyetlerinin ortaya çıkma olasılığı daha fazla olabilir. Örneğin Schulze v.d. (2001) aile dışı yöneticilere yönelik olarak uygulanacak teşviklerin (dolayısı ile yöneticilerin işletmeye özen göstermeleri karşılığında alacakları ödüllerin), aile üyesi yöneticileri etkilemeyeceğini ortaya çıkaran bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, yöneticilere yönelik nakdi teşvikler ele alındığında, teşviklerin aile dışı yöneticileri etkilediği ama aile üyesi yöneticilerin bu teşviklerden etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, üç ana boyutta vekalet maliyeti konusuna değinilmemiştir, ancak bu konunun da dikkate alınması faydalı olacaktır.

Sosyal paydaşlar arasında çıkar ilişkileri söz konusu iken, ailenin üyelerinin de sosyal paydaş niteliğine sahip olmaları, bu çıkar ilişkilerini daha çıkarcı ve mantıksal bir ortamdan, daha duygusal bir ortama taşıyabilir. Bu durumda "özverililik" denilen kavram ortaya çıkmaktadır. Özverililik bir kişinin, diğerlerine çıkar sağlama uğruna kendi çıkarlarından fedakarlık yapması demektir ve ailedeki duygusal ortam, özverililiğin suistimale uğraması sonucunu doğurabilir. Örneğin işletmede çalışan bir aile üyesinin kendi çıkarları için işletmeye zarar verecek davranışları sergilemesi durumunda, çıkarları zarar görebilecek olan diğerleri, yine de ilgili aile üyesini engellemede yetersiz kalabilirler. Böyle bir durumda özverili davrananlar diğer aile üyeleridir zira duygusal bağdan dolayı, kişisel çıkarı için işletmeye zarar veren aile üyesine göz yummaktadırlar. Özverililik kavramının, üç ana boyutla birlikte ele alınması uygun olacaktır çünkü üç ana boyutta bu kavramla ilgili bir unsur bulunmamaktadır.

Kurumsallaşma konusu tüm aile işletmelerini yakından ilgilendirmektedir zira genelde aile işletmeleri KOBİ (küçük ve orta boy işletme) olarak doğmaktadır. Ancak zamanla bu işletmelerin içinde bulundukları rekabet ve gelişen pazar gibi hususlar yüzünden, işletmelerin daha sistematik ve mantıksal davranış sergilemeleri gerekmektedir. Bu davranışlar için ise aile işletmelerinin hem işletme sistemi bakımından, hem de aile sistemi bakımından birtakım kuralları benimsemesi ve düzgün bir şekilde uygulaması gereksinimi doğabilir. Bununla birlikte işletme bünyesindeki kişilerin aile üyeleri olmaları değil, işletme çalışanı olmaları göz önüne alınmaya başlanabilir (Baykal, 2002). Sonuç olarak da, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların işletme içindeki ayrımları da azalabilir ve böylece aynı pozisyondaki çalışanlara eşit şekilde muamele yapılma eğilimi güçlenebilir. Eşit şekilde muamele unsurunun da, üç ana boyutla birlikte ele alınması doğru olacaktır.

Girişimcilik konusu da önemlidir zira aile işletmelerinde girişimcilerin attığı adımlar ve kişisel özellikleri, işletmeye yerleşmekte ve gerek işletme kültürünün oluşumu, gerekse işletmenin kurumsallaşmasında iz bırakabilmektedir. Dolayısı ile girişimcinin etkisi, işletme içinde daha sonra rol alacak nesillere ulaşabilmektedir. O halde girişimcinin ne gibi işletme konularında, nasıl bir etkiye sahip olduğunun ele alınması faydalı olacaktır. Aile işletmelerinin kendileri de farklı iş alanlarına kolayca yönelebilecek esnekliği gösterebilirler. Bu durumun da göz önünde bulundurulması gerekir.

Aile işletmelerinin kendisine has bir özelliği ise planlamada görülmektedir. Profesyonel işletmeler, önemli pozisyonlar için kimlerin, nasıl görev alabilecekleri ile ilgili yedekleme planlaması yaparken, aile işletmelerinde yeni nesillerin ne zaman ve nasıl işletmeyi devralacaklarına ilişkin olarak veraset planlaması yapılmaktadır. Şu halde yeni nesillerin zaten ileride önemli pozisyonlar için aday olmaları söz konusudur denilebilir. Buna bağlı olarak veraset planlarının hazırlanmış olması, yeni nesillerin bu planla ilgili olacak şekilde yetiştirilmeleri gibi hususların dikkate alınması gerekebilir ancak üç ana boyutta veraset planlaması ile ilgili içerik bulunmamaktadır.

Şu halde bu boyutların üç ana boyuta eklenmeleri sayesinde, aile işletmesine özgü hususların daha fazla göz önüne alınacağı beklentisi bulunmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Araştırmada cevap aranan sorular şunlardır:

1. Üç ana boyut (güç, deneyim ve kültür) arasında tutarlılık var mıdır? Varsa, bu tutarlılığın derecesi ne kadardır?
2. Tüm boyutlar arasında tutarlılık var mıdır? Varsa, bu tutarlılığın derecesi ne kadardır?
3. Boyutlar arasındaki ilişkinin (varsa), yön ve şiddet derecesi nedir?
4. Boyutlar arasında (varsa) güçlü ilişkilerin bulunduğu işletmelerde, en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesinin duyduğu kişisel finansal tatmin yüksek midir?

5. Boyutların her birisi ile en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesinin duyduğu kişisel finansal tatmin arasında ilişkiler var mıdır? Varsa, bu ilişkiler nasıldır?

6. Boyutların bütünü vasıtasıyla ölçülen aile etkisinin derecesi ile en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesinin duyduğu kişisel finansal tatmin arasında ilişki var mıdır? Varsa, bu ilişki nasıldır?

7. İşletmede en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesine özgü demografik, sosyo-kültürel ve finansal nitelikler ile bu kişinin duyduğu finansal tatmin arasında ilişki var mıdır? Varsa, bu ilişki nasıldır?

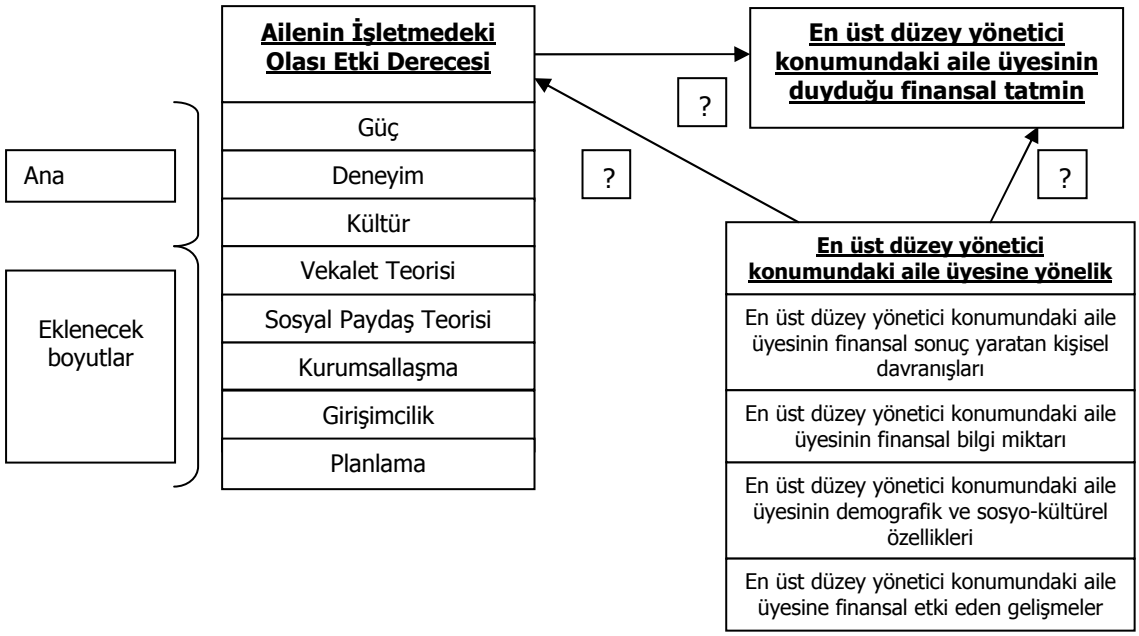
8. İşletmede en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesine özgü demografik, sosyo-kültürel ve finansal nitelikler ile aile etkisinin derecesi arasında ilişki var mıdır? Varsa, bu ilişki nasıldır?

9. İşletmede en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesine özgü demografik, sosyo-kültürel ve finansal nitelikler ile ailenin etkisinin derecesinin beraberce, bu kişinin duyduğu finansal tatmin üzerinde bir etkisi var mıdır? Varsa, bu etki nasıldır?

1.-3. sorular, aile etkisinin derecesi ile ilgilidir. 4.-9. sorular ise işletmede en üst düzey yönetici konumundaki aile üyesinin kendi algıladığı haliyle, işletmeden sağladığı finansal çıkardan ne kadar tatmin olduğu ile ilgilidir. Dolayısı ile araştırmanın ana amacı, şu soruların cevaplarını bulmaktır:

1. İşletme ne kadar ailenin işletmesidir?

2. Aile etkisinin derecesi ve işletmede en üst düzey yönetici olan aile üyesinin demografik, sosyo-kültürel ve finansal nitelikleri göz önüne alındığında işletme, kişinin algıladığı kadarıyla, bu kişiye ne kadar hizmet etmektedir?



2. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER:

En üst düzey yönetici konumundaki aile üyesine yönelik unsurlar

Demografik ve sosyo-kültürel özellikler

(Cinsiyet, eğitim durumu, yaş grubu, evlilik durumu…)

Finansal etki yaratan gelişmeler

(Maddi sıkıntı doğuran hastalıklar, kazalar, kişisel yatırımlarda oluşan kayıplar, ailedeki yeni evlilikler, doğumlar, ölümler, boşanmalar, …)

Finansal sonuç yaratan kişisel davranışlar

(Alışveriş yapma sıklığı, ortalama alışveriş miktarı, alışverişlerde nakit ve kredi kartı kullanma davranışları, kişisel borç ve taksit ödemeleri…)

Finansal bilgi miktarı

(Finansal özel eğitimler, iş hayatına atılma yaşı, iş ortamındaki deneyim…)

Üç ana boyut ile ilgili değişkenler:

Ailenin Gücü Boyutu:

Sahiplik: İşletmenin hisselerine, aile üyelerinin sahip olma oranı.

Yönetim: Yönetim Kurulu (eğer yoksa Tepe Yönetim Grubu) içindeki aile üyelerinin oranı.

Yönetişim: Eğer varsa, Yönetişim Kurulu (veya Denetim ve İzleme Kurulu – supervisory board) içindeki aile üyelerinin oranı.

Deneyim Boyutu:

İşletme sahibinin nesli: Araştırma tarihi itibariyle, işletmenin sahibi konumundaki aile üyelerinin nesilleri.

Aktif yönetimdeki aile üyelerinin nesilleri: Araştırma tarihi itibariyle, işletmede yönetici vasfına sahip aile üyelerinin nesilleri.

Yönetişim Kurulu içi aile üyelerinin nesilleri: Araştırma tarihi itibariyle, eğer işletmede Yönetişim Kurulu (veya Denetim ve İzleme Kurulu – supervisory board) varsa, bu kuruldaki aile üyelerinin nesilleri.

İşletmede resmen çalışan aile üyelerinin sayısı: Araştırma tarihi itibariyle, işletmede resmen işgören olarak çalışan aile üyelerinin sayısı.

Kültür Boyutu:

Değer yargıları bakımından benzerlik:

Ailenin değerleri ile işletme değerleri arasındaki benzerlik.

Aile üyelerinin değer yargıları bakımından benzerlik.

Ailenin işletmeye katkıları:

İşletme dışı profesyonellerden yardım alma eğilimleri: Aile üyelerinin işletme ile ilgili konularda dışarıdan profesyonel yardım almaya ne kadar eğilimli oldukları ele alınmaktadır.

İşletmeye bağlılık: Ailenin, işletmeye ne kadar sadık olduğu ele alınmaktadır.

Aile işletmesinden dolayı duyulan gurur: Aile üyelerinin, kendi işletmelerine sahip olmalarından dolayı ne kadar gurur duydukları ele alınmaktadır.

İşletmenin planları ve amaçlarına uyum: Aile üyelerinin işletmelerinin planları ve amaçlarına ne kadar uyum sağlamaya eğilimli oldukları göz önüne alınacaktır.

İşletmenin, aile üyelerinin kişisel hayatları üzerindeki etkisi: İşletmenin özel yaşam üzerinde ne kadar olumlu bir etki doğurduğu ele alınmaktadır.

Diğer boyutlar ile ilgili değişkenler:

Bu değişkenlerin çoğunun ölçülmesi için 5'li Likert ölçeği, bir kısmının ölçümü için ise seçeneklere sahip sorular kullanılacaktır.

Vekalet Teorisi ile ilgili olarak eklenen değişkenler:

Bu değişkenler özellikle aile işletmesi bünyesindeki vekalet maliyetlerine yönelik olarak geliştirilmiştir:

İşletme sahibinin (sahiplerinin), işletmedeki en üst pozisyonu (pozisyonları).

En üst düzey yöneticinin, işletme kurucusu ile akrabalık ilişkisi.

Yönetici sıfatına sahip olan aile üyelerinin sayısı.

Aile üyesi olmayan yöneticilere yönelik ödüllendirme uygulamaları.

Kurumsallaşma ile ilgili olarak eklenen değişkenler:

İşlerin önceden belirlenmiş kurallar dahilinde yapılması.

İş yapma kurallarının aile üyelerini kapsaması.

Aile üyesi olan çalışanların uygunsuzlukları durumunda işten çıkarılmaları.

İşe alımlarda, aile üyesi olma / olmama özelliğinin dikkate alınmaması.

Yapılacak işler ve işlerle ilgili yetkiler arasında kargaşaların yaşanmaması.

Aile üyelerinin, işletmenin amaçları / hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi.

Sosyal Paydaş Teorisi ile ilgili olarak eklenen değişkenler:

Bu değişkenler, aile işletmelerine has olacak şekilde iç paydaşları kapsamaktadır:

Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların ücretlendirilme esasları.

Aile üyesi olan çalışanlara yönelik karpayı.

İşletme ile ilgili konuların görüşüldüğü ve sadece aile üyelerine açık olan toplantılar.

Çalışanların anlaşmazlık yaşamaları durumunda, anlaşmazlığın aile üyesi olma /olmama kriterine bakılmaksızın çözülmeye çalışılması.

Planlama ile ilgili olarak eklenen değişkenler:

İşletme başarısı için planlamanın önemi.

İşletmede düzenli olarak planların yapılması ve uygulanması.

Verasetle ilgili planlamanın önemi.

İşletmede veraset planının hazırlanmış olması.

Aile üyelerinin eğitim-öğretim programlarının, işletme planları ile ilişkilendirilmesi.

Girişimcilik ile ilgili olarak eklenen değişkenler:

İşletme kurucusunun belirlediği hedeflerin korunması.

İşe alma, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi süreçlerde, işletme kurucusunun etkisi.

İşletme kurucusunun dünya görüşünün, işletme üzerinde etkili olması.

İşletmenin farklı sektörlere ne kadar rahat bir şekilde girebileceği.

İşletmenin ne kadar rahat bir şekilde iş değiştirebileceği.

En üst düzey yönetici konumundaki aile üyesinin duyduğu finansal tatmin derecesi:

Kişinin gelirinin, kendisinin ve ailesinin tüm temel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi.

Kişinin elde ettiği gelir sayesinde, istediği lüks mal ve hizmetleri ne kadar rahat bir biçimde satın alabildiği.

Kişinin istediği gibi tasarrufta bulunabilme derecesi.

Kişinin algıladığı haliyle yaşam standardının ne kadar iyi olduğu.

Kişinin algıladığı yaşam standardının gelecekte ne şekilde değişmesini beklediği.

KAYNAKLAR

Astrachan, J., Klein, S.B. ve Smyrnios K.X.: 2002, "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", Family Business Review, 15(1), s. 45–59.

Barach, J.A. ve Ganitsky, J.B.: 1995, "Successful succession in family business", Family Business Review, 8(2), 131-155.

Barnes, L. ve Hershon, S.: 1989, "Transferring Power in the Family Business", Family Business Review, 2(2), s. 187–202

Baykal, A.N.: 2002, Babalar, oğullar ve kızlar: girişimciye kurumsallaşma mektupları, 1. Basım, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2002.

Beckhard, R. ve Dyer, W.: 1983, "Managing continuity in the family-owned business", Organizational Dynamics, 12, s. 5-12.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma, P: 1999, "Defining the family business by behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 23, s. 19-39.

Daily, C.M. ve Dollinger, M.J.: 1992, "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", Family Business Review, 5(2), s. 117-136.

Diener, E. ve Diener, M.: 1995, "Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem", Journal of Personality and Social Psychology, 68, s. 653-663.

Donnelly, R.G.: 1964, "The family business", Harvard Business Review, 42(4), s. 93-105.

Eisenhardt, K.M.: 1989, "Agency theory: An assessment and review", Academy of Management Review, 14(1), s. 57–74.

Ensley, M., Pearson, A. ve Amason, A.: 2005, "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management team in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus", Entrepreneurship Theory and Practice, 29, s. 267-284.

Finney, V.: 1999, Keeping It All in the Family: An Overview of Family Run Businesses, http://www.celcee.edu/publications/digest/99Dig-5.html?version=print , 20 Aralık 2007.

Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T. ve Winter, D.M.: 1988, "The Farm as a Family Business: A Review", Journal of Agricultural Economics, 39(1), s. 1-41.

Handler, W.C.: 1989, "Methodological issues and considerations in studying family businesses", Family Business Review, 2(3), s. 257-276.

Harvey, M. ve Evans, R.: 1994, "Family business and multiple levels of conflict", Family Business Review, 7(4), s. 331-348.

Hayhoe, C.R. ve Wilhelm, M.S.: 1998, "Modeling perceived economic well-being in a family setting: A gender perspective", Financial Counseling and Planning, 9(1), s. 21-34.

Hira, T.K. ve Mugenda, O.M.: 1999, "The relationships between self-worth and financial beliefs, behavior and satisfaction", Journal of Family and Consumer Sciences, 91(4), s. 76-82.

Jensen, M. ve Meckling, W.: 1976, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, 3, s. 305-360.

Jeries, N. ve Allen, C.M.: 1986, "Satisfaction/Dissatisfaction with financial management among married students", Proceedings of American Council on Consumer Interest Annual Conference, s. 63-69.

Karpuzoğlu, E.: 2001, Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Klein, S.B.: 2000, "Family businesses in Germany: Significance and structure", Family Business Review, 13(3), s. 157-182.

Klein, S.B., Astrachan, J.H. ve Smyrnios, K.X.: 2005, "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem", Family Business Review, 15(1), s. 45-58.

Konya Ticaret Odası: 2007, "Aile işletmeleri 3. Kuşağı göremiyor", http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=875&ano=68 , 25 Şubat 2008.

Liang, J. ve Fairchild, T.J.: 1979, "Relative deprivation and perception of financial adequacy among the aged", Journal of Gerontology, 34, s. 746-759.

Ogden, S. ve Watson, R.: 1999, "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry", Academy of Management Journal, 42(5), s. 526-538.

Porter. N.M. ve Garman, E.T.: 1993, "Testing a conceptual model of financial well-being", Financial Counseling and Planning, 4, s. 135-164.

Rue, L.W. ve İbrahim, N.A.: 1996, "The status of planning in smaller family-owned business", Family Business Journal, 9(1), s. 29-44.

Schein, E.H.: 1995, "The role of the founder in creating organizational culture", Family Business Review, 8(3), s. 221-238.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. ve Buchholtz, A.K.: 2001, "Agency relationship in family firms: Theory and evidence", Organization Science, 12(9), s. 99-116.

Sharma, P.: 2001, "Stakeholder management concepts in family firms", 12. Annual Conference of International Association of Business and Society, s. 254-259.

Sharma, P., Chrisman, J.J. ve Chua, J.H.: 2003, "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", Family Business Review, 16(1), s. 1-15.

Soylu, R.: 2003, Ülkemiz aile şirketlerinin yapısı (ikinci bölüm), www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_2.htm, 15 Şubat 2008.

Uhlaner, L.M.: 2002, "The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Business Index", Netherlands Ministry of Economic Affairs, Araştırma Raporu H200203.

Ward, J.L.: 1988, "The Special Role of Strategic Planning For Family Businesses", Family Business Review, 1(2), s. 105–117.

Ward, J.L.: 1997, "Growing the family business: Special challenges and best practices", Family Business Review, 10(4), s. 323-337.

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN AİLE VE İŞ DEĞERLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gözde Gül BAŞER
Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 19
Faks: (0242) 227 44 54
E-posta: gozdebaser@akdeniz.edu.tr

Ferda ERDEM
Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 19
Faks: (0242) 227 44 54
E-posta: ferdem@akdeniz.edu.tr

GİRİŞ

Aile işletmesi yazınında bu işletmelerin birinci kuşaktan ikinci kuşağa sadece üçte bir oranında devir olabildiği, üçüncü kuşağa ise çok daha az bir oranda ulaşabildiği belirtilmektedir. Bu durum sürekli olabilmiş işletmelerin, diğer grupta yer alanlardan hangi özellikleri ile farklı olduğu sorusunu önemli kılmaktadır. Dyer (1986), aile işletmelerindeki bazı kültürel bileşimlerin işletmenin kuşaktan kuşağa geçişini kolaylaştırdığını ve işletmenin yaşam seyrini uzattığını belirtmektedir. Nitekim Neubauer ve Lank (1998), aile işletmesi tanımını yaparken kültürel mirası temel bir özellik olarak görmektedir. Bu tip işletmeler, aile özelliklerinin de etkisi ile kendilerine özgü değer zinciri üretirler. Değerler, aile ve işi birbirine bağlarken diğer yandan bu iki unsurun karşıt yönlerini de dengelemektedir (Koiranen, 2002). Değerlerin en kritik işlevi ise işletmenin bir kuşaktan diğerine geçiş sürecini etkilemesidir (Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas, 2001). Stavrou vd. (2005) sonraki kuşağa geçiş ve işletme sürekliliğinin sağlanmasında kurucunun kişiliği ve işletme kültürünün de etkili olduğunu belirtmektedirler. Özellikle kurucuların değerleri, işletmedeki değerlerin oluşmasında temel belirleyicidir ve bu değerler ağırlıklı olarak ikinci kuşağın sosyalizasyonunu yakından etkilemektedir.

Yöntem

Bu araştırmanın amacı, bölgesel aile işletmelerinin iş ve aile değerlerini farklı kuşak temsilcilerinin algılamalarına dayanarak incelemek ve özellikle söz konusu değerler açısından kuşaklar arasında algılama farklılıklarının olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

Araştırma Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılmayı kabul eden 10 aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Her bir firmada aktif olarak yönetim sorumluluğunu üstlenmiş kuşak temsilcileri ile gerçekleştirilen ve 45-90 dakika süren mülakat süresince, işletmelerinin sürekliliğini sağladığı düşünülen özgün iş ve aile değerleri, şu an yönetimde bulunan kuşak tarafından ifade edilmiştir; mülakatlara toplam on iki aile üyesi (on kişi ikinci kuşak temsilcisi, iki kişi de birinci kuşak temsilcisi olarak) katılmıştır.

Öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin ikisi Bucak'ta, üçü Burdur'da, ikisi Manavgat'ta ve üçü Antalya'da faaliyet göstermektedir. Bucak'lı firmaların biri mermer sanayi, diğeri çelik iskele ve mermer sanayide faaliyet gösterirken; Burdur'lu firmaların biri tarım makineleri üretiminde bulunmakta, diğer ikisi ise yine mermer sanayinde faaliyet göstermektedir. Manavgat'taki firmaların biri turizm sektöründe faaliyet gösterirken diğer firma ise akaryakıt işi ile ilgilenmektedir. Antalya firmalarının biri asansör imalatı, bir diğeri turizm faaliyeti ve sonuncusu ise çelik iskele üretimi ve kiralaması yapmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin beşinde, birinci ve ikinci kuşak birlikte çalışmaktadır; üç işletmede ise ikinci kuşak yönetimde tam sorumlu iken, ilk kuşak tamamıyla çekilmiş ve üçüncü kuşak da işletmede yer alma hazırlığı içindedir. Diğer iki işletmede ise ilk kuşak çekilmiş, ikinci kuşak aktif yönetimdedir ve üçüncü kuşak ise halihazırda işletme içinde görev ve sorumluluk üstlenmiştir.

Araştırmanın ana aşamasında ise mülakat notları deşifre edilerek mülakatlarda belirtilen değerler iş ve aile ekseninde kategorize edilmiştir. Buna göre iş değerlerinde ***çalışkanlık, yenilikçilik, cesaret, dürüstlük, hayırseverlik*** tüm mülakatlarda ortak olarak belirtilen ve ikinci kuşak tarafından kurucunun sahip olduğuna inanılan değerlerdir. Bunların dışında her firmanın kendince özgün bulduğu farklı değerler de mevcuttur (farklılık, sabır, iş tutkusu gibi…).

Diğer yandan aile değerleri olarak mülakatlarda en sık belirtilen ortak değerler ise ***iş ve aile yaşantısının kesin sınırlarla ayrılması, adalet, aile üyeleri arasında güven, paylaşım, bağlılık, geleneksellik ve eğitime önem*** olarak belirtilebilir.

Ayrıca, değerler dışında mülakatlarda belirtilen farklı konular da dikkat çekmektedir. Örneğin, öncelikle kurucuların mevcut işletmelerini kuruncaya kadar birçok farklı iş deneyimi yaşadıkları ve nihayetinde şu anki işlerini kurdukları ve sürdürdükleri görülmektedir. İkinci kuşak ise emanet aldıkları işletmeyi ve yaptıkları işi sürdürmekte kararlı görünmektedir. İkinci kuşak temsilcilerinin önemli bir bölümü üçüncü kuşağı, mevcut işleri sürdürecek istekte görmektedir. Sadece araştırmaya katılan iki firmanın ikinci kuşak temsilcileri, işletmelerinin devamlılığında üçüncü kuşağı çok güçlü motivasyona sahip görmemektedir. Son olarak mülakat notlarında dikkat çeken en önemli bulgulardan biri de, ikinci kuşağın işletmenin kurucusunu bir rol modeli olarak benimsemeleri ve babalarına karşı çok güçlü bir bağlılık hissetmeleridir. Bu durumun üçüncü kuşakta zayıfladığı, yine ikinci kuşağın gözlemlerine dayanarak belirtilebilir.

Sonuç

Sonuç olarak, aile işletmelerinde gerek iş ve gerekse aile boyutlarında işletmeye özgü bazı değerlerin varlığı sözkonusudur ve özellikle bu değerler ilk kuşaktan ikinci kuşağa güçlü bir biçimde aktarılmaktadır. Diğer yandan, kurucuyla birlikte uzun bir iş deneyimi yaşayan ikinci kuşağın, süreklilikle ilişkilendirdiği bu değerleri güçlü bir biçimde kabullendiği ve içselleştirdiği görülmektedir. Ayrıca aile işletmesi değerlerinin, işletmenin faaliyet gösterdiği ve ailenin de bir unsuru olduğu sosyo-kültürel çevreden yoğun bir şekilde etkilendiği de dikkat çekmektedir. Bu durum farklı araştırmalarla irdelenmelidir.

KAYNAKLAR

Dyer,W.G.,Jr.,Cultural Change in family firms:Anticipating and managing business and family transitions.San Francisco:Jossey-Bass,1986.

Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas J., A taxonomy of founders based on values: The Root of Family Business Heterogeneity, Family Business Review, vol. XIV,no.3.September 2001.

Koiranen M., Over 100 years of age but stil entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms, Family Business Review, vol. XV, no 3, September 2002.

Neubauer,F.& Lank A.,The family business, its governance for sustainability. Houndmills and London: Macmillan Pres,1998.

Stavrou E., Kleanthous T.,Anastasiou T., Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation, Journal of Small Business Management, 43 (2), 2005.

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ANAYASASININ ETKİNLİK VE İŞLEVSELLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Sakarya Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Esentepe Kampüsü/SAKARYA
Tel: (0264) 295 62 56
Faks: (0264) 295 62 33
e-posta: yildizg@sakarya.edu.tr

Uzman Özlem BALABAN
Sakarya Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Esentepe Kampusü/SAKARYA
Tel: (0264) 295 62 93
Faks: (0264) 295 62 33
e-posta: adiguzel@sakarya.edu.tr

ÖZET

Kuruluş ve gelişim aşamasında çeşitli sorunlar yaşayan, uzun süre varlığını devam ettiremeyen bir çok aile işletmesinde, iş ve aile ilişkisinin dengelenememesi, ihtiyaçların giderilmesinde iş ve aile önceliklerinin birbirine karışması, iş ve aileye ait rollerin birbirinden tam olarak ayrılamaması gibi durumlarla karşılaşılmaktadır. Bu nedenle aile işletmesinin geleceği hakkındaki belirsizlikler aile işletmelerinin faaliyetleri ve yaşamlarını devam ettirebilmesinde sıkıntı olabilmektedir. Bu belirsizlik ve sıkıntılardan kurtulmanın en önemli ve başlangıç yollarından birisi stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktır. Aile işletmelerinde sorunları çözmenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır. Ancak işletmenin başarısı ve varlığının devam ettirebilmesinde aile anayasasına işlevselliği ve bu anayasaya ne derece riayet edildiği son derece önemlidir. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen çalışmada, bir aile işletmesinde aile anayasasının hazırlanması, anayasaya temel teşkil eden maddelerin belirlenmesi ve hazırlanan anayasasının işlevselliği ve etkinliği örnek olay kapsamında değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, aile anayasası.

1.GİRİŞ

Ülkelerin ekonomilerinde aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalara göre ABD'deki bütün işletmelerin %90'ı, küçük işletmelerin ise %60-70'i aile işletmesidir (Chrısman ve diğ. 2003; Erdil ve diğ. 2004: 64). Dünyadaki aile şirketlerinin sayısının tüm dünyadaki işletmelerin %65'i ile %80'i arasında olduğu sanılmaktadır. Bunların büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçmeyecektir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ının aile şirketlerinden oluşmasıdır (Ateş, 2005).

Ülkemizde kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte ya da oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir (Müftüoğlu, 1993: 221 akt; Ateş: 2005: 88).

Aile şirketlerinin yaşam süresinin kısa olmasının temel edenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Anonymus ,2004; Ateş: 2005: 89).

- Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması,
- Devir planlarının olmaması,
- Başarılı çalışanların şirkette tutulamaması,
- Aile anayasasının hazırlanmaması ve
- Kurumsallaşmanın olmamasıdır.

Aile işletmelerinin yönetiminde de bir takım sorunlarla karşılaşıldığı kabul edilen bir gerçektir. Aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen konular, aslında aile işletmelerinde yaşanan sorunları da göstermektedir (Handler and Kram: 1988; Genç ve Karcıoğlu: 2004; Kırım: 2001). Aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en çok önem verilen konular arasında aile mensupları arasında iyi bir işbirliği sağlanması ve kurumsallaşmanın olması ifade edilmektedir (Erdoğmuş, 2007: 94).

Kuşaklararası ve aile mensupları arası çatışmalar aile şirketlerinin yok oluş nedenleri arasında yadsınmayacak bir orana sahiptir. Aile mensupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, gelecek kuşakların varislik çatışmalarının giderilmesi, hisse paylaşımı/devri, şirketin ve ailenin genel iş yapış kuralları ve öncelikleri, şirket ortaklarının iş yapış tarzları ve hayat felsefelerine uygun misyon ve vizyon çalışmalarının yapılıp netleştirilmesi gibi pek çok ihtiyaca aile anayasasının hazırlanması ile cevap verilebilecektir.

Aile işletmelerinde işletmenin sürekliliği ve kurumsallaşmasında önemli bir etkiye sahip aile anayasasının öneminin vurgulandığı bu çalışmanın ilk bölümünde aile anayasası kavramı,

kapsamı, avantaj ve dezavantajları ele alınarak, araştırma kısmında ise bir işletmede hazırlanan aile anayasasının işlevsellik ve etkinliği örnek olay bağlamında değerlendirilecektir.

2. AİLE ANAYASASI

2.1. Aile Anayasası Kavramı

Aile anayasası kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Örgütlenme açısından aile şirketi; ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre aile anayasası, üyelerinin güçleri üzerinde düzenleyici bir direktif niteliğindedir ve ilişkileri geliştirmeye yönelik düzenlemeleri içerir (Karpuzoğlu, 2004: 160).

Daha kapsamlı anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Yani, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımaya hak kazanan kişilerin, gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir biçiminde düşünülebilir. Aile anayasası yazılı olmayan ve norm olarak ifade edilen bir takım ilkeleri de kapsamaktadır.

2. 3. Aile Anayasasının Avantajları Ve Dezavantajları

Aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Bir aile anayasası aşağıdaki avantajlara sahiptir (Karpuzoğlu, 2004: 160; Erdoğmuş, 2007: 121; Beehr ve diğ. 1997):

- Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
- Adalet duygusu yaratır,
- Aile sadakatini arttırır,
- Aile duygularını güçlendirir.

Aile anayasasının dezavantajları ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Hazırlanması zaman alır,
- Tüm aile ve aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Esnek değildir,

Aile işletmelerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler kurucuların korkulu rüyası ve kabusu olmaktadır. Bu korku ve kabuslardan kurtulmanın en önemli yollarından biri stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktır. Yine aile işletmelerinde sorunları çözmenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi ile anayasasının hazırlanmasıdır. İyi bir anayasa sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için de etkili bir yoldur. Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile ve işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır. Aile anayasasının oluşumunda uzlaşma sağlamak kolay olmamaktadır. Ancak uzlaşma sağlanması anayasa hazırlama sürecinin en önemli kısmıdır (Erdoğmuş, 2007: 120).

2.4. Aile Anayasasının Hazırlanışı ve Kapsamı

Anayasa, aile meclisini oluşturan üyelerinin beklenti ve görüşleri doğrultusunda tarafsız bir uzman tarafından hazırlanır ve üyelerin ortak mutabakatı sağlanarak imzalanması sonrası yürürlüğe girer. Aile anayasası temelinde açıklık yer alır. Ailenin ihtiyaç ve özelliklerine göre hazırlanır (Kavurmacı, 2008).

Aile anayasasının kapsamı konusunda aile üyeleri arasında farklı görüşler olmaktadır. Yine aile üyelerinin anayasadan beklentileri de farklılık göstermektedir. Aile anayasası hazırlanmadan önce tarafların uzlaşmasını ve ortak bir dile sahip olmalarını sağlamak gerekmektedir.

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Amaç ve ilkeler,
2. Hissedar sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişim şartları,
3. İşletme adının kullanımı,
4. Yönetim organları, görevleri ve işleyişi,
5. Yönetim devri,
6. İnsan kaynakları ile ilgili düzenlemeler,
7. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi,
8. Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü.

Yukarıda ana hatları belirtilen aile anayasasının kapsam ve detayları aile işletmesinden aile işletmesine değişebilmektedir. Aile anayasası çok detaya girmeden uzun dönemi kapsayan temel ilkelerden oluşmalıdır. Hisse yapısı ve değişimi ile anayasa değişikliği ilke ve yöntemi üzerinde en hassas biçimde durulması gereken iki konudur.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile- işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konuları da ele alan aile anayasasısın bir aile işletmesinde hazırlanışı, işlevselliği ve uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ve sorunları irdelemektir. Aile işletmelerinin başarısı ve kurumsallaşmasında önemli bir etkiye sahip olan aile anayasasının bir örnek işletme bağlamında oluşturulma süreci ve işlevselliğine ilişkin detayları kapsaması bu çalışmanın önemini teşkil etmektedir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında bir işletmede aile anayasasının hazırlanma nedenleri, aile anayasasının hazırlanması ve hazırlanan anayasanın etkinlik ve uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ve sorunlar örnek olay yöntemiyle anlaşılmaya çalışılmıştır. Bilindiği gibi örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır (Yin, 1994).

Araştırmada örnek olay yönteminin kullanılmasının temel nedeni, işletmenin konuya yönelik iç dinamiklerinin ve oluşturulan işletme anayasasına yönelik çalışmaların anayasanın hazırlanma aşamasından başlayarak derinlemesine ve kapsamlı olarak anlaşılması gereğidir. Bu bağlamda, genelleme kaygısı taşımayan bu çalışmada, örnek olay yaklaşımı tercih edilen bir araştırma stratejisini ifade etmektedir. Araştırmada veri toplama yöntemleri olarak, gözlem ve çalışan ve yöneticilerle yapılan derinliğine ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dökümleri kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamındaki işletmede veriler, gözlem ve çalışan ve yöneticilerle yapılan derinliğine ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dökümleri kullanılarak elde edilmiştir. Anayasanın hazırlanması uygulanması, bu sürede karşılaşılan zorluk ve sorunlara yönelik araştırma bulguları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1. Örnek olay kapsamındaki işletmede anayasanın hazırlanma nedenleri

Araştırma kapsamındaki işletme, kurumsallaşmak ve aile temel değer ve ilkelerini nesilden nesile aktarabilmek amacıyla aile anayasasına ihtiyaç duymuştur. Bunun yanı sıra işletmedeki anayasanın hazırlanma nedenleri arasında aşağıda belirtilen hususlar da önem teşkil etmektedir:

- Hissedarlık ve şirket yönetimi konularını birbirinden ayırmak,
- Aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim tarzı uygulamak,
- Kararları ve sonuçları değerlendirmek,
- Kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı kurmak,
- Ailenin vizyon ve değerlerini belirlemek,
- Aile geleneklerini korumak,
- Karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlamak,
- Güveni sürekli kılmak ve geliştirmek,
- Aile bireylerinin yönetim kademelerinde yer alması için şartları belirlemek,
- Aile bireylerinin kişisel gelişimini sağlamak,
- Kararların alınması için sistematik yöntemler belirlemek,
- Ailenin işbirliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilere ait şartları belirlemek,
- Görev ve otorite devri için şartları belirlemek,
- İş paylaşımı yapmak,
- Varlıkların nasıl korunacağı ve geliştirileceğini belirlemek,
- Şirket içinde liderlik müessesesi ve çalışanların uyacağı alt prosedürleri belirlemek,
- Ve en önemlisi şirketi nesiller boyunca var edecek ve sürekli geliştirecek şartları bu günden oluşturmak,
- Sonraki jenerasyonları belirli disiplinler ile yönlendirmek.

2. Örnek olay kapsamındaki işletmede hazırlanan anayasanın kapsamı

Yönetim kurulunda başta baba olmak üzere 5 kardeşten oluşan X işletmesi, inşaat sektöründe faaliyet gösteren, bir ana şirket ve kendisine bağlı yavru şirketlerden oluşan şirketler grubudur.

X ailesinin anayasası amaç, kapsam ve tanımlar; ailenin temel değerleri, aile meclisi, aile üyeleri arasındaki iş ilişkileri, şirketler grubu temel değerleri, şirketler grubu ortaklık yapısı, yönetim organları, X ailesi ve X şirketler grubu ilişkileri ve anayasanın yürürlük ve yürütme konularına ilişkin toplam dokuz bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; amaç, kapsam ve tanımlar,

İkinci bölümde; X Ailesinin temel değerleri,

Üçüncü bölümde; ailesi aile meclisi

Dördüncü bölümde; X Ailesi ve aile üyeleri arasındaki iş ilişkileri

Beşinci bölümde; şirketler grubu temel değerleri

Altıncı bölümde; X Şirketler grubu ortaklık (hisse) yapısı

Yedinci bölümde; X Şirketler Grubu Yönetim Organları

Sekizinci bölümde; X Ailesi Ve X Şirketler grubu ilişkileri ve

Dokuzuncu bölümde; yürürlük ve yürütmeye ilişkin kurallar belirlenmiştir.

Anayasanın hazırlanmasındaki temel amacın, işletmenin kurumsallaşmak istemesi, şirketin geleceğe taşınması ve nesilden nesile sağlıklı bir şekilde aktarılması ve ortaklığın bozulmaması olduğu ifade edilmektedir.

Bu anayasa ile;

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmuştur: Anayasa hazırlanmadan önce, ilk olarak örgüt yapısı ele alınmıştır. İşletmenin örgüt yapısı yenilenmiş, daha sonra amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmuştur.
- İş ve görev tanımları yeniden yapılmış ve yazılı kurallar haline dönüştürülmüştür.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulmuştur.
- Bu anayasa ile güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.
- Bu anayasanın işletmenin kurumsallaşmasına yönelik bir adım olduğu belirtilmektedir. Ve anayasasının kurum kültürünün oluşması ve yerleşmesinde önemli bir etkiye sahip olacağı ifade edilmektedir.
- Anayasanın oluşturulmasından önce işletmede uygulanan iş ve aile ilişkilerini düzenleyen yazılı ilkelerin olmadığı, bu anlamda anayasa söz konusu işletmedeki iş ve aile olan ilişkilerdeki bir takım belirsizliği ortadan kaldırdığı, bir standart ve norm sağladığı ifade edilmektedir.
- Anayasanın varlığı aile meclisi/yönetim kurulu üyelerinde riayet edilmesi gereken bir norm özelliği taşımaktadır. Bu yönüyle keyfi hareket etmeyi kısıtlamıştır.
- Şirketin gelecek nesillere aktarılması ve devamlılığı konusunda aile anayasasının önemi ve gerekliliği aile üyeleri tarafından kabul edilmiştir. Ancak, özelikle hisse devri ile ilgili konularda kardeşlerin bireysel menfaatlerini daha ön planda tutarak, anayasayı ihlal

eder görüşleri söz konusu olmaktadır. Ayrıca kültürümüz içinde yerleşik olan "büyüklere hürmet ve saygı" çerçevesinde onursal başkan olan babanın bazı konulardaki tavrı zaman zaman anayasanın dışına çıkılması eğilimini doğurmaktadır.

3. Anayasanın hazırlanmasındaki zorluk ve uygulamadaki sorunlar

Söz konusu işletmede anayasasının hazırlanması 6 ay kadar sürmüştür. Bu sürede işletmenin iç işleyişi, yapısı ve beklentiler gibi birçok konuda hem fikir olunması yönünde aile konseyinde yer alan ortaklarla derinliğine mülakatlar yapılmıştır. Buradaki en büyük zorluk tüm aile üyeleri arasında ortak çıkar ve menfaatler konusunda fikir birliğini sağlamak konusunda yaşanmıştır.

Anayasanın uygulanmasındaki en büyük sorun ise kritik ve özellikle hisse devri ile ilgili konularda aile fertlerinin bencil düşüncelerinden dolayı anayasaya riayet edilmemesi riskidir. Ayrıca pek çok konuda kültürümüze yerleşmiş olan "son sözü büyükler söyler" ve "büyüğe saygı" çerçevesinde anayasanın ikinci planda kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Ayrıca anayasanın katı yaptırımları içermemesi aile üyelerinin düşünce yapısındaki farklılıklar nedeniyle uygulamadaki hassasiyeti zaman zaman zedeleyici bir rol oynamaktadır.

Belirlenen tüm ilkelere rağmen büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme gibi bir takım tutumlar önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.SONUÇ

Varlığını uzun süre devam ettiremeyen birçok aile işletmesinde, kurumsallaşmanın olmaması, devir planlarının yapılmaması, iş ve aile ilişkisinin dengelenememesi, iş ve aileye ilişkin rollerin net olarak belirlenmemesi gibi durumlarla karşılaşılmaktadır. Özelikle iş ve aileye ilişkin rol ve görevlerdeki belirsizlik ve sorunları çözmenin en başarılı yolarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır.

Ülkemizde aile anayasasını konumlandırmış şirket sayısı oldukça az sayıdadır ve mevcut olan örnekler ise genellikle danışmanlık şirketleri aracılığıyla bu yapılanmayı gerçekleştirmektedir. Hal böyle olunca anayasanın hazırlanması, aile üyelerinde belirli konularda fikir birliğinin kolay sağlanamaması ve aileye ilişkin birçok konunun mahrem sayılarak aile dışındaki kişilerle paylaşılmak istenmemesi aile anayasasının hazırlanmasındaki güçlükleri teşkil etmektedir.

Araştırmamıza konu olan örnek işletmede anayasanın hayata geçildiği 8 ay gibi kısa bir dönemi kapsadığından, işlevsellikten ziyade etkinlik konusunda oldukça sınırlı bulgular sunmaktadır. Etkinliğin ne ölçüde sağlanıp sağlanamadığı konusunda daha uzun zamana ihtiyaç olduğu açıktır. Bu durum araştırma için önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

Aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallar olarak ifade edilen aile anayasasının incelenen örnek işletmede işlevsellik kazanması ve etkinliğinin sağlanabilmesi için sürekli ve taviz verilmeden uygulanması durumunda aile mensuplarında bilinç ve uyma zorunluluğu sağlayacağını söylememiz yanlış olmayacaktır.

Aile anayasası tam olarak hayata geçirildiği sürece şu an ve gelecekte sahip, ortak ve çalışanlara yol gösteren bir rehber görevini üstlenecek, zaman içerisinde daha fazla işlevsellik kazanarak etkinliği de bu ölçüde artacaktır.

KAYNAKLAR

Anonymus (2004)," Challenges in Managing a Family Business", http://www.sba.gov/library /pubs/mp-3.txt

Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.

Beehr, T. A, J.A Drexler And S. Faulkner (1997), "Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses", Fournal of Organizational Behavior, Vol 18, 297-312.

Chrısman, J.J., Chua, J.C, Steıer, L.P.,(2003), "An introduction to theories of family business", Journal of Business Venturing, vol. 18 , pp. 441–448.

Daıly, C.M. Ve Dollınger, M.J. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", Family Business Review, 5(2), 117-136.

Erdil, O., E. Ciğerim, M.Ş. Gök (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Nisan, İstanbul, S. 65-71

Erdoğmuş, N. (2007), Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İgiad Yayınları: 6, İstanbul.

Genç, N. Ve F. Karcıoğlu (2004), "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Nisan, İstanbul, s. 20-32.

Handler, W.C. Ve Kram, K.E. (1988), "Succession in family firms: The problem of resistance", Family Business Review, 1(4), 361-381

Handler,W. (1994) "Succession in Family Business: A Review of The Literatüre", Family Business Review, 7, s. 273-286.

Karpuzoğlu, E. (2004), "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Nisan, İstanbul, S. 159-168.

Kavurmacı, İ.H (2008); " Aile Anayasası Hazırlamak İçin 367 Oy Gerekmiyor", www.ekometre.com, 27.02.2008.

Kırım, A. (2001), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Morrıs, M.H., Roy W. Wıllıams, Deon Nel (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 2 No. 3, pp. 68-81.

Yin, R. K. (1994), Case Study Research: Design and Methods, Second Edition, Sage Publications, Newbury, CA.

AİLE ŞİRKETLERİNDE ŞEFFAFLIK: KIDEMLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR İNCELEME

Doç. Dr. H. Nejat BASIM
Kara Harp Okulu
Savunma Bilimleri Enstitüsü
Tel: (0312) 417 51 90/5003
e-posta: nbasim@kho.edu.tr

Cem Harun MEYDAN
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
Tel: (0312) 417 51 90/4460
e-posta: cmeydan@kho.edu.tr

Harun ŞEŞEN
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
Tel: (0312) 417 51 90/4006
e-posta: hsesen@kho.edu.tr

ÖZET

Kurumsal yönetim aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yararlı olabilecek ilkeler sunmaktadır. İşletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının temellerinden birisi şeffaflık ilkesine uygun davranmalarıdır. Şeffaflık şirketin kurumsal yönetim ile ilgili ilkeleri temel alarak menfaat sahiplerine bilgi sunmasıdır. Bu bağlamda şeffaflığın en belirgin göstergelerinden birisi de, şirket internet sitelerinde şirket bilgilerinin yer alması olmaktadır.

Bu çalışmada Koçel (2006)'in ortaya koyduğu kıdemli işletmeler tablosunda yer alan 60 aile işletmesinin tamamının İnternet siteleri incelenmiş, kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi doğrultusunda davranıp davranmadıkları, Sermaye Piyasası Kurulunun "Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ile bunların olası sebepleri, tasarı halindeki yeni Türk Ticaret Kanununun gerektirdiği sorumluluklarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsal Yönetim, Şeffaflık

1. GİRİŞ

Başlangıçta yalnızca işletmelerin daha iyi yönetilmesine yardımcı olma niteliği ön planda olan kurumsal yönetim (corporate governance), son onbeş yılda yaşanan büyük şirketler ile ilgili skandallardan sonra adeta bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Bu zorunluluğu ortaya çıkaranların başında 2000 yılında ABD'nin en büyük 500 şirket sıralamasında 7 nci sırayı alan enerji devi Enron Şirketinde 2001 sonunda yaşanan skandal gelmektedir. Yaşanan bu ve buna benzer şirket skandallarından dolayı şirket yöneticilerinin gizli işler yapması ihtimalini ortadan kaldırmayı amaçlayan işletmeler; işletmelerin içinde bulunduğu ülkelerin getirdiği kuralların da etkisiyle bazı genel kurallara uyma ve yine bu kurallar gereği kendileri ile ilgili bilgileri açıkça yayımlayarak yatırımcıların kendilerine olan güvenlerini sağlama gayreti içine girmişlerdir. İşletmelerin uymayı hedeflediği kurallar bütünü günümüzde kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilmektedir.

Bu ilkelerin hayata geçirilmesi ve kurumsallaşması, dünyanın birçok ülkesinde ülkelerin kendi anlayışları, dinamikleri ve algılamaları çerçevesinde biçimlenmektedir. Türkiye'de ise şirket yönetimine ışık tutan söz konusu ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenerek, pay sahipleri, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana temaların altında şekillenmiştir (SPK, 2003).

Bu çalışma, kurumsal yönetimin ana temalarından birisi olan ve kurumsal yönetim ile ilgili ilkeler çerçevesinde menfaat sahiplerine bilgi sunmayı temel alan "şeffaflık" üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, öncelikle kurumsal yönetim ve özellikle şeffaflık üzerine taraflara derinliğine bilgi sunmak ve "şeffaflık" konusunda kıdemli aile işletmeleri üzerine gerçekleştirilen bir incelemenin sonuçlarını tartışmaktır.

2. KURUMSAL YÖNETİM

Bilindiği gibi kurumsal yönetim, giderek artan bir ilgiyle şirketler tarafından benimsenmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Zira kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimini ve hissedarlar, yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve şirkette yer alan tüm unsurları özellikle de hissedarları korumaya çalışan kurallar olup (Williamson, 1984,1985; Drobetz ve diğerleri, 2002) yöneticilerin şirket içi ve dışı kişi ve kurumlarla olan ilişkilerini tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu niteliği ile kurumsal yönetim şirketim hem iç dinamiklerini hem de dış ilişkilerini düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve bunlarla ilişkili organizasyonlar bu konuya büyük önem vermekte, bu çerçevede gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetmektedirler. Zira, kurumsal yönetimin ilke ve normları başarılı piyasa ekonomilerinin önemli parçasını oluşturmakta (Gregory ve Simmelkjaer, 2002), ayrıca kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin performanslarını artırmaktadır (Meydan ve Basım, 2007).

Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütünce (OECD) etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi çizmek için; hissedar hakları ve temel mülkiyet fonksiyonları, hissedarların adil muamele görmesi, menfaat sahiplerinin rolü, şeffaflık ve yönetim kurulu sorumlulukları olmak üzere oluşturmuştur. Bu ilkelerin oluşturulmasında temel amaç kurumsal

yönetimin uygulanmasına yönelik olarak ülkelere ışık tutmaktır. Her ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini kendilerine özgü şekilde oluşturmaktadır.

Her ülkenin kendine özgü ilkelerinin olması, başka bir deyişle kurumsal yönetimde gözlenen uluslararası farklar piyasa farklılığından ileri gelebildiği (Easterbrook,1997) gibi, ülkelerin ulusal kültürleri de kurumsal yönetim ilkelerinin oluşmasında etkili olabilmektedir (Buck, 2003). Kurumsal yönetimde ulusal farklılıkların kaynağı olarak kurumsal sahiplik şekli, devletin rolü ve aile kapitalizminin gücü belirtilmektedir (Meyer ve Wittington, 1999).

Bir ülkedeki mevcut kurumsal yönetim uygulamalarını, o ülkenin politik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel koşullarından bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir (TKYD, 2005). Sonuç olarak kurumsal yönetim ile ilgili ilke ve bulguları diğer ülkelere genellemek mümkün olmamakta (De Jong ve diğ., 2005) hatta farklı tipteki örgütler farklı kurumsal yönetim şekillerine ihtiyaç duyabilmekte (Heracleous, 2001), aile işletmelerinde diğer işletmelere göre farklı kurumsal yönetim şekilleri olabilmektedir (Bartholomeusz ve Tanewski, 2006).

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri daha önce belirtildiği üzere SPK tarafından oluşturulmuştur. Bu ilkeler kurumsal yönetimi hayata geçirmek isteyen şirketlere bir kılavuz oluşturacak biçimde şeffaflık, âdillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olarak sıralanabilecek (SPK, 2003) temeller üzerine inşa edilmiştir. Bu bağlamda adillik; işletmenin hissedarlarına ve ortaklarına karşı eşit davranması ve hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırıcı yapının oluşturulması olarak nitelenirken; hesap verebilirlik; yönetim kurullarının şirket yönetiminin faaliyetlerini izlemesi ve faaliyetlerin sonuçlarının hissedarlarla paylaşmasını ifade etmekte; sorumluluk ise; işletmenin, doğrudan ya da dolaylı menfaat gruplarını temsil eden çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve kamuya karşı sorumluklarını yerine getirmesi olmaktadır (Tuna, 2008).

Çalışmamızın odaklandığı şeffaflık olgusu ise, şirketin kendisi, faaliyetleri, kararları, performansı, finansal durumu gibi konularda menfaat sahiplerine bilgi sunmasını ifade etmektedir. Bu kavram kurumsal yönetim çerçevesinde yer alan içeriklerden sadece biri olmasına rağmen, şirket hakkındaki finansal bilgilerin ve diğer kurumsal yönetim uygulamalarının nasıl ve ne açıklıkta kamuya sunulduğunun ölçüsü olduğundan, başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının önde gelen göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aksu ve Kösedağ, 2005). Şeffaflığın bir diğer niteliği de şirket performansını olumlu yönde etkilemesi olmaktadır (Black, Jang ve Kim, 2002; Ting, 2006; Mitton, 2002; Zheka, 2006). Örneğin, şeffaflık kalitesi yüksek olan şirketler 1997 Kore krizinde daha az sorun yaşamışlardır (Baek, Kang ve Park, 2004).

3. AİLE İŞLETMELERİ, KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK

İşletmelerin sürekliliği ve başarısı kurumsal yapıyı oluşturmaktan geçmektedir. Kurumsal yapının oluşturulmasında olmazsa olmaz ilkeler ise, devamlılık, güven, belirsizliklerin ortadan kaldırılması, profesyonelleşme, verimliliğin artırılması, şeffaflık, yatırımcı ilişkilerinde pozitif yaklaşım şirketin sosyal sorumluluk ve iş etiği yakınlaşmasının sağlanması ve yetki devri olarak belirtilmektedir (Çelik ve diğerleri, 2006:486-488).

Ancak aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önünde bazı engeller de bulunmaktadır. Bu engeller; yeterince profesyonelleşememe (Göker ve Üçok, 2006), aile işletmelerinin aktarıldığı

nesil sayısının artmasına bağlı olarak artan hissedarların arasındaki anlaşmazlıklar (Baraz, 2006), kurucu neslin nakit kontrolünü bizzat yaparak gücü elinde tutmak istemesi (Güngör Ak, 2006; Şimşek ve diğerleri, 2006) gibi etmenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde iç denetim bağımsız olamamakta (Uzun, 2006) ve buna bağlı olarak yetersiz kontrol ortaya çıkmaktadır (Tuna, 2008). Şeffaflık açısından bakıldığında; aile şirketlerinin yönetiminde bulunan aynı aileden kişilerin haksız kazanç sağlamasına yönelik olarak ortaya çıkan problemler de (vekil problemleri) bulunmaktadır. (Bartholomeusz ve Tanewski, 2006)

Aile işletmelerinde bilgilerin sadece belli kişilerde toplanması (Tekinalp, 2007), güç mesafesinin yüksek olması (Hofstede, 1997) gibi kültürel etkilerden kaynaklanan sebeplerle çalışanların kendinden büyük akrabalarına soru sormaya çekinmesi ya da küçüğün büyüğüne hesap soramaması; bunun yanı sıra söz konusu çalışanların işletme ile detaylı bilgilere ulaşma istemeleri sorunlar yaratabilmektedir. Buradan hareketle bireyler arasında iletişim eksikliği, güven sorunları ve çatışmalar yaşanmakta, bu da aile işletmelerinin uzun ömürlü olmamasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşamama sorunu araştırmacılarca sıklıkla dile getirilmekte, kurumsallaşmanın gerekliliği ve işletmeler tarafından da istenildiği ortaya konmaktadır (Atilla ve Küskü, 2006:195; Göker ve Üçok, 2006:54).

İşletmelerde kurumsallaşmayı engelleyen nedenlerin ortadan kaldırılması; bireyler arasındaki güvenin artırılması veya güvensizliğin ortadan kaldırılması (Güngör Ak, 2006: 146), menfaat sahiplerinin işletme bilgilerini istedikleri zaman ulaşabilmeleri, aile içi iletişimin artırılması (Çelik ve diğerleri, 2006), açıkça ortaya konulan adil bir sistem oluşturulması ile mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, kurumsal yönetim işletmelerin kurumsallaşması yönünde, devamlılığın sağlanması, güven ortamının oluşturulması, belirsizliklerin ortadan kaldırılması, profesyonelleşme, şeffaflık, yatırımcı ilişkilerinde olumlu yaklaşımın getirilmesi konularında aile işletmelerinin ilerlemesini sağlayabilecek ilkeleri sunmaktadır. Aile işletmelerinin şeffaflığa önem vermesi de kurumsal yönetim çerçevesinde bu işletmelerin kurumsallaşmasına yardımcı olacak bir konudur. Bu bağlamda şeffaflığın getireceği değişiklik, işletme içindeki güvenin artması ve risklerin önceden görülebilmesini sağlayabilecek olmasıdır (Tekinalp, 2007).

4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada, aile işletmelerinde şeffaflık konusuna ne derece önem verildiğini ortaya koymak maksadıyla Koçel (2006:741)'in ortaya koyduğu kıdemli işletmeler tablosunda yer alan 60 aile işletmesinin tamamının İnternet siteleri incelenmiş, kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi doğrultusunda davranıp davranmadıkları, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yetkilendirilen sınırlı sayıda kuruluştan birisi olan Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'nin İnternet sitesinde (http://www.saharating.com) yer alan,

- Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
- Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması

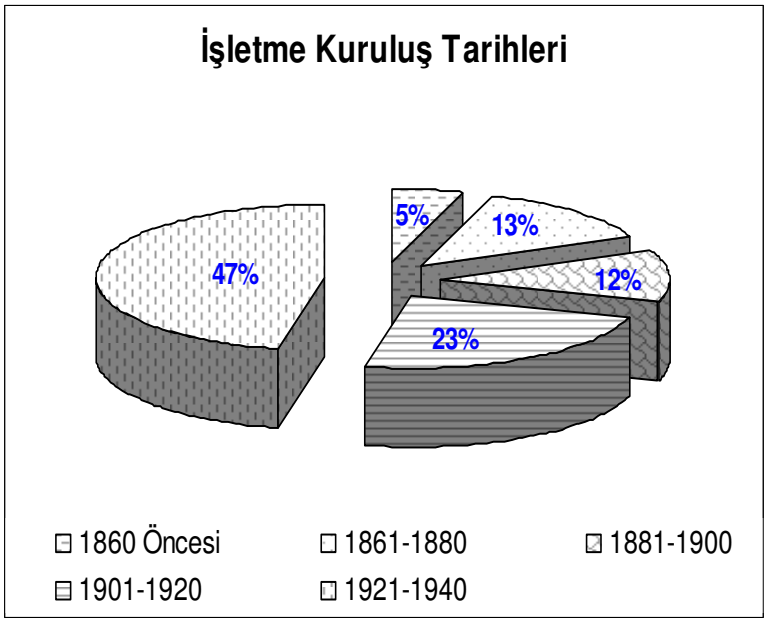
- Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar
- Bağımsız Denetimin İşlevi
- Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti
- Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

kriterlerine göre ve yalnızca işletmelerin kendi internet siteleri üzerinden değerlendirilmiştir. Anılan kriterlere bütün olarak bakıldığında şeffaflık konusunda bir şirketin ulaştığı seviyeyi belirlemeye hizmet ettiği görülmektedir.

Çalışmada kıdemli işletmelerin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin uzun süredir varlıklarını sürdürüyor olmaları sebebiyle, diğer aile işletmelerine göre kurumsallaşmış olabilecekleri düşüncesidir. Söz konusu işletmelerin bazı demografik özellikleri aşağıda ifade edilmiştir.

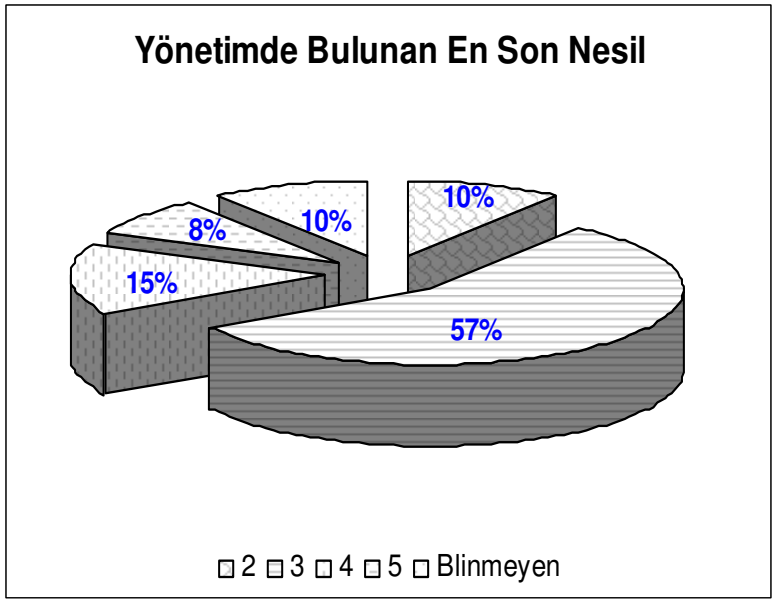
İşletmelerin kuruluş tarihleri incelendiğinde, 1700'lü yıllara kadar uzanan köklü kuruluşların olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında işletmelerin 1777 ile 1938 yılları arasında kurulan işletmeler olduğu görülmektedir.

1860 Öncesi	3
1861-1880	8
1881-1900	7
1901-1920	14
1921-1940	28



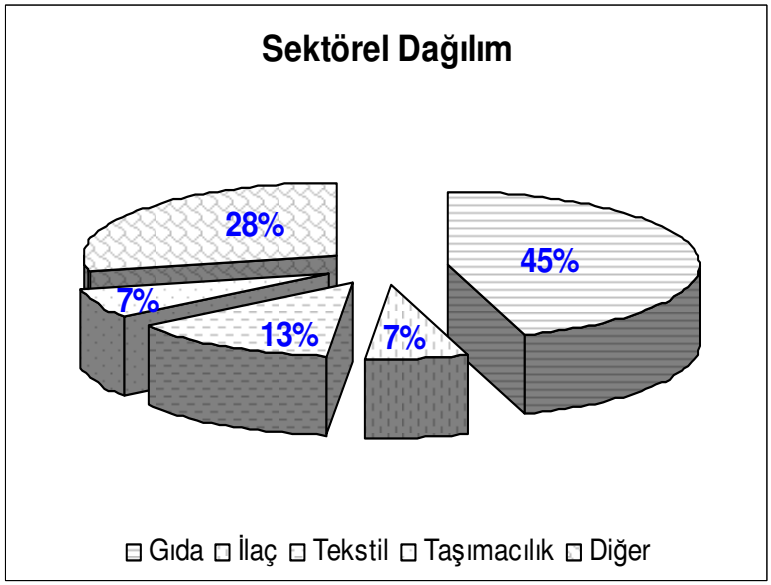
İşletmelerin yönetimde bulunan en son nesile göre değerlendirilmesi yapıldığında yöneticilerin 2nci nesilden 5nci nesile kadar uzandığı görülmektedir.

2nci Nesil	6
3üncü Nesil	34
4üncü Nesil	9
5inci Nesil	5
Bilinmeyen	6



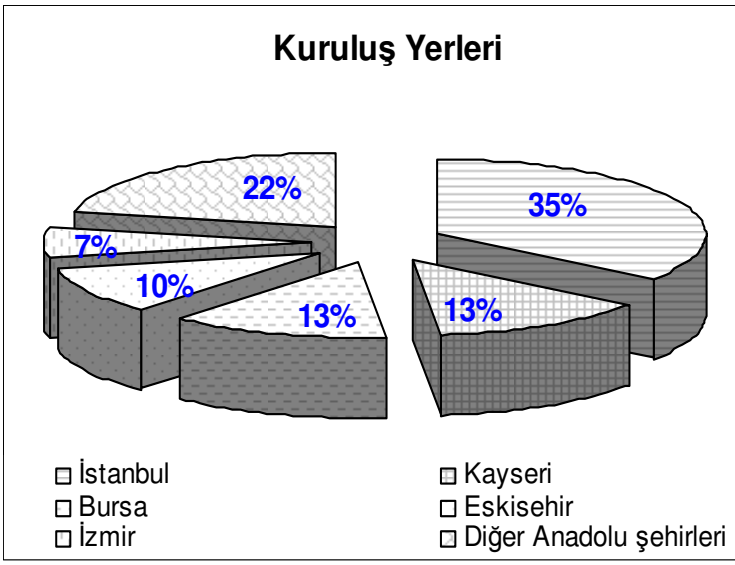
İşletmeler içinde yer aldıkları sektöre göre değerlendirildiğinde, çoğunluğun gıda sektöründe olduğu, bununla beraber hemen her sektörde de faaliyette bulunan işletmelerin olduğu görülmektedir.

Gıda	27
İlaç	4
Tekstil	8
Taşımacılık	4
Diğer	17



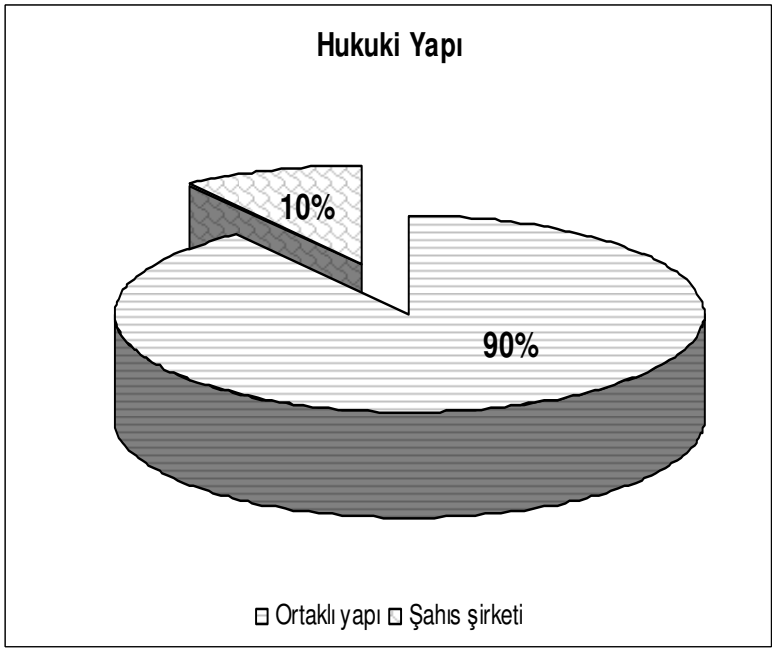
İşletmelerin kuruluş yerlerinin İstanbul çoğunlukta olmak üzere, genelde Batı Anadolu'da olduğu görülmektedir.

İstanbul	21
Kayseri	8
Bursa	8
Eskişehir	6
İzmir	4
Diğer Anadolu şehirleri	13



İşletmelerin hukuki yapısı incelendiğinde ise büyük kısmının ortaklı (anonim, limited, adi) bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

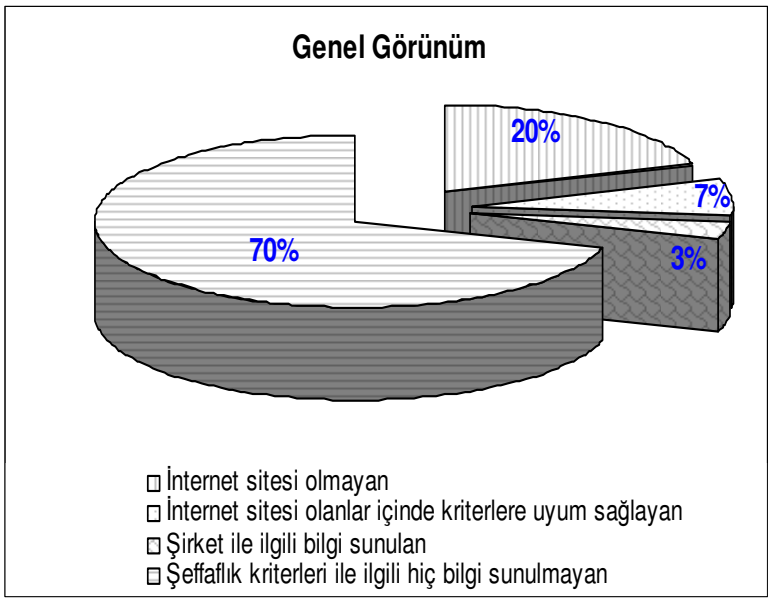
Ortaklı yapı	54
Şahıs şirketi	6



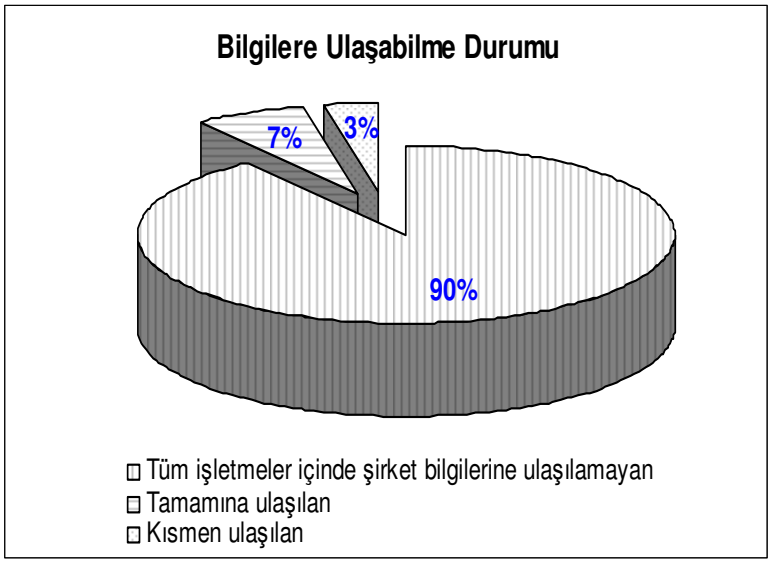
5. BULGULAR, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada incelenen kıdemli işletmeler üzerine yapılan inceleme sonunda 12 işletmenin (%20) internet sitesinin olmadığı, internet sitesi olan 48 işletmeden (%80), 4 işletmenin (%6,7) şeffaflık ilkesi doğrultusunda internet sitesinde yukarda sıralanan kriterde yer alan bilgilere yer verdiği ve bu şirketlerin İMKB'de hislerinin bulunduğu; 1 işletmenin (%1,6) verileri kısıtlı olmakla beraber yıllık bilgilendirme toplantıları yaptığı; 1 işletmenin (%1,6) hedefleri ve yaptıklarıyla ilgili yıllık basılı bülteninin olduğu ve 42 işletmenin (%70) internet sitelerine şeffaflık kriterleri doğrultusunda bilgilere yer vermediği görülmüştür. Çalışma ile ilgili özet bilgi aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

İncelenen işletme sayısı	60
İnternet sitesi olan	48
İnternet sitesi olmayan	12
İnternet sitesi olanlar içinde kriterlere uyum sağlayan	4
Şirket ile ilgili bilgi sunulan	2
Şeffaflık kriterleri ile ilgili hiç bilgi sunulmayan	42



Tüm işletmeler içinde bilgisine ulaşılamayan şirketler	54
Bilgilerin tamamına ulaşılan şirketler	4
Bilgilerine kısmen ulaşılan şirketler	2



Çalışmada ele alınan kıdemli aile işletmelerinden İMKB'de hissesi olan işletmeler haricindeki işletmelerin internet sitesinde işletme ile ilgili şeffaflık kriterleri doğrultusunda bilgiye yer vermediği görülmektedir. Yanlıca 2 işletmenin bilgilendirme yönünde davrandığı; ancak bunların da şeffaflık kriterleri çerçevesinde ele alındığında yeterli olmadığı görülmektedir. Şeffaflığa önem veren işletmelerin yalnızca İMKB'de işlem gören işletmeler olması SPK'nın 2004 yılında karara bağladığı bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, zorunlu olmamasına rağmen, iki işletmenin faaliyetleri ve hedefleri ile ilgili bilgi vermesi daha anlamlı görülmektedir.

İşletmelerin büyük kısmının bilgilerini yayımlamıyor olmasının ardında bilgi saklama ya da bilgi paylaşımı isteksizliği olabileceği gibi, bu işletmelerin finansal bilgilerini ortakları ile farklı şekilde paylaşıyor olmaları ve bu şekilde bilgi eksikliğini ortadan kaldırıyor olmaları mümkündür. Bunun yanı sıra, şirketlerin kendilerini yeterince büyük hissetmemeleri, bazılarının halen şahıs işletmesi olması ve hesap vereceği ortaklarının bulunmaması ya da bilişim konusundaki bilgi eksiklikleri de İnternette bilgi paylaşımını olumsuz etkileyebilir.

İşletmelerin İnternet sitelerinde daha önce belirtilen şeffaflık kriterlerine yer verilmesi, hem işletmelerdeki belirsizlikleri ve buna bağlı oluşabilecek çatışmaları hem de kurumsallaşamama sıkıntısını ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir. Zira şirket bilgilerinin derli toplu bir yerde sunulabilmesi şirkette yapılacak bir ön çalışmayı da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmanın bulguları aile işletmeleri çerçevesinde olmasına karşın, aile işletmesi olmayan diğer işletmelerin de bu şekilde davranıyor olmaları mümkündür. Bu da genellemenin yalnızca aile işletmeleri için değil, tüm işletmeler için de yapılabileceğini yani işletmelerin genel olarak şeffaflık yönünde hareket etmediklerini gösterebilecektir.

Bu çalışmada üzerine inceleme yapılan şeffaflığın da içinde yer aldığı kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının şirketlere ve devlete getireceği faydalar düşünülerek, kurumsal yönetim ilkeleri bazı ülkelerde uyulması zorunlu hale getirilmiş ve getirilmeye devam etmektedir.

ABD'de kurumsal yönetim ilkeleri, ülkede son 70 yıl içinde yapılmış en geniş içerikli kurumsal yönetim düzenlemesi olan (Byrnes ve diğerleri, 2003) ve Sarbanes-Oxley Yasası olarak da bilinen Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası ile 2002 yılında bir zorunluluk halini almıştır. Türkiye de ise İMKB'de hissesi bulunan şirketler haricinde bir zorunluluk şu an için olmamakla birlikte, tasarı halindeki yeni Türk Ticaret Yasası, tüm işletmeler için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Şeffaflık ile ilgili olarak da tüm işletmelerin bir İnternet sitesi olması ve bu sitede şeffaflık ile ilgili yukarda sıralanan gerekliliklerin yerine getirilmesi yasa tasarısında yer almaktadır.

Bu sonuçların yanı sıra, bu alanda, kıdemli işletmelerin daha kurumsal nitelikte olup olmadıkları ve aile işletmesi olmasa da işletmelerin İnternet sitelerinde şeffaflık ilkeleri yönünde davranıp davranmadıkları da olası çalışma konuları olarak görülmektedir.

KAYNAKLAR

Aksu, M., ve Kösedağ, A., 2005. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Şirketlerinin Şeffaflık ve Kamuyu Bilgilendirme Bakımından Derecelendirilmesi, *7nci Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, 20-24/04, http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/07Sempozyum/kitap/06%20genel%20oturum2.pdf

Bartholomeusz, S. ve Tanewski G.A., 2006. The Relationship between Family Firms and Corporate Governance, Journal of Small Business Management; Apr 2006; 44 (2).

Drobetz, W., Schillhofer A., ve Zimmermann H., 2004. Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany, *European Financial Management,* 10, 267-293.

Gregory, H. ve Simmelkjaer, R.T., 2002. *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States, Final Report*, Weil, Gotshal ve Manges LLP (in consultation with the EASD and ECGN) on behalf of European Commission, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf

Hofstede, G. 1997. Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, New York, NY.

Koçel, T., 2006. Kıdemli İşletmeler, *2nci Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-15 Nisan, 737-770.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003. *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, SPK Yayını.

Williamson, O., 1984. Corporate Governance. *Yale Law Journal*, 93, 1197–1230.

Williamson, O., 1985. Employee Ownership and Internal Governance: A perspective, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 6, 243–245.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003. *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Temmuz 2003.

Meydan, C.H. ve Basım, H.N., 2007. Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: Kuramsal Bir Analiz, Savunma Bilimleri Dergisi, 7(2): 48-67.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2005. Türkiye Kurumsal Yönetim Harita Araştırması, **Önce Kalite,** 93. (http://www.kalder.org/page.asp?pageID=1248, ErişimT. 31.01.2008)

Tuna, K., 2008. Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörünün Analizi Analizi , İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Araştırma Merkezi İnternet Sitesi, http://www.iubam.org/bky.pdf, (Erişim T., 31.01.2008)

Tuna, K., 2007. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Araştırma Merkezi İnternet Sitesi, http://www.iubam.org/25Mayıs2007_Sunum.pdf, (Erişim T., 31.01.2008)

Tekinalp, Ü., 2007. Türk şirketlerinde şeffaflık dönemi (Radikal, 23 Nisan 2007) TİSK Basın İzleme - Değerlendirme İnternet Sitesi, http://basin.tisk.org.tr/yazdir.asp?id= 14836, (Erişim Tarihi- 01.02.2008)

AYVALIK VE YÖRESİNDE YAŞAM BİÇİMİ OLAN ZEYTİN ÜRETİCİLİĞİNİN KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ GETİRİSİ OLARAK ZEYTİNCİLİĞİN MARKALAŞMASI VE ÖRNEK UYGULAMALARI

Hayri TAŞKIR
Balıkesir Üniversitesi
Ayvalık Meslek Yüksekokulu
İşletme Bölümü
Tel: (0266) 331 31 02
Faks: (0266) 331 31 03
e-posta: hayritaskir@gmail.com

Tolga Bahadır ŞİMŞEK
Uludağ Üniversitesi
İnegöl Meslek Yüksekokulu
İşletme Bölümü
Tel: (0224) 711 27 81
Faks: (0224) 715 33 61
e- posta: tolgabahadirsimsek@gmail.com

ÖZET

Yaklaşık 6000 yıl önce Anadolu'da Zeytin yetiştiriciliğinin başladığını Zeytin Ansiklopedisi yazarı Jose M . Blazgi'den öğreniyoruz. Çeşitli değişimler yasadıktan sonra günümüze kadar gelen zeytin yetiştiriciliği Kuzey Afrikadan ve Güney Avrupa'dan sonra Akdeniz havzasına kadar gelmiştir. Gen merkezi Kuzey mezopotamya olan zeytin her ılıman iklime ayak uydurması ve o bölgenin özelliklerini tadımsal özelliklerine katması nedeni ile özel bir meyvedir.

Bu özel meyvenin yıllar boyunca geleneksel tarım ürünü olması dışında, hak ettiği ekonomik, pazarlama ve ekstansif tarım boyutu, ne üreticisi tarafından ne de pazarlayanı tarafından yeteri derecede analiz edilmemistir. Türkiye genelinde 37 ilde zeytin yetiştiriciliği olmasına rağmen, modernize edilememiş, üretim ve endüstriyel açıdan işlenmesi (ürün çeşitliliğinin arttırılması) gibi konuların üreticiye anlatılması, eksikliklerin tespiti, analiz edilmesi gibi unsurlar sistemli bir bilgiye dönüştürülememektedir.

Dünya'da üretilen sofralık zeytin yılda toplam da 2007 rakamları ile 1.500.000 tondur. Türkiye'nin bundan aldığı pay İspanya'dan sonra % 12 ile ikinciliktir. Ancak buna rağmen zeytin işletmeciliği ve iç piyasada tüketim, zeytin yağı kullanma alışkanlıklarının yeni nesilde artması Zeytinin endüstriyel açıdan çok daha ciddi ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Sunulan bu teknik ve tarihsel veriler ışığında , Ayvalık yöresindeki zeytincilik işletmelerini mercek altına aldık.Geleneksel aile şirketi anlayaşından profesyonel bir firma düzenine geçişte anlayış , hiyerarşi, yetki ve sorumluluk ve finansal açıdan kurumsal bir yapı kazanmalarındaki üstünlük ve zayıflıkları ele alarak geniş kapsamlı incelemelerimizi ve bulgularımızı çalışmamıza aktarmış olduk.

Özellikle Ayvalık yöresinde zeytin işletmeciliği yaşayan yerli halk için geleneksel bir yaşam biçimidir.Araştırma kapsamında kurumsallaşma sürecini tamamlamış yada kurumsallaşmanın getirdiği sancılı süreçleri yaşayan işletmelerle ilgili bire bir yerinde analiz ve karşılaştırmalar yaparak elde ettiğimiz sonuçları birer veri olarak araştırmamızda kullanmış olduk.

Bu bağlamda bu calışmada Körfez havzasında Ayvalık orjinli olacak calışmamızın, Zeytin ve Zeytinyağı üretiminden , endüstriyel ürüne dönüşmesi ve yasanan sorunlar kapsamında ele alınarak genellikle Aile şirketi kimliğinde olan Ayvalık Zeytin ve Zeytinyağı işletmelerinin Kurumsallaşma süreçleri ve Markalaşma çalısmaları örnek uygulamalarla pekiştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Markalaşma, Hiyerarşi, Zeytincilik, Ayvalık, Midilli Adası

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Günlük dilde aile şirketi dediğimizde, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurmuş olmasını anlamaktayız. Sade bir yaklaşımla ailenin işin sahibi olduğu, yönetimde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir işletme yapısından söz ediyoruz.

Konuyla ilgili akademik çalışmalara bakıldığında aile şirketi ile ilgili çeşitli tanımlara rastlıyoruz. Maalesef bu konuda üzerinde uzlaşma sağlanmış bir ortak tanım da yoktur.Aslında bu biraz da normaldir.

Çünkü; Aile şirketinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile şirketinin yapısını oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir.Dolayısıyla aile şirketlerini bir standarda sokmak, bir tanım etrafında toplamak zordur.Bir anlamda ne kadar aile şirketi var ise o kadar da tanım yapmak mümkündür.

Bununla birlikte aile şirketlerinin genel olarak tanınmasına yönelik temel noktalar ve aile şirketine diğer herhangi bir şirketten ayıran temel özelliklerin bilinmesinde yarar vardır. Sadece aile şirketi sahibi, yönetici ve çalışanları için önemli olan temel özellikler üzerinde durmak isteriz.

1.1 Şirketi Aile Tanımlarının Ortak Noktaları:

Aile şirketi için yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir.Tanımların her birinin konuyu başka bir yönden yada çekim merkezi açısından ele aldığını görmekteyiz.Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken, bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir.Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelik almaktadır.Bizim için önemli olan bu yaklaşımların ortak noktalarıdır.Diğer bir ifade ile aile şirketlerine yönelik tanımlarda ortak olarak dile getirilen noktalar bizim için önemlidir.

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır:

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

1.2.Aile Şirketi ile İlgili Temel Kavramlar:

Aile özünde anne-baba çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır.Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapının, kendisine has bir yaşam biçimi oluşur.

Mülkiyet, kişilerin sahip oldukları çeşitli mal varlıklarının aidiyeti ile ilgili bir kavramdır.Aile şirketinin tanımının özünde yer alan kavramlardan biri olarak mülkiyet, ailenin çoğunlukla yaptığı girişimin sahibi olmasıdır.Yönetim, temel yönetim kitaplarında bir grup insanın aynı amaçlar etrafında buluşturulması, çabalarının aynı amaca yönelik olarak koordine edilmesi biçiminde tanımlanır.İşletme, belirli bir kara ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşan, ticari amaçlı bir sosyal kuruluştur.

İşletmenin temel hedefi karlılıktır. Bu amaca ulaşmak için üretim, pazarlama veya çeşitli hizmet alanlarında işlev görür.Kültür faktörü aile şirketinin aile şirketi hüviyeti kazanmasında etkili olan başlıca kavramlardan birisidir.Aslında şirket bir aileye ait olmazsa bile belirli bir kurum kültüründen söz edilir.

"Aile Şirketleri, Dr. İlhami FINDIKÇI; Alfa yayınları Mart 2007-İstanbul"

2.Kurumsallaşma Nedir?

Kurumsallaşma; bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir.Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır.Kurumsallaşmanın temel amacı, firmanın (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların "kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden" bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir.

2.1. Kurumsallaşma gerekli veya zorunlu mudur?

İş hayatında yer alan firmalar, her zaman başlangıçta iş planı ile belirlenen bir yapı ile yola çıkılarak kurulmazlar. Özellikle (dünyada da, Türkiye'de de) yirminci yüzyılda kurulan firmalar, çoğunlukla aile işletmeleridir. Cesur bir girişimcinin, kısıtlı bir sermaye ile kendi bedeni gücünü de katarak kurduğu; tek kişi veya onun ortağı ile birlikte başlayan, daha sonra aile üyelerinin de katıldığı ve plansız olarak (şartlar gerektirdikçe) büyüme gerçekleştirmiş bir yapıdadır.Belirli bir büyüklüğe kadar kurucu / kurucular ve çevresindeki kısıtlı sayıda çalışanı ile hızlı ilerleyen işletmeler, büyüme arttıkça sorunlar yaşamaya başlarlar. Başlangıçta, büyümenin ne zaman gerçekleşeceği ve bu durumda neler yapılacağı hakkında planları bulunmadığından, sorun ortaya çıktıkça tek tek çözülür, işletme yoluna devam eder. Ancak bütüncül bir yaklaşım olmadığından, işletme zamanla şişmanlar, hatta "obez" halini alır ve kontrolü zorlaşır. Bunun yanında, kurucuya / kuruculara bağlı olarak hayatını sürdüren işletme, ondan uzaklaştığında veya onu kaybettiğinde krize girer. Bir kısmı da krizden çıkamaz ve hayatı sona erer.Özellikle aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olması, günümüz iş dünyasında şöyle bir

değerlendirmenin yapılmasına neden olmuştur: "Aile işletmelerini birinci nesil kurar, ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder, üçüncü nesil ise bitirir, yani satarak kalanıyla yaşamına devam etmeye çalışır."Kurumsallaşma, işletmenin büyümeye başladığı noktada oluşmaya başlaması gereken bir olgudur. Bu noktaya gelmemiş işletmelerin kurumsallaşma çabası göstermesi gerekmeyebilir. Çünkü kurumsallaşma, belirli bir bürokrasi ve iş yükünü kendi yapısını sürdürmek için zorunlu kılar. Büyük işletmelerde bu kendi başına küçük bir alan kaplayacağından rahatsızlık oluşturmaz, aksine büyüklüğü korumak için gereklidir. Ancak çok küçük işletmeleri bu bürokrasi ve iş yükü, işin esası olan işlemlerden daha fazla meşgul ederse işletmenin pratikliği azalır, hantallaşır. O halde kurumsallaşmanın gerekliliği, bizzat işletmenin kendi durumuna bağlıdır.

2.2. Kurumsallaşmalıyız, ama...

Büyüyen birçok işletme, içinde bulunduğu sıkıntılı durumun farkında ve yaşadığı sorunların nasıl çözümleneceği konusunda da fikir sahibidir. Özellikle son yıllarda kurumsallaşma kavramı; işletmenin kurucusundan, organizasyonun en alt seviyesindeki çalışanına kadar dillendirilmektedir.Patron, işlerin başlangıçta firmayı kurarken olduğu gibi iyi gitmediğinden; firmasının sorunlar nedeniyle itibar kaybettiğinden, çalışanların ise yeterince gayret sarf etmediğinden; çocuğu gibi büyüttüğü firmasının son zamanlarda hastalandığından şikâyet etmekte, kendi hayatı sona erince firmanın da kapanmamasını istemektedir. Bunun yanında, çocuklarının firmayı sahiplenmek istemediğinden hayıflananlar da mevcuttur.Çalışanlar ise, patronun kendilerinden istediği işleri zamanında yetiştiremediklerinden; mevcut iş yükünün altında ezildikleri halde patronun ek personel istihdam etmediğinden; izin kullanamadıklarından, tatil yapamadıklarından; hak ettikleri ücreti alamadıklarından dem vurmaktadırlar.Tüm bu sıkıntılara çözüm olarak firmanın kurumsallaşması gerektiği; patron olsun, çalışan olsun, herkes tarafından söylenmektedir. Mesele, bunun nasıl gerçekleşeceği konusundaki bilgi yetersizliğidir. Kanımca birçok işletme, bu konudaki metot bilgisi eksikliğinden veya bu işin ne kadar zor olacağının başlangıçta verdiği çekince nedeniyle, kurumsallaşma konusunda bir türlü adım atmamaktadır.

2.3. O halde nasıl kurumsallaşılır?

Bu çalışmanın amacı olan ve vurgulanmak istenen temel nokta şudur: Kurumsallaşma nasıl gerçekleşir? Nasıl bir yol takip edilmelidir? Bu sorulara cevap vermeden önce, kurumsallaşması söz konusu olan işletmenin temel yapısına bir açıklık getirmek gerekir. İşletmenin temel faaliyetleri, yapısal açıdan ikiye ayrılır:

İşler	Sorumlular	Hiyerarşi	Yapı
Operasyonlar	Operatörler	Operasyon Yönetimi	**Alt Yapı**
Kararlar	Karar Vericiler	Karar Yönetimi	**Üst Yapı**

Tablo 1: İşletmelere Yapısal Bakış

Bu tablo şöyle ifade edilebilir:İşletmelerde yapılan işler iki ana kategoriye ayrılır: Üst yapıyı oluşturan karar vericilerin çeşitli ihtiyaç ve sorunlara karşılık olarak aldıkları kararları; alt yapıyı oluşturan uygulayıcılar yerine getirerek bir dizi operasyon gerçekleştirirler.İşletme bir bütün olduğuna göre, ona uygulanacak bir yapı değişikliğinin de tamamını kapsaması gerekecektir. Aksi takdirde gerçek bir değişim sağlanamaz. Kurumsallaşma da bir yapısal değişim olduğundan, bunun yukarıda bahsedilen her iki yapı öğesine de uygulanması gerekir. Tabiatıyla yapının farklı katmanları için düşünülen yapı değişiklikleri de, farklı metotlar ile yapılmak zorundadır.

2.4. Kurumsallaşmada yaklaşım ne olmalıdır?

Bir değişimin gerçekleşebilmesi için ona olan bakış açısı ve yaklaşım çok önemlidir. Bu yaklaşımın gerçekçiliği ve uygunluğu, sonucu doğrudan etkiler.Bugüne kadar maalesef, birçok işletmenin kurumsallaşmaya bakış açısı doğru olmamıştır. Kurumsallaşma kavramına sürekli bir yan gelişim olarak bakılmış ve süregelen operasyonlardan kalan bir zaman diliminde ilgilenilecek bir "ek görev" olarak değerlendirilmiştir. Birçok işletme kurumsallaşması gerektiğini idrak ettikten sonra, mevcut personelinden birini veya birkaçını kurumsallaşma amaçlı işlerle görevlendirmiş ve esas işinden kalan zamanı kullanarak bu konuda çalışmalar yapmasını beklemiştir. Oysa kurumsallaşma bir değişim sürecidir.

2.5. Süreç nedir?

Süreç, "process" kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Türk Dil Kurumu süreç kelimesini, "aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi" olarak tanımlamaktadır.İş dünyasında yaygın olarak kullanılan tanım ise: "Bir girdiyle başlayan, iç ve dış kaynakların kullanıldığı, müşteriden gelen talep ile bu girdiye bilgi, hammadde, finans gibi katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı adımlar dizisidir" şeklindedir.Bu çalışmada kurumsallaşmanın bir süreç olarak nitelendirilmesinin nedeni, bu tanımlamadaki unsurları barındırıyor olmasıdır. Girdi, işletmenin ilk halidir. Müşteri işletmenin kurucusu (veya aile), çalışanları ve diğer paydaşlarıdır. Kaynaklar, insan gücü ve finanstır. Çıktı, işletmenin kurumsallaşmış halidir.

2.6. Metot ne olmalıdır?

Kurumsallaşma çalışmalarında, bu kavramın bir süreç olduğu ve süreç yönetimi prensiplerine göre yürütülmesi gerektiği kabul edildikten sonra, doğal olarak bu sürecin adımlarının planlanması ve uygulamaya geçilmesi gerekecektir. Kurumsallaşmayı bir süreç olarak planlayıp yola koyulurken, muhakkak ayağı yere basan bir "Yol Haritası" belirlenmelidir. Ayağın yere basmasından kasıt, haritanın "SMART" prensibine uygun olarak tasarlanmasıdır.
SMART;

- S - (Specific) hedefi ve metotları net bir şekilde belirlenmiş,
- M - (Measurable) çıktıları nitelik ya da nicelik açısından ölçülebilir,
- A - (Achievable) insan yeteneğiyle ulaşılabilir ve gerekli tüm kaynakları temin edilebilecek,
- R - (Relevant) varılmak istenen hedefle ilgili olması ve
- T - (Time Limited) zaman ile sınırlı demektir.

İşletmede bulunan diğer süreçler gibi, bu sürecin de bir sahibi ve sorumlusu olmalıdır. Yukarıda da bahsedildiği gibi, bu süreç başlı başına bir iş kümesidir ve diğer bir işin yanı sıra ve ek

faaliyet olarak yürütülemez. Süreç devam ederken, sorumlusunun tüm dikkatinin üzerinde olmasını gerektirir. Ayrıca sahiplenme olmadan da sürecin beklenen çıktıyı vermesi mümkün değildir. Süreç sorumlusuna patronun veya üst yönetimin vereceği destek çok önemlidir. Çünkü yapısal değişimler sıkıntılı olur. Bu sıkıntıları, süreç sorumlusunun tek başına aşması mümkün değildir.Kurumsallaşma süreci, işletmenin yapısal ve işlevsel özellikleri açısından, faaliyet gösterdiği çevresiyle uyum göstermesini; değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve sistemlerinde çevreye uygun düzenlemeler yapmalarını, dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmalarını zorunlu kılar. Bunu sağlamada da en büyük sorumluluk yönetim kademesine düşer.Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içi uyumun sağlanması, amaçların saptanması ve çalışanlarca anlaşılması, verimin ve bağlılığın arttırılması, katılımcılığın teşvik edilmesi; organizasyon şeması, iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri, yetki ve sorumluluklar, iş ve performans değerlendirme, bilgi akışı, iç eğitim, bilinçlendirme gibi çalışmalar; kurumsal kimliği oluşturur, ortak inanç ve değerlerin oluşturulmasını sağlar.

2.7. Kurumsallaşma süreci sona erer mi?

SMART prensibinin "T" harfinin işaret ettiği şartın gereği olarak, kurumsallaşma sürecinin de başının ve sonunun zamanlanmış olması gerekir. Ama acaba gerçekte bu süreç sona erer mi?Bu soruya şu şekilde cevap verilebilir: "Evet, süreç sona erer ancak işletmenin hayatında başka bir safha başlar". Sürecin bir defa çalıştırılıp sona erdirilmesinden sonra, **"Kurumsallaşma"** aşaması biter ve **"Sürekli Gelişme"** safhası başlar. İşte bu safha işletme ayakta durdukça devam eden bir akış hadisesidir. İşletme her seferinde, geldiği yere bağlı olarak yeni bir hedef belirler ve ona koşar. Bu yeni hedefler işletmeye her seferinde yeni değerler katacağı için, kurumsallaşma da pekişir ve sağlamlaşır.

"Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F yayınları 2005 –Buca/İzmir"

3. Ayvalık ve Çevresinde Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri ve Marka Değeri Yaratılmasına İlişkin Bölgesel Analiz

Ayvalık, Cunda, Altınova ve Gömeç yöresinin zeytin yetiştiriciliği açısından coğrafik ve tarihsel incelemelerimiz sonucunda, geleneksel olarak burada yaşayan halk maddi gücü oranında ağaç sayısı hesabı ile zeytin yetiştiriciliğine başlamıştır.Ürünü periyodik olarak verimli şekilde toplayıp zeytin ile ilgili bakımlarını en etkin şekilde yapan yetiştiriciler gelecekte zeytin işletmeciliğinin kurumsallaşması için büyük adımlar atmışlardır.Özellikle Ayvalık yöresindeki zeytin ve toplam mahsulün incelenmesi sonucu Ayvalık'taki zeytin üretiminin %80 civarındaki oranı yağ yapımında kullanılmaktadır.

Zeytin yetiştiriciliğine bağlı bir türev ürün olarak yetiştirilen zeytin yağ üretimi şuanda Ayvalık'ın zeytin ve ürünleri açısından potansiyelini oluşturmaktadır.Ayvalık Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı olarak çalışan irili ufaklı bir çok zeytin yağ işletmesini görmekteyiz.Üretim kapasitesi olarak çalıştırılan insan kaynağı ve sermayesi ile bu işletmelerin genellikle KOBİ statüsünde olan işletmeler olduğunu görmekteyiz.Ayvalık Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bu işletmelerden kurumsallaşmasını tamamlayan örnek teşkil eden işletmenin Komili ve Yudum zeytin yağ firmaları olduğunu görmekteyiz.

Ayvalık ve yöresinde zeytin yetiştiriciliği ve zeytin yağı üretimi buradaki halkın yaşam felsefesi ve geleneği haline gelmiştir.En çarpıcı ayrıntılardan biri de buradaki bir çok işletmenin

babadan oğula geçen geleneksel bir aile şirketi formatını görmekteyiz.Ayvalık'taki zeytincilik işletmelerini genel hatlarıyla incelediğimizde yerel anlamda üretilen zeytin yağının markalaşmasında ve reklam stratejilerinde ciddi sıkıntılar çektiklerini görmekteyiz.Bu bölgedeki işletmelerin kronik sayılabilecek en önemli sorunlarından biri ek finansman kaynağı yaratma da zorlanmaları ve marka sürecini tam olarak tamamlayamamalarını gösterebiliriz.Bu iki önemli sorun bu bölgedeki aile şirketlerinin profesyonel bir yapıya dönüşümlerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.Ülkemizde belli yıllardaki ekonomik krizler burada zeytincilik üretimi yapan küçük aile şirketlerini olumsuz yönde etkilemiştir. **Dünya'nın beşinci** büyük zeytin üretici ülkesi olmamamıza rağmen ürünün tüketilmesine ilişkin kültür yapısı tam anlamda ülke geneline yayılmış durumda değildir.Zeytin ve ürünlerinin en fazla üretildiği bölge olarak Ege bölgesini ilk sırada görmekteyiz.Ege bölgesini zeytincilikte Marmara ve Akdeniz bölgeleri de takip etmektedir.Ayvalık bölgesindeki geleneksel zeytincilik üzerine kurulmuş olan aile şirketlerinin, şirket anayasasını etkin şekilde kurguladıklarını ve bunu kuşaktan kuşağa aktardıklarını görmekteyiz.Üretime ilişkin geleneksel yapının korunmasına karşın sektördeki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aynı başarıyı gösteremediklerini görmekteyiz.Ülkenin ekonomik açıdan belirsizlik içerisinde olması, lojistik ağlarının yetersiz olması, sermaye ve finansman sorunları, bayilik sistemini etkin şeklide uygulayamamaları, yönetim basamağında uzman kişilerin eksik olması bu işletmelerin kurumsallaşmaya geçişlerini zorlaştırmaktadır.

Buradaki aile işletmeleri üretim ve satış açısından yerelleşmeyi ön planda tutmuş olmaları daha geniş satış coğrafyalarına yayılmalarını engelleyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.Ayvalık Zeytincilik İşletmelerinde Kurumsallaşma açısından Marka Değerinin Yaratılması:

Ülkemizdeki halkın zeytin ve ürünleri açısından farkındalık düzeyleri incelendiğinde Ayvalık yöresinde üretilen ve satışa sunulan ürünlerin kalitesi ve kullanımı hakkında bilgi sahibi olduklarına ve bu bölgedeki firmaların ürünlerini tercih ettiklerini gözlemleyebiliyoruz.Çünkü yıllar boyunca sofralarımızda ve evimizde bulunan bu yöreye ait zeytin ürünleriyle ilgili birkaç markayı görebilmekteyiz.

Ayvalık'taki aile işletmelerinin kurumsallaşmaya giden yolda ufuklarını genişletmeleri ve yerel marka olmaktan çıkıp bu marka tanıtım ve müşteri bağlılık ve sadakat düzeyini hem ulusal hem de uluslar arası boyutlara yaymalıdır.Ürün kalitesi ve kapasitesi ve çeşitliliği bunun için çok yeterli düzeydedir.

Bölgedeki yerel işletmelerin ulusal zeytin fuarlarına ve konferanslarına katılmaları markalarının tanıtımı için önemli platformları oluşturmaktadır.Ege bölgesindeki işletmelerin en son marka stratejilerine baktığımızda ürüne marka ile birlikte tarihsel motiflere dayanan isim çeşitlendirilmesine gidilmesi gözlemlerimiz arasında dikkatimizi çeken önemli ayrıntılar olarak karşımıza çıkmaktadır.Özellikle belirli zeytin yağ markalarının isimlendirilmesi Antik çağ ile zeytin yağını birbirine yakınlaştıran etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.Bunlardan en çarpıcı örneği Türk zeytin yağ sektörünün önemli aktörlerinden Tariş, mitolojik yöre ve ülke adlarının zeytin yağ markası olarak kullanılmasında öncü olan isimlerden "Tariş kalkışması" olarak nitelendirilen ambalaj yenileme serüveni kapsamında zeytin yağının 6 bin yıl öncesine dayanan tarihe gönderme yapan Tariş ürünlerine tarih ve mitolojiden isimler verdi.Tariş, mitolojiye göre Edremit

Körfezinden İzmir'e uzanan ve Midilli Adasını içine alan kıyıya yerleşmiş bir soyun ülkesi anlamına gelen "Eolia" "Yabani ayva" analmına gelen antik dönemdeki Ayvalık'ın ismi olan "Kidonia" Yunan'ca da kokulu ada anlamına gelen Cunda adası için kullanılan Moskonosi yine Ayvalık'ın miyolojik dönemdeki adlarından biri olan Aivaly gibi isimleri kullanmaktadırlar.

KAYNAKLAR

FINDIKÇI İlhami "Aile Şirketleri" Alfa Yayınları-İstanbul-2005

KIRIM Arman "Aile işletmeleri Yönetimi-İstanbul-2001

Zeytin Dergisi –Mayıs 2007 sayısı

ŞİMŞEK Tolga Bahadır, TAŞKIR Hayri "Ayvalık Zeytincilik İşletmeleri İle ilgili Araştırmalar ve Söyleşiler"

TÜRKİYE'DEKİ HOLDİNG VE GRUP İŞLETMELERİN BÜYÜME BİÇİMLERİ: İÇERİK ANALİZİ

İhsan YİĞİT
Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Cuma Yolu Cad. A.hisarı/Beykoz
Tel: (0216) 308 22 26-1168
e-posta: ihsanyigit@marmara.edu.tr

Refika BAKOĞLU
Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Cuma Yolu Cad. A.hisarı/Beykoz
Tel: (0216) 308 22 26-1186
e-posta: refika@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren holding ve grup işletmelerin büyüme biçimleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada 90 holding ve 47 grup işletmesi olmak üzere toplam 137 işletme incelenmiş, bu işletmelerin çoğunlukla inşaat, tekstil, turizm, demir-çelik sektörlerine giriş yaptıkları, değişik sektörlere girişlerin 1980 yılından sonra daha fazla olduğu, holdinglerin grup işletmelerine göre daha yaşlı olduğu, grup işletmeleri daha yüksek oranda hem ilişkili hem ilişkisiz büyümeye yönelmişken, holdingler ise grup işletmelerine kıyasla daha yüksek oranda ilişkili ve ilişkisiz büyüme yoluna gitmiş oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Büyüme stratejisi, holdingler, grup işletmeler, içerik analizi

Giriş

Dünyada ve Türkiye'de küreselleşme sürecinin de etkisiyle rekabet hızla artmakta bu artış işletmeleri yeni arayışlara ve yapmış oldukları tercihleri etkinliğini artırmaya zorunlu kılmaktadır. Bu tercihlerden bir tanesi de holding ya da grup işletmelerin kendileri için belirlemiş oldukları büyüme stratejileridir.

Ülkemizde yönetim alanında büyüme stratejileri üzerine pek çok çalışmanın yapıldığı söylenebilir. Yapılan çalışmaların; Kobi'lerin büyüme yönelimlerinin büyüme stratejileri açısından analizi (Erkoç, 2006), girişimci işletmelerde işbirliği yoluyla büyüme (Emre, 2002), şirket birleşmeleri ve başarı koşulları (Pazar, 2002; Kara, 1993), dünya otomotiv sektöründe küresel büyüme stratejileri (Arıcı, 2000), çok ortaklı işletmelerde büyüme stratejileri (Akça, 1999), büyümenin çalışan üzerine etkileri (Uçman, 1994; Kaya,1992), işletmelerde büyüme stratejilerinin oluşumunda çevresel faktörlerin önemi (Atılgan,1994) gibi alanlarda olduğu görülmektedir. Ayrıca kapalı çarşı kuyumcularının büyüme mekanizmalarını ele alan (Bakoğlu, 2004), çeşitlendirme stratejileri yönetim kontrol sistemlerinin iş gruplarının değişim kapasitesin etkilerini inceleyen (Karaevli, 2007), şirket birleşmeleri ve anlaşmaları yoluyla dolaylı olarak büyümeye temas eden (Gürsel, 2002; Oğuz ve İşler, 2005; Samsunlu ve Akdemir, 2006; Kaya, 2006; Okutmuş ve Aktan, 2006; Akkartal ve Sarızeybek, 2007; Hough ve Neuland, 2007; Vlademir, 2007) gibi daha birçok çalışma bulunmakla beraber grup işletmelerinin büyüme biçimleri üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Her ne kadar spesifik olarak büyüme stratejisi olarak holdingler ve Türkiye'deki holdingleşme olgusuna yönelik (Aydın,1998) bir çalışmanın varlığı tespit edilmişse de bu çalışmanın temelde holdingleşme sürecini incelediği görülmektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren holding ve grup işletmeler gerek iç gerekse küresel pazarlarda hangi stratejiler ile büyümüşler ve büyümektedirler? Büyüme seçeneklerinden hangileri uygulamada ağırlıklı olarak tercih edilmektedir? Bu tercihlerin altında yatan etkenler neler olabilir? Ülkemizin önde gelen işletmeleri olarak kabul edebileceğimiz bu işletmeler büyüme yolunda hangi sektörleri tercih etmektedirler? Ülkemizde uygulanan iktisat politikaları ile işletmelerin büyüme biçimleri arasında bir ilişki var mıdır?. Bu çalışma bu ve benzeri soruları yöntem elverdiği ölçüde cevaplamayı amaçlamaktadır. İçerik analizi ile yapılacak bu çalışmada; ülkemizde faaliyet gösteren grup ve holding işletmelerin web sayfalarındaki bilgiler analiz edilerek büyüme stratejileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Holding veya Grup İşletmeler

Holdingler; Latin Amerika'da Grupos, Hindistan'da business houses, Güney Kore'de chaebol, Japonya'da keiretsu Türkiye'de aile holdingleri (Yıldırım ve Üsdiken, 2006; Kock ve Guillin,2001) şeklinde adlandırılmaktadırlar. Temelde Avrupalı şirket grupları; endüstriyel gruplar(Henkel, Daimler Benz, Biritsh Petrol, Philips), Endüstriyel holdingler (Britanya'da ICIi Almanya'da Siemens, Fransa'da Aston-Alcatel), Finansal Gruplar (İngiltere'de Hanson Trustn ya da BTR) olmak üzere üç ana kategoride toplanmaktadır. Asya'da ise girişimci gruplar (Samsung, Daewoo), Japon Keiretsuları (NEC, Toyota, Matsushia), ulusal holdingler (Bazıları Singapur Havayolları gibi devlete ait, bazıları Tayland'da olduğu gibi özel sektör işletmesidir) olmak üzere üç kategoride toplanabilir. Temelde Asya'lı gruplar ile Avrupa'lı gruplarının şirket kontrolü ve örgütsel düzenleme parametreleri açısından farklılaştığı ileri sürülmektedir (Lasserre, 1999).

Literatüre bakıldığında grup işletmesinin holdinglerle benzer anlamda kullanıldığı (Buğra, 1997; Lasserre, 1999) görülmekle birlikte aralarında ufak farklılıkların bulunduğu kabul edilmektedir (Buğra, 1997). Holdinglerde faaliyet gösteren her bir işletme birbirine yasal olarak ve çoğunlukla aynı aile bireylerine ait olduğu için bir ailevi bağ olduğu kadar, alt işletmelerin faaliyetlerinden dolayı ekonomik bir bağ olduğu da söylenebilir. Grup işletmeler, ortak personel barındırabilir veya personel aynı etnik köken ve dine sahip olabilir. Grup işletmeleri ve holdingler, birbiriyle ekonomik bağı olan birden fazla alt işletmeyi kendi bünyesinde barındırırlar (Khanna ve Rivkin,2001). Holding işletmelerin başlıca özelliği; birçok farklı alanda faaliyet göstermeleri ailenin yönetime egemen ortak olması ve merkezi yönetimin verdiği olanak sayesinde bağlı şirketlerin aktif olarak kontrol edilebilmesidir (Yıldırım ve Üsdiken, 2006).

Büyüme Stratejileri

İşletmenin; varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi günümüzde işletmelerin kar amacına ulaşabilmesinin temel araçları olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2001; Özgen ve diğerleri, 2001; Mucuk, 2000). İşletmeler mevcut varlık ve yeteneklerini kullanarak, faaliyette olduğu sektörlerinde durumlarını geliştirmek ve daha fazla kar elde etmek amacıyla daha fazla gelişmek ve büyümek arzusu içinde olmalıdırlar (Ülgen ve Mirze, 2004). Büyüme en genel anlamıyla hacim artışını veya niceliksel bir artışı ifade eder (Eren, 2000). Başka bir bakış açısına göre büyüme, artı değer oluşturabilecek satış ya da pazarda genişleme anlamına gelmektedir (Wright ve Kroll, 1998).

Genelde, firmaların öncelikle yerel ya da bölgesel pazara hizmet eden tek bir iş alanına odaklanmış girişimler olarak faaliyete başladıkları, stratejik vurgularının içinde bulunduğu işi büyütmek yönünde olduğu (satışları arttırma, pazar payını büyütme, sadık müşteri portföyünü oluşturma, karların rekabet kapasitesini arttırmak için kaynak ve kapasite artırımı için kullanılması, ürün hattının genişletilmesi vs) kabul edilmektedir (Thompson ve Strickland, 1999). Bu aşamadan sonra normalde firmanın coğrafik olarak büyüdüğü (yerelden bölgesele, bölgelerden uluslararasılaşmaya doğru) (Rugman ve Hodgetts, 2000; Thompson ve Strickland, 1999) ve bu aşamalarda bir noktada ileri ya da geriye doğru dikey büyüdüğü gözlenmektedir (Thompson ve Strickland, 1999). Eğer, firmanın mevcut iş alanında karlı bir şekilde büyümesi olanaklı değilse farklılaşmaya gitmesine ihtiyaç doğmaktadır. Bu durumda firma ilişkili bir iş alanına girebileceği gibi ilişkisiz bir iş alanına da girebilir hatta hem ilişkili hem de ilişkisiz büyümenin her ikisini birden gerçekleştirmeyi tercih edebilir (Thompson ve Strickland, 1999). Buradaki tercih, firmaların şirket stratejilerindeki temel paradokstan hangisinin yeğlendiğine bağlı olarak değişebilmektedir. Yöneticiler bu noktada; şirketlerini karlı iş alanlarının pörtföylerinde toplayan, finansal sinerjiden gücünü alan ve riskleri yayan bir kurum olarak mı yöneteceklerini yoksa temel yetkinlikleri bazında odaklanıp büyüme yönlerini mi belirleyeceklerine temelde karar vermelidirler (De Witt ve Meyer, 1999).

Bir firmanın farklılaşma yoluna girmesinin temel nedeni daha fazla değer yaratmayken bazen farklılaşamaya vergi ve anti-tröste yönelik devlet politikaları, performansta yaşanan düşüklükler ya da hayal kırıklıkları, gelecekteki nakit akışına yönelik belirsizlikler ya da riskin azaltılması nedenleri ile de gidilebilir (Hitt ve diğerleri, 2005).

Bilindiği üzere ilişkili ve ilişkisiz olmak üzere iki temel farklılaşama ya da büyüme türü bulunmaktadır. İlişkili farklılaşmada şirket, kendi temel kaynak ve kapasitesini kullanabileceği alanlara doğru yönelmekte ve bu sayede ölçek ekonomisini (temel yetkinliklerin dengelenmesi

ve paylaşılması ile) ve pazar gücünü (daha yüksek pazarlama gücü ve dikey entegrasyon sayesinde) artırmayı hedeflemektedir (Dess ve diğerleri, 2004:; Hitt ve diğerleri, 2005). Firmalar ilişkisiz farklılaşamaya gitmeyi tercih ettiklerinde mevcut ürün pazarından daha farklı bir pazara girerler. Burada sinerji; şirketin merkezi ofisi ile bağlı iş birimlerinin dikey ilişkisinden sağlanır; temelde portföy analizi tekniklerinin kullanılması, şirketin yeniden yapılanması ve ortaklık ilişkisinin kurulmasıyla değer yaratmanın yolları bulunmaya çalışılır (Dess ve diğerleri, 2004; Hitt ve diğerleri 2005).

Dış Çevrenin Belirleyiciliği ve Dönemsel Olarak Türkiye'de Sanayileşme Politikaları

İşletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eden çevre (Dinçer, 1998), işletmelerin stratejilerini belirlerken analiz etmek zorunda olduğu unsurlardan biri olarak karşımıza çıkarlar. İşletmeler SWOT analizi ile ilk adımda dış çevreden gelen tehdit ve fırsatları analiz etmeli, ikinci adımda kendi üstünlük ve zayıflıklarını belirlemelidirler (Bourgeois ve Duhaime, 1999; Wright ve Kroll 1998; Eren, 2000, Ülgen ve Mirze, 2004). Dış çevre analizi kapsamında ele alınan konular; Ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik ve ekolojik analiz olurken, iç yapı analizinde ise yapı, strateji, kültür, beceriler, yetenekler gibi konular ele alınmaktadır (Eren, 2000; David, 1998; Dinçer,1998).

Sosyo-kültürel analiz kapsamında, yaşam biçimleri, demografik etmenler, toplumun olaylara bakış açıları, tutumlar, davranış biçimleri, nüfusun gelişme eğilimi gibi faktörler ele alınır. Teknolojinin değişim hızı, ve ekolojik değişim (örneğin hava ve su kirliliği, küresel ısınma) analiz edilmesi gereken çevre elemanları olarak karşımıza çıkarlar. Son olarak da politik çevre kapsamında, devletlerin yönetim şekli, ülkeyi yönetenlerin çıkardıkları yasalar gibi konular ele alınır (Eren, 2000; David, 1998; Ülgen ve Mirze, 2004; Dinçer,1998).

Genel çevrede analiz edilmesi gereken konulardan ekonomik analizin kapsamında, enflasyon, para ve maliye politikaları, dış ödemeler bilançosu, üretim faktör maliyetleri, milli gelir, devletin ödemeler dengesi, devletin vergi politikaları, ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler gibi faktörler ele alınır (Eren,2000; David, 1998; Ülgen ve Mirze, 2004; Dinçer,1998). Ekonomik analiz kapsamında ele alınan konulardan biri de ülkenin sanayileşme politikalarıdır.

Ülkemizde sanayileşme politikalarının genelde 1923-1929, 1930-1949, 1950-1960,1961-1980, 1980 ve sonrası olmak üzere 5 dönemde sınıflandığı görülmektedir (Altıparmak, 1999). Bu dönemlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1923-1929 Döneminde Türkiye'nin hızla sanayileşmesi amacı çerçevesinde bütün dünyanın genelinde olduğu gibi liberal iktisat politikaları uygulanmıştır.1930-1949 döneminde 1929 yılındaki büyük ekonomik bunalımının etkisinde olan Türkiye'de liberal iktisat politikalarından vazgeçilerek devletçi politikalar uygulamaya başlamıştır. 1950-1960 döneminde serbest piyasa ekonomisine ve özel sektörün girişim gücüne dayanan bir kalkınma stratejisinin, 1961-1980 döneminde ise karma ekonomi sisteminin benimsendiği ileri sürülmektedir. Karma ekonomi sistemi döneminde; planların ekonomiye geçilmesi kararlaştırılmış, koruyucu dış politikalar uygulanmış ve sanayi sektörüne kaynak aktarılmıştır. 1980 yılından günümüze kadar gelen dönemde ise, 24 Ocak 1980 tarihinde uygulamaya konan ekonomik tedbirlerle başlayan süreç içinde serbest piyasa ekonomisini esas alan ve dışa açık ve ihracata dönük bir büyüme ve sanayileşme politikası uygulanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de 1980 sonrası değişim sürecinde, aile holdingleri daha fazla sayıda yabancı ortaklığa girişirken, ihracat ve doğrudan yatırım yoluyla uluslar arası faaliyetlerini artırmışlardır. Sermaye piyasalarının gelişimiyle bazı holdinglerin ve bunlara bağlı şirketlerin bir kısmının borsada işlem yapmaya başlaması ve kurulan yabancı ortaklıklarla aile holdinglerine bağlı şirketlerin ortaklık yapıları da değişmeye başlamıştır (Yıldırım ve Üsdiken, 2007).

Araştırmanın Tasarımı, Metodoloji ve Bulgular

Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları

Araştırmada temelde; Türkiye'de faaliyet gösteren grup ve holding işletmelerin büyüme biçimleri ve büyümelerinin gösterdiği özellikler ana hatlarıyla belirlenmeye çalışılacaktır. Temelde; bu tür gruplar ilişkili mi ilişkisiz mi büyümeyi tercih etmişlerdir ve bu tercih holding ya da grup işletmesi olmalarına göre değişmekte midir, tarihsel olarak bakıldığında ilişkili ve ilişkisiz büyüme tercihleri farklı yıllara denk düşmekte midir, büyüme biçimleri Türkiye'de izlenen iktisat politikaları dönemlerine göre farklılaşmakta mıdır gibi soruların cevaplarına ulaşılmaya çalışılacaktır. Genel bir tarama amacını taşıyan bu araştırmada; grupların ana web sayfalarının incelenmesi yoluyla içerik analizi yapılacaktır. Araştırmanın en temel sınırlılığının web sayfalarında verilen bilgilere dayalılık ve yanlılık olasılığının bulunması olduğu söylenebilir.

Anakütle ve Örneklem

Araştırma yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren özel sermayeli holding ve grup işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren holding ve grup işletmelerin ana evren listesi http://www.maxionline.net/faydali/2006_holdingler.php?baslangic=260, http://www.firmalarim.com/digersektorler,holdingler,w29.html?il=&siralama=3&sayfa=4 ve www.kenthaber.com/firmalar.aspx?FaaliyetAlani=184 sitelerinden ulaşılan listelerin birleştirilmesi yoluyla oluşturulmuştur. Türkiye'de faaliyette bulunan grup ve holding işletme tam sayısını elde etmek amacıyla her üç sitede ayrı ayrı sayıma tabi tutulmuştur. Bunun neticesinde ilk belirtilen web sayfasında 273 ikinci belirtilen web sayfasın da 182 adet ve üçüncü belirtilen web sayfasında ise 510 adet holding ve grup işletme vardır. Üçüncü belirtilen web sitesinde sayının yüksekliğinin; aynı işletmeyi birden fazla gösterme, tek bir holding çatısı altında var olan diğer işletmeleri de ayrı olarak listeleme (ki bunlar araştırma kapsamında her biri hangi holdinge bağlı ise o holding adı altında analiz edilecektir) ve holding olmayan işletmeleri holding listesi içine alma gibi teknik hatalardan kaynaklanmaktadır. Üçüncü web sitesindeki bu hatalar elemine edildiğinde 328, üçü birleştirildiğinde ise 335 adet işletme tespit edilmiştir. Bunlardan 168 tanesi rast gele seçim yöntemi ile belirlenerek örneklemin içine dahil edilmiştir. Ancak örneklem içine girenlerden; 1 tanesinin kamu işletmesi, 2 tanesi yabancı uyruklu olması ve 28 tanesinin web sayfalarına erişilememesi ya da yapım aşamasın da olması ve istenilen verilere ulaşılamaması gibi nedenlerle kapsam dışına tutularak 137 adet işletme araştırmaya dahil edilmiştir (Tablo 1).

Bulgular ve Değerlendirme

Tablo 1'de araştırma kapsamına alınan işletmelerinin grup işletmeleri ya da holding olma durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, araştırmada analiz edilen firmaların %65,6' sı holding işletmesiyken %34,4'ü grup işletmesidir. Firmaların grup ya da holding işletmesi oldukları kendi web sayfasındaki resmi tanımlamalarından alınarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Alınan Holding ve Grup İşletmelerle İlgili Veriler

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel İşletmelerden Araştırmaya Dahil Grup ve Holding Sayısı			
	Araştırmaya Dahil Olanlar	Veri Alınabilenler	Veri Alınabilen (% Olarak)
Grup	59	47	%34,4
Holding	106	90	%65,6
Toplam	165	137	%100

Araştırmaya dahil olan firmaların hangi sektörlerde faaliyet gösterdiğini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan Tablo 2'den de görülebileceği gibi; firmaların %15,4'i inşaat, %11,1'i turizm, %9,4'i pazarlama (perakendecilik, mağazacılık, distribütörlük v.b.), %7.6'si metal-çelik, %7,3'ü enerji ve %6.8'i ise tekstil sektörlerine girmiştir. Kırtasiye, kuyumculuk, kozmetik, eğitim, kimya ve maden sektörlerine girişlerin 5 veya daha az işletme ile sınırlı olduğunu görmek mümkündür.

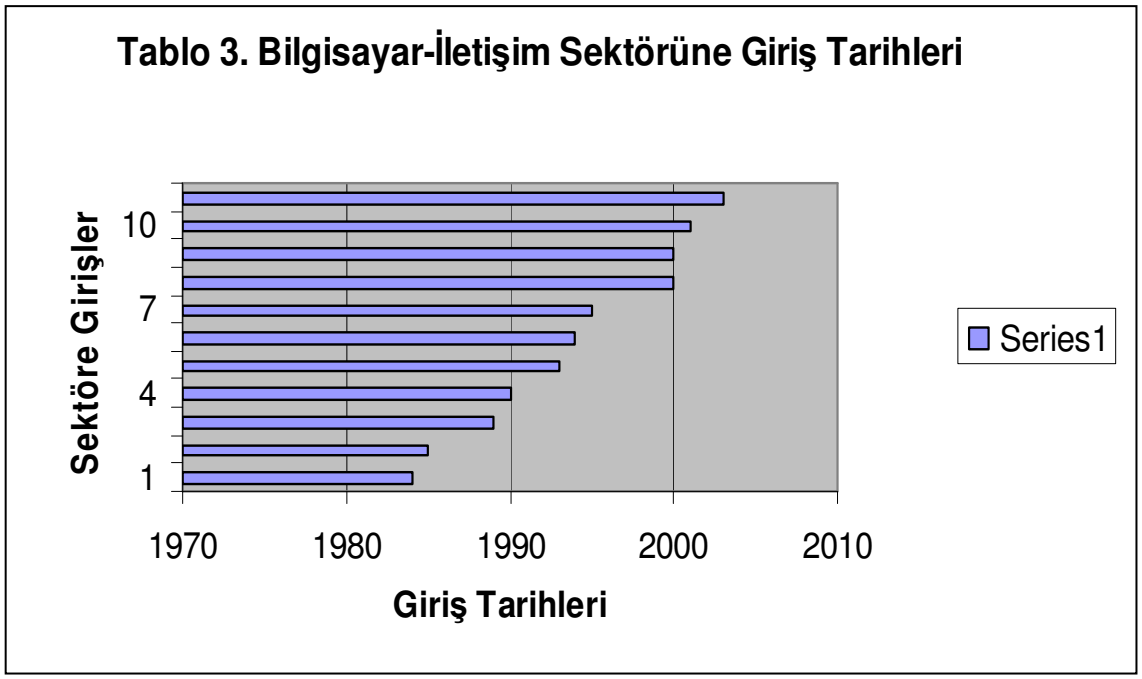
Tablo 2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	N	Yüzde
Bilgisayar/Iletisim	12	3,0
Yapi urunleri	12	3,0
Egitim	6	1,5
Elk-elktronik	14	3,5
Enerji	29	7,3
Finans	18	4,6
Gida	26	6,6
Insaat	61	15,4
İsletmecilik (Havayolu,Deniz ve Alış-veriş Merkezi)	13	3,3
Kimya	5	1,3
Kirtasiye	1	,3

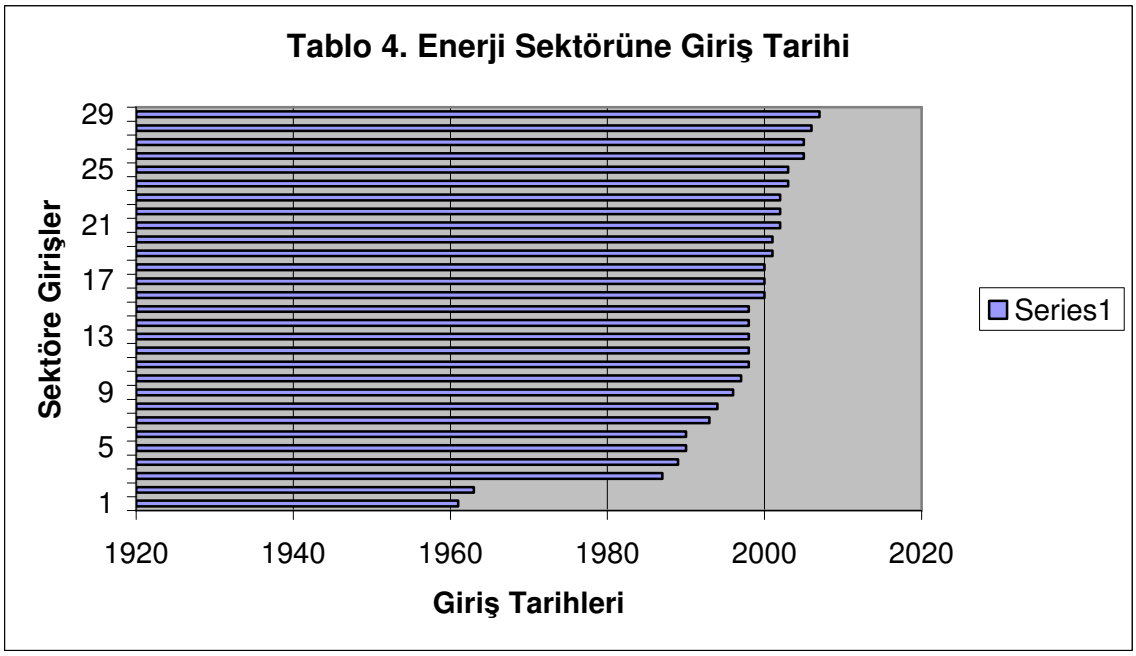
Kozmetik	2	,5
Kuyumculuk	2	,5
Maden	5	1,3
Medya	8	2,0
Metal-Çelik	30	7,6
Otomotiv	9	2,3
Pazarlama	37	9,4
Saglik	5	1,3
Tarim	8	2,0
Tasimacilik	13	3,3
Tekstil	27	6,8
Turizm	44	11,1
Diger	8	2,0
Toplam	395	100,0

Ayrıca elde ettiğimiz bulgular çerçevesinde grup ve holding işletmelerin1923 yılından günümüze kadar toplam 395 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, bu faaliyet alanlarına 1923-1929 döneminde 7 adet(%1.77), 1930-1949 döneminde 20 adet(/5.06), 1950-1960 döneminde 33 adet(%8.35), 1961-1980 döneminde 84 adet(%21,2) ve 1980 sonrası dönemde ise 216 adet (%66) adet sektöre giriş yapıldığı tespit edilmiştir.

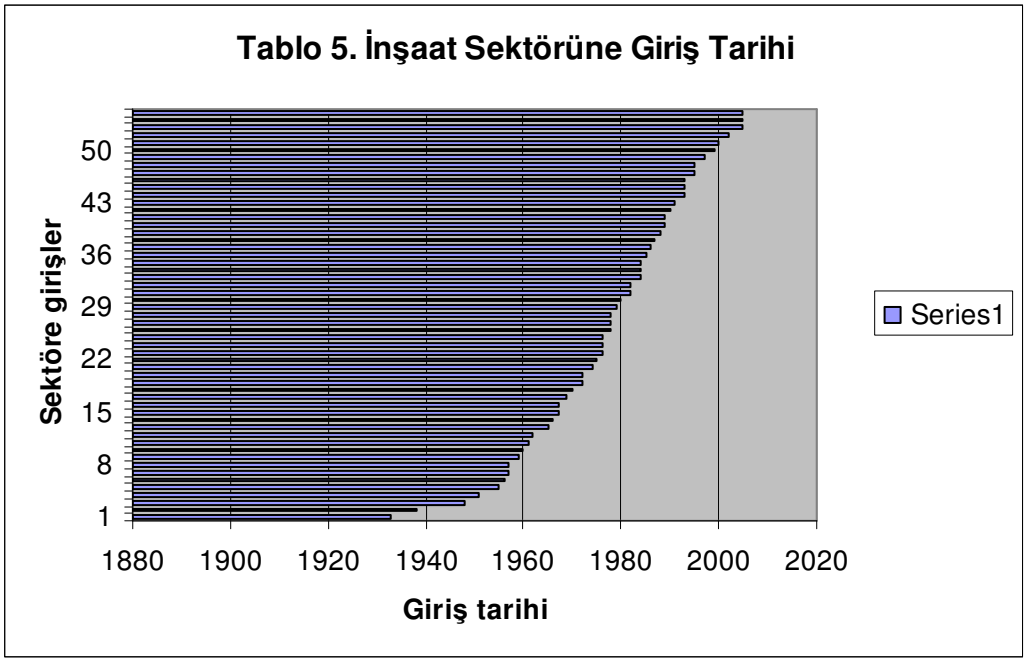
Araştırma verileri analiz edilirken bazı sektörlere girişlerin hemen her tarih de mümkün olduğunu, bazı sektörlere girişlerin ise belirli tarihlerde yoğunlaştığını veya belirli tarihten sonra o sektöre ilgi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sektörler ve Türkiye'de en fazla faaliyet gösterilen inşaat sektörü ile ilgili bazı veriler aşağıdaki gibi grafiklendirilmiştir.



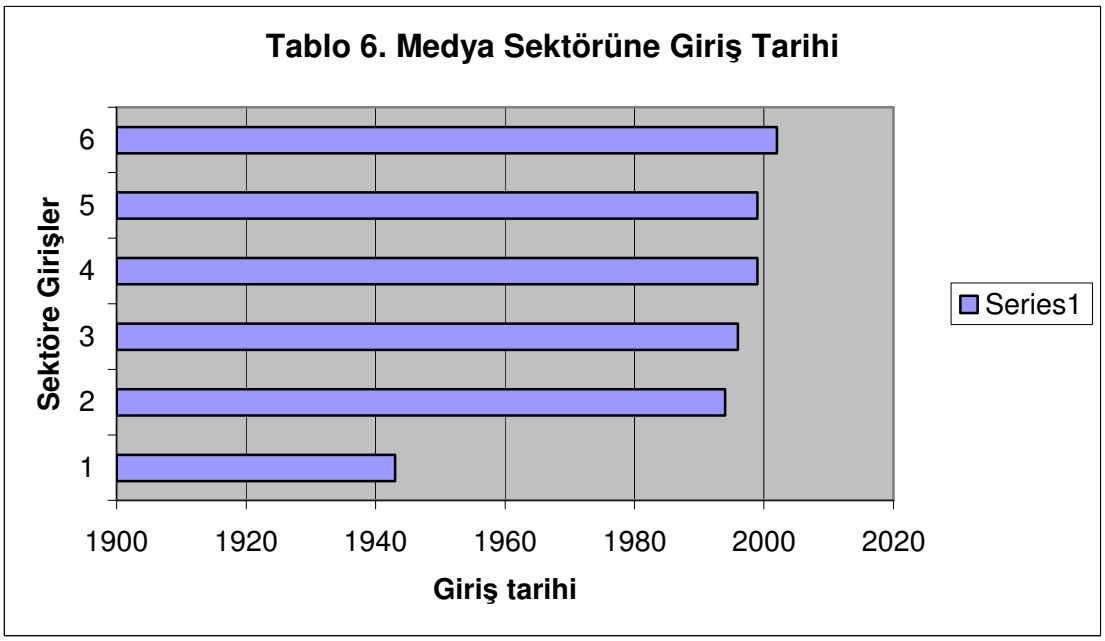
Tablo 3'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 11(%3) tanesi bilgisayar-iletişim sektörün de faaliyet göstermektedir. Gene tablodan bu sektöre girişlerin 1984 yılından sonra olduğu görülmektedir. 1 tane işletmenin bu sektöre giriş tarihi tespit edilememiştir.



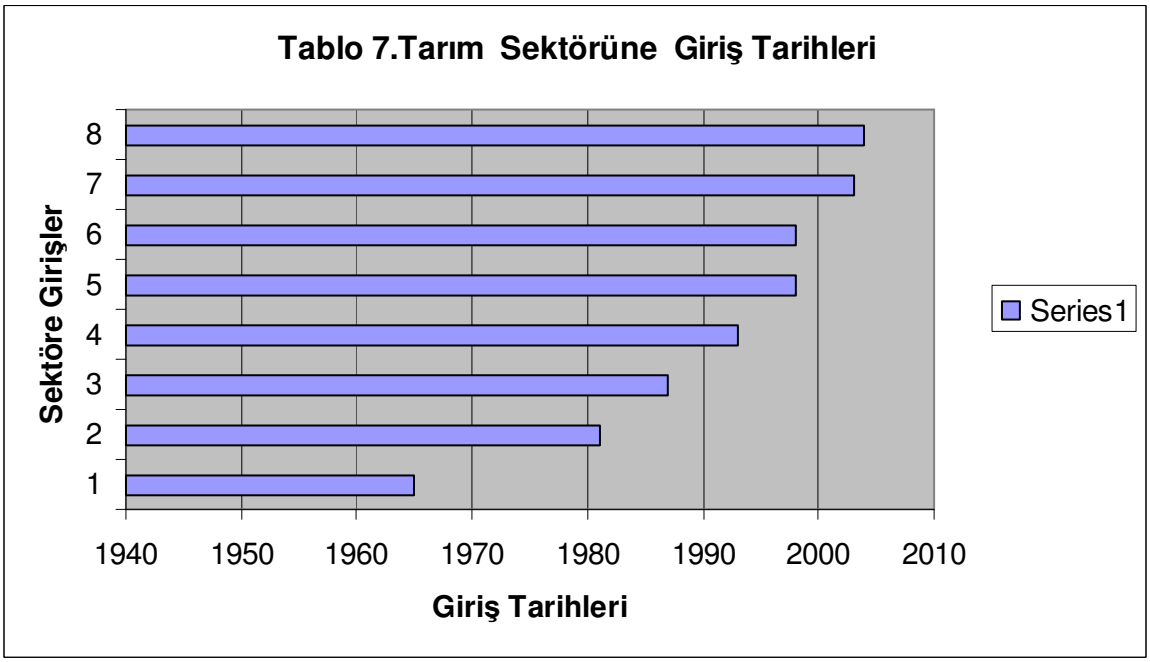
Tablo 4'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 29 (%7.3) tanesi enerji sektörün de faaliyet göstermektedir. Analiz ettiğimiz diğer veriler itibari ile 1960'lı yıllarda bu sektöre dahil olan işletmelerin bu sektör içindeki faaliyet alanının gaz dolum ve kömür ile ilgilendiğini, hidroelektrik santral, rüzgar santralı ve doğalgaz santralı gibi alanlara 1990 yılından sonra girildiği gözlenmektedir. Bu sektöre ilginin artması nedeninin karlılığın bugün/gelecekte yüksek olacağı beklentisinden olabilir.



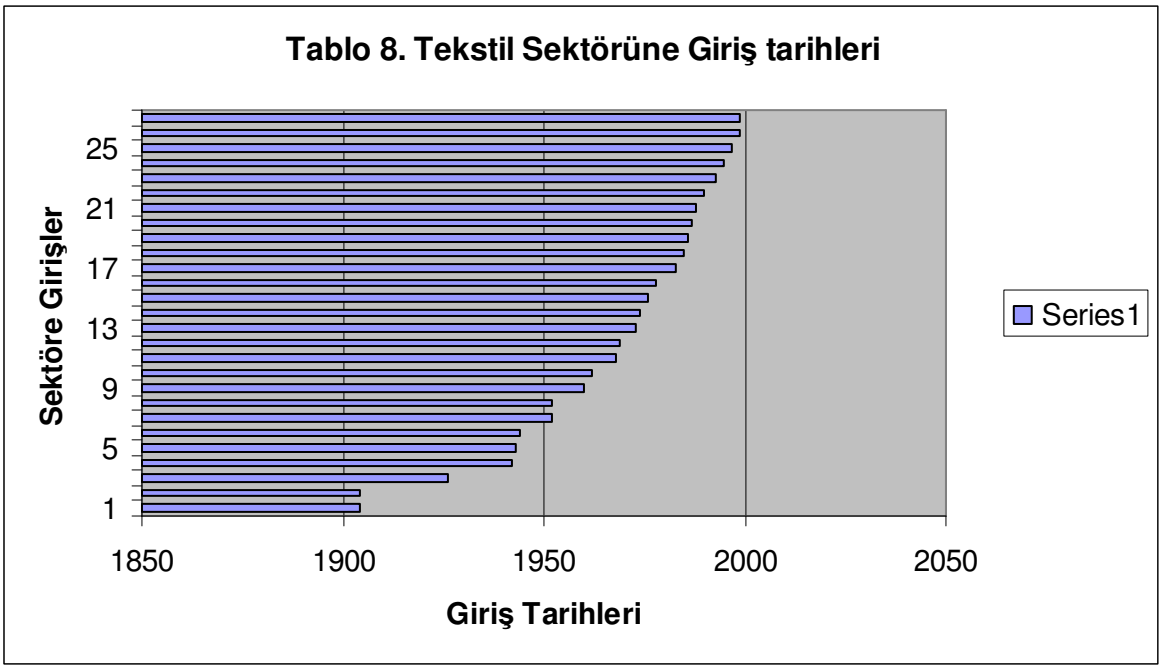
Tablo 5'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 55 (%15.4) tanesi inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. İnşaat sektörü için araştırma dahilindeki 137 işletmeden 61(%44,5) tanesi ile en fazla faaliyet gösterilen sektör olduğunu belirtmek mümkündür.



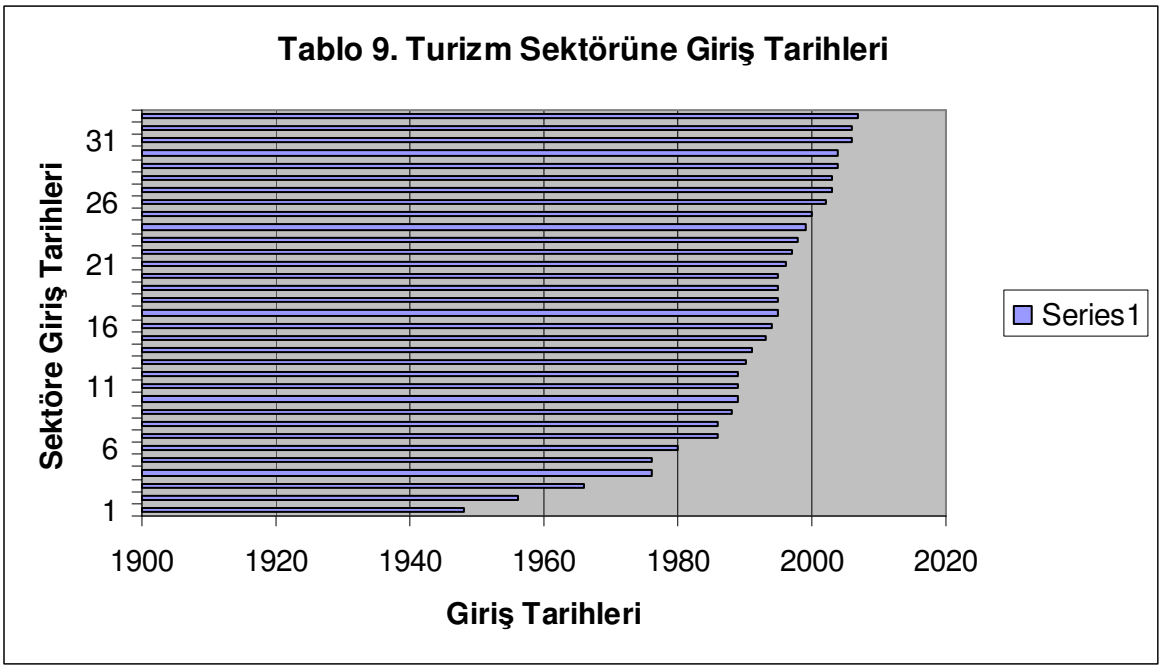
Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 6 tanesi Medya sektörün de faaliyet göstermektedir. Gene tablodan 1 tane işletmenin 1940 yılında bu sektöre girdiğini diğer 5 tanesinin ise 1990 yılından sonra girdiğini görmek mümkündür. 1940 yılında sektöre giren işletmenin gazetecilik alanında diğerlerinin ise TV alanında olduğu belirtmek mümkündür.



Tablo 7'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 8 tanesi tarım sektörün de faaliyet göstermektedir. Bu tabloyu göre 1980 sonrası bu sektöre girişlerin de olduğunu görmek mümkündür.



Tablo 8'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 27 tanesi tekstil sektörün de faaliyet göstermektedir. Tabloya göre 2000 yılından sonra tekstil sektörüne giriş olmamıştır. Bunun nedeni bu sektörün geçmişteki gibi teşvikte önceliğinin bulunmaması ve yoğun uluslar arası rekabet nedeniyle azalan karlılık oranı olabilir.



Tablo 9'den anlaşılacağı gibi araştırmaya alınan işletmelerin 33 tanesi(%11,1) Turizm sektörün de faaliyet göstermektedir. Bu sektöre, girişlerin 1980 sonrasına yoğunlaştığını görmek mümkündür. Turizm sektörüne olan ilginin değişmemesinin nedenlerinden biri olarak ülkemiz coğrafi koşullarının bu sektörde faaliyet göstermeyi olanaklı kılması olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Araştırmaya Alınan İşletmelerin Holding veya Grup Olma Durumuna Göre Büyüme Biçimlerinin Karşılaştırılması

	İşletmeler				Toplam	
	Grup		Holding			
	n	%	N	%	n	%
İlişkili	32	35,6	25	53,2	57	41,6
İlişkisiz	30	33,3	20	42,6	50	36,5
İlişkili-ilişkisiz	28	31,1	2	4,3	30	21,9
Toplam	90	100,0	47	100,0	137	100,0

Ki-kare: 13,197; p=0,001

Araştırmaya dahil edilen grup veya holding işletmelerin holding veya grup olma durumu ile ilişkili, ilişkisiz, ilişkili-ilişkisiz büyüme biçimine göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Buna göre grup işletmelerde hem ilişkili hem de ilişkisiz büyüme oranı %31,1 iken, holding işletmelerinde %4,3'tür. Gene bu tabloya göre ilişkili büyüyen grup işletme yüzdesi % 35,6 iken holding işletme yüzdesi %53,2, ilişkisiz büyüyen grup işletme % 33,3 iken holding yüzdesi %42,6 olduğu görülmektedir. İlişkili büyümede holding ile grup işletmeler arasında ciddi bir farklılık çıkması holding işletmelerin, ilişkili büyüme veya ilişkisiz büyüyor ise daha karlı olduğunu öngördükleri sektörlere yatırım yaptığı şekliden yorumlanabilir.

Tablo 11. Araştırmaya Alınan İşletmelerin Grup veya Holding Olma Durumuna Göre Kuruluş Tarihlerinin Karşılaştırılması

	n	Ortalama	St. Sapma	T	p
Holding	87	1957,92	24,561	-3.41	,001
Grup	47	1970,06	16,440		

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin grup veya holding olma durumlarına göre kuruluş tarihleri anlamlı farklılık göstermiştir (t=-3,41, p=0,001). Buna göre ortalama 1957'li yıllarda kurulan holdinglerin, ortalama 1970'li yıllarda kurulan grup işletmelerine göre daha yaşlı olduğu sonucu çıkmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin grup veya holding olma tarihleri ile ilişkili, ilişkisiz, ilişkili-ilişkisiz büyüme biçimi istatistiksi anlamda farklılık göstermemiştir (F=0.575, p=0.565). Buna göre işletmelerin holding ya da grup işletmelerine dönüşüm tarihleri ile büyüme tercihleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin kuruluş tarihleri ile ilişkili, ilişkisiz, ilişkili-ilişkisiz büyüme biçimi arasında da farklılık gözlenmemiştir(F=2.785, p=0,065). Buna göre kuruluş tarihi ile büyüme tercihleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Türkiye sanayileşme politikaları gruplaması ile ilişkili, ilişkisiz, ilişkili-ilişkisiz büyüme biçimi karşılaştırması anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu durum hem kuruluş tarihi ve hem de holding tarihi için aynı sonucu vermiştir. Diğer bir ifade ile Türkiye sanayileşme politikaları dönemleri işletmelerin büyüme biçimleri (ilişkili, ilişkisiz ve karma) etkilememektedir.

Sonuç

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre; holding ve grup işletmelerinin en fazla ilgi duydukları sektörler inşaat, tekstil, turizm, demir-çeliktir. Ülkemiz iktisat politikaları açısında rekabetçi politikaların uygulandığı yıllar 1980 sonrası olarak kabul edilmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin de bilgisayar-bilişim, enerji, medya, turizm, sağlık gibi sektörlere girişlerin özellikle 1980 yılından sonra olduğunu görmek mümkündür. Tarım sektörüne 1990 sonrası dönemde yeniden bir ilgi olduğunu tekstil sektörüne ise 2000 sonrası girişlerin olmadığı tespit edilmiştir. Tekstil sektörüne yeni geçişlerin olmaması bu alanda karlılığın azaldığı, enerji sektörüne geçişlerin son dönemlerde yüksek olması ise 1984 yılında çıkarılan yasayla birlikte özel sermayenin bu alana girmesini kolaylaştırılması ile ilişkilendirilebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde holdinglerin grup işletmelerine kıyasla ya ilişkili ya da ilişkisiz büyümeyi tercih ederken, grup işletmelerinin belirgin bir şekilde holdinglerden farklı olarak hem ilişkili hem de ilişkisiz büyüme biçimlerinin her ikisini birden kullanarak büyümüşlerdir. Holdinglerin belirgin bir şekilde grup işletmelerine göre daha yaşlı oluşları büyüme tercihlerinin farklılaşmasına yol açmış olabilir. Holding işletmelerin ilişkili ve ilişkisiz büyüme oranının daha yüksek olmasının tercih edilen sektörlere geçerken yüksek karlılık potansiyellerini görmeleri ile ilişkili olabilir. Gerçek nedenin ne olduğunun ortaya çıkarılabilmesi için farklı bir tasarımla başka bir araştırmanın yapılması gerekir. Ancak yeni bir araştırma ile neden holdingler belirgin bir şekilde sadece bir türdeki büyümeye giderken grup işletmeleri karma büyüme tercihinde bulundukları ortaya çıkarılabilir.

Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular ayrıca daha farklı araştırmalara yol açmıştır. Örneğin farklı büyüme tercihlerinde bulunan holding ya da grup işletmelerinin finansal performanslarının, örgüt yapılarının, örgütsel düzenlemelerinin, örgütsel konfigürasyon biçimlerinin ve şirket kontrol mekanizmalarının farklılaşıp farklılaşmadığının ve nedenlerinin belirlenmesi için yeni araştırmalar yapılabilir. Ayrıca holding ya da grup işletmelerine bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler ile aynı sektörde bağımsız olarak rekabet eden işletmelerin performans, örgüt yapıları ve örgütsel konfigürasyonları açısından farklılıkları ve nedenlerinin incelenmesine yönelik araştırmalar da bu çalışmanın bulgularından hareketle gündeme gelen çalışmalar olarak değerlendirilebilir. Son olarak, bu çalışmanın soncundan hareketle holding ve grup işletme tanımları Türkiye'de faaliyet gösteren firmalar açısından ayırımının net bir şekilde yapılmasının gerekli olduğu ve bunun için yeni bir araştırmaya ihtiyaç olduğu vurgulanmalıdır.

KAYNAKLAR

Akça, Hasan, Çok Ortaklı İşletmelerde Büyüme Stratejileri ve Bir Alan Araştırma Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 1999.

Akkartal, Erkut, ve Özge Sarızeybek, "Challenges For The Corporations In Strategic Alliance", 3. Uluslararası Stratejik Yönetim Kongresi, Antalya, 21-23 Haziran 2007, s.865.

Altıparmak, Aytekin, Türkiye'nin Sanayileşmesinde Özel Sektörün Rolü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999.

Aydın, Hakan, Büyüme Stratejisi Olarak Holdingler ve Türkiye`Deki Holdingleşme Olgusu, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon, 1998.

Arıcı, Serkan, Dünya Otomotiv Sanayinde Küresel Büyüme Stratejileri ve Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2000.

Andaç, Oğuz ve Sema İşler, "Şirket Ömrünü Etkileyen Bir Faktör Olarak Şirket Birleşmeleri", 13. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.295-296.

David , Fred R., Strategic Management, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Taylor, M. L., Strategic Management: Text and Cases, McGraw-Hill, International Edition, 2004, Boston.

Bakoğlu Refika, "Geçmişten Günümüze Kapalı Çarşı Kuyumcularının İş Gelenekleri ve Büyüme Mekanizmaları: Sözlü Tarih Çalışması", 12. Ulusal Yönetim Organizasyon Kogresi, Bursa, 27-29 Mayıs 2007, s.39.

Bourgeois, L.J., Irene M. Duhaime ve J.L. Stimpert, Strategic Management, The Dryden Pres, Texas, 1999.

Buğra Ayşe, Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1997.

De Witt, B. ve Meyer, R., Strategy: Process, Content, Context, International Thompson Business Press, 2. Baskı, Londra, 1999.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.

Emre, Hakan, Girişimci İşletmelerde İşbirliği Yoluyla Büyüme ve Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2002.

Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Erkoç, Selim, KOBİ`Lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006.

Gürsel, Müge, *Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarısında Ulusal Ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilişim Sektöründe Bir Örnekolay Çalışması,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

Hough, Johan ve Ernst Neuland, "Creating Strategically Aligned Organizations", 3. Uluslararası Stratejik Yönetim Kongresi, Antalya, 21-23 Haziran 2007.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thomson South-Western, International Student Edition, 6. Baskı, Mason-Ohio. 2005.

Karaevli, Ayşe, "Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin İş Gruplarının Değişim Kapasitesine Etkileri", 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007.

Kaya Harun, "Konowledge Creation, Transfer and Learning Through Equity-Based Strategic Alliances", 2. Uluslararası Stratejik Yönetim Kongresi, İstanbul, 8-10 Haziran 2006.

Khanna, Tarun *ve* Jan W. Rivkin, "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Mmarkets", Strategic Management Journal, C. 22, No. 1, 2001.

Kim Daekwan, Destan Kandemir *ve* S Tamer Çavusgil, "The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets: What Western Companies Should Know", Thunderbird International Business Review, C. 46, No. 1, s.13.

Kock, Carl J. *ve* Mauro F. Guillén, "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification", Industrial and Corporate Change, C. 10, No. 1, 2001. s.77.

Lasserre, P., "Managing Large Groups in the East and West", The Strategy Process, Editörler: Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, Prentice Hall, Gözden geçirilmiş Avrupa Baskısı, Londra, 1999.

Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

Okutmuş, Ercüment ve Oğuz, Aktan, "The Determination Of The Cost Of Purchase İn Strategical Business Mergings:The Method Of Discounted Cash Flow", 2. Uluslar arası Stratejik Yönetim Kongresi, İstanbul, 8-10 Haziran 2006, s.639.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Kitabevi, Adana 2001, s.25

Pazar, Kasım, Şirket Birleşmeleri ve Başarı Koşulları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

Şimşek, M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya, 2001.

Rugman, A. M. ve Hodgetts,R. M. , International Business: A Strategic Management Approach, FT Prentice Hall, 2. Baskı, Londra, 2000.

Samsunlu, Ayşegül ve Ali Akdemir, "The Effect Of Satretgic Alliances On The Devolopment Of Automotive Industry: The Case Of Turkey",2.Uluslar arası Stratejik Yönetim Kongresi, İstanbul 8-10 Haziran 2006, s.583

Thompson, A. A. ve Strickland, S. J. (1999), Strategic Management: Concept and Cases, Irwin McGraw-Hill, International Edition, Boston, s.214-215.

Yıldırım, Özlem ve Behlül Üsdiken, "Türkiye'de Aile Holdinglerinde kurumsal ikilem:Profesyonelleşme ve Aile Merkezli Yapıyı Koruma" 14. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.141-143.

Yıldırım, Özlem ve Behlül Üsdiken, "Türkiye'de Aile Holdinglerine Bağlı Şirketlerdeki Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri", 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s. 797-798.

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Vilademir, Simoviç "*Strategic Allliance On Internet: E-bay And Yahod*", 3. Uluslararası Stratejik Yönetim Kongresi, Antalya, 21-23 Haziran 2007, s.851.

Wright, Peter, Mark J. Kroll ve John A. Parnell, Strategic Management Concepts and Cases, Prentice Hall, 1998.

AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK VE KÜLTÜREL DEĞERLERİN KURUMSAL YÖNETİŞİMİN GELİŞMESİNDEKİ YERİ VE KAYSERİ HACILARLI İŞADAMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İlhan EGE
Nevşehir Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Tel: (0384) 215 2016(130)
e-posta: ilhanege2005@hotmail.com, iege@nevsehir.edu.tr
ODTÜ İİBF
İşletme Bölümü
Tel: (0312) 210 2050
e-posta: ilhanege@ba.metu.edu.tr, iege@metu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli karakteristik özelliklerinden biri, iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile bireylerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır. Gerek organizasyon düzeyinde gerekse yönetim boyutunda kurumsal bir yapı, özellikle ülkemiz aile işletmelerinde henüz tam olarak sağlanamamıştır. Bu durum da aile işletmelerinde kurumsal yönetişim anlayışının yerleşmesini geciktirmektedir. Yeterince kurumsal yönetişim anlayışının gelişemediği aile işletmelerindeki başarılarının en büyük nedenleri ise etik ve kültürel değerlere bağlılık olmaktadır ve bu değerler kurumsal yönetişimin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Türkiye'de başta Boydak ailesi olmak üzere İstikbal, Yataş, Hes Kablo, Hes Makine, Hes Fibel, Hes Kimya, Has Çelik gibi birçok önemli kuruluşun sahibi Hacılarlı işadamlarıdır. Bu çalışmanın amacı da mikro ölçekte Kayseri ekonomisinde, makro ölçekte ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Hacılarlı işadamlarının kurumsal yönetişim ile ilgili tutumlarının analiz edilip yorumlanmasıdır. Ayrıca etik ve kültürel değerlerin etkilerinin de tespit edilmesidir.

Çalışmada sonuç olarak Hacılarlı işadamlarının sahip oldukları etik ve kültürel değerlerin aile işletmeleri olan Hacılarlı işadamlarının sahip oldukları işletmelere önemli katkılar sağladıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsal Yönetişim, Etik.

1. GİRİŞ

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleridir. Fakat aile işletmelerinin tümünü Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) olarak kabul etmek doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü uluslararası veya büyük ölçekli bazı işletmelerde aile işletmeleri olabilmektedir. Aile işletmelerinin ülke ekonomilerindeki öneminin artması ve büyüyen, kurumsallaşan aile işletmeleri nedeniyle aile işletmeleri gerek akademik gerekse iş çevreleri tarafından daha fazla ilgi ile takip edilmeye başlanmışlardır. Başarılı olan aile işletmelerinin, bu başarılarına neden olan etmenler neler olabileceği önemli bir konudur. Türkiye'de başta Boydak ailesi olmak üzere İstikbal, Yataş, Hes Kablo, Hes Makine, Hes Fiber Hes Kimya, Has Çelik gibi birçok önemli kuruluşun sahibi Hacılarlı işadamlarıdır. Bu çalışmada da son yıllarda önemli başarılara imza atan Hacılarlı işadamlarının başarılarında yatan sebep ne olabilecektir sorusunun cevabı aranacaktır. çalışmanın amacı da mikro ölçekte Kayseri ekonomisinde, makro ölçekte ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Hacılarlı işadamlarının kurumsal yönetişim ile ilgili tutumlarının analiz edilip yorumlanmasıdır.

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri hariç üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel kavram ve tanımlar açıklanmıştır. İkinci bölümde ise aile işletmelerinde etik ve kültürel değerlere değinilmiş ve üçüncü bölümde ise Hacılarlı işadamlarına yapılan anketin sonuçları verilmiş ve analiz edilmiştir.

2. GENEL KAVRAM VE TANIMLAR

Bu bölümde aile işletmeleri ve kurumsal yönetişim kavramı kısaca açıklanacaktır.

2.1. Aile İşletmeleri

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu 2000: 19). Aile şirketleri ile ilgili daha farklı tanımlarda yapılmıştır, fakat aile şirketleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları aile şirketi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarıdır (Fındıkçı 2005: 16). Kırım (2001) aile işletmelerini, "tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır" şeklinde tanımlamıştır. Erdoğan (2002) ise, yakın arkadaşların kurduğu şirketlerin de bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aşağıda belirtilen şartları karşılaması gerekmektedir (Erdoğmuş, 2004, 56, Akdoğan, 2000, 32-33):

- Kuşaklararası geçisin gerçekleşmesi,

- Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin elinde olması,
- Aile üyelerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim islerinin içinde olması,
- İşletmenin kendisini aile isletmesi olarak ifade etmesi ve işletmenin ününün aileyle birlikte gelişmesi,
- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,
- En az iki jenerasyonun işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- Aile üyesi kişinin işletmedeki mevkiinin onun ailedeki durumunu da etkilemesi,
- Ailenin değer ve normlarının işletmenin de kültürü olarak benimsenmesi.

2.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı

Farklı kurumsal yönetim veya yönetişim tanımları yapılmıştır. Kurumsal yönetim, bir işletmenin, kendi çıkarlarını gözetenleri işletmenin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal hem de piyasa bazlı mekanizmalar seti olarak tanımlanabilir (Denis and McConnell 2003: 1-2).

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır: "Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir."(World Bank 1999: 8).

OECD ise kurumsal yönetimi dar kapsamlı bir tanım olarak "kuruluşların yönetilip ve kontrol edildiği bir sistemdir" şeklinde tanımlamıştır. Daha geniş bir tanım olarak ise "firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler demetidir" tanımını kullanmıştır (Ege, 2006, 220).

Kurumsal yönetim, firmaların yönetildiği bir sistemdir. Firmanın amaçlarının oluşturulması ve onlara ulaşılmasını, performansın arttırılmasını etkiler (Ege, 2005, 242). Kurumsal yönetim şirketlerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve konomide kaynakların etkin tahsisine ilişkin bir yaklaşımdır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 2).

Argüden (2002) kurumsal yönetişimin işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır.

Daha kısa bir tanım yapmak gerekirse, kurumsal yönetim "iyi şirket yönetimi" (good corporate governance) anlamına gelmektedir (Aktan, 2004, 4). Kurumsal yönetişim kavramı ise kurumsal yönetim kavramının iletişimi de kapsamasıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal yönetim mekanizmaları büyük hissedar kontrol sistemi (Kıta Avrupası Sistemi) ve piyasa kontrol sistemi (Anglo-Saxon Sistemi) olarak ikiye ayrılmaktadır. Kıta Avrupası Sisteminde az sayıda ortak vardır ve şirket kontrolü büyük hissedarların elindedir. Ayrıca bu sistemde yönetim kurulu yönetici hissedarlarca kontrol edilmektedir. Anglo-Saxon Sisteminde ise

kurumsal yatırımcılar haricinde ortaklık dağınıktır ve şirket kontrolü bağımsız üyelerin önemli rol oynadığı yönetim kurulundadır (Kula 2006: 40).

Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada dört temel kavramı kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Bunlardan birincisi; şirketin finansal performansını, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasını ifade eden şeffaflık (transparency) kavramıdır. İkincisi, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eden hesap verebilirlik (accountability) kavramıdır. Sorumluluk (responsibility) kavramı ise, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade eder. Adillik veya eşitlik (fairness) kavramı ise, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade eder.

Her kurum veya ülkede kurumsal yönetimin bu temel ilkelerine dayanarak kendi ilkelerini oluşturmuşlardır. OECD'nin "Kurumsal Yönetim İlkeleri", SPK'nın "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ve NASDAQ'ın "Kurumsal Yönetim Önerisi" örnek olarak gösterilebilir (Ege, 2004, 145).

Aile şirketlerinde üretim miktarının yanı sıra, ürün kalitesi, üretim verimliliği, teknoloji transferi, satış sonrası teknik hizmet ve makine parkı gibi konulara önem verilmesi kurumsallaşmanın öğelerindendir (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004, 539).

2.3. Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerler

Kafesoğlu'na (1984) göre kültür, bir topluluğun dünya görüşünü kadrolayan manevi değerlerle, bu manevi güçlerin faal hayata yansımasından doğan teknolojinin oluşturduğu bir "bütün"dür. İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar (Ellis ve Maoz, 2003). Bu noktada kurumsal yönetişim kavramının iletişimi de kapsadığı göz önüne alındığında kültürel değerlerin kurumsal yönetişimi de etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Bugün dünyadaki şirketlerin başarısında önemli faktörlerden biri de, kurum kültürü ve değerleridir. Aile işletmelerinde kültür çok daha yüksek değer kazanır. Çünkü aile üyeleri arasında kan bağının ötesinde duygusal bağ vardır. Dolayısıyla bu da aile şirketini duygusal olarak diğer şirketlerden daha da güçlü kılmaktadır. Ailenin değerleri, şirketin değerleri ile birleşince sinerji doğar ve aile şirketine büyük bir güç katar (Ateş, 2003, 68-69). Aile şirketlerinde ailenin mevcut etik ve kültürel değerleri şirketin yönetim ve işleyişini de etkileyecektir. Aile işletmelerinde aile değerleri ile iş değerleri birbirinden farklı olacaktır (Tablo 1). Bu değerler arasında çatışmalar meydana gelebilecektir. Aile işletmelerinin başarısı bu çatışmaları azalttığı ve olumlu olarak kullandığı derecede olacaktır.

Tablo 1: Aile Değerleri-İş Değerleri

Aile Değerleri	İş Değerleri
Duygu tabanlı	Gerçek tabanlı
Sürdürülen akrabalık	Sonuçlarla sürdürülen
Ömür boyu üyelik	Kazanılan üyelik
Destek	Rekabet
Güven	Risk
Eşitlik	Tarafsızlık
İçe dönük	Dışa yönelik
Kapalı sistem	Açık sistem
İhtilaftan uzak durma	Görünüşe direnmek
Değişimlere direnmek	Patron değişimi

Kaynak: Vural ve Sohodol, 2004, 328.

Etik ile ilgili ilk ciddi çalışma Chester Barnard'ın (1938) eserinde gözlemlenmiştir (Koç ve Torlak, 2006, 458). Etik, yaşamın her alanında davranışları yönlendiren standartların ve prensiplerin bütünü olarak doğruyu ve yanlışı ayırt etmek olarak algılandığı için, tarihsel süreç içinde farklı toplumlar ve kültürler kendi kurallarını oluşturmuştur (Müslümov ve Aras, 2006, 2).

Ahlaki değerlerden türetilen ahlaki standartlar uygun bir iş ortamı, karşılıklı saygı ve adalet için temel teşkil eder. Ahlak; bireysel düşünce davranış ve tavır alışlarda en etkin rolü üstlendiği gibi bu faaliyetlerin toplumsal ölçekli olanlarında da aynı aktifliği göstermektedir (Ege ve diğerleri, 2005, 18).

Etik kodlar, yazılı veya sözlü olabilir, fakat örgüt içinde bağlayıcılığı bulunmaktadır. Yazılı olması işletme genelinde standartların/standart uygulamaların gelişmesi için önemlidir (Sayın ve Ege, 2006, 591).

Etik ile ahlak ise birbirinin yerine kullanılan kavramlar olmakla birlikte etiğin, ahlakın bir sonraki boyutu olması; etiğin daha geniş kapsamlı ve toplumun her grubuna yönelik bir takım düzenlemeler içermesini gerektirmektedir (Çukacı, 2006, 90).

3. KAYSERİ HACILARLI İŞADAMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde yapılan uygulamanın sonuçları verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı da mikro ölçekte Kayseri ekonomisinde, makro ölçekte ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Hacılarlı işadamlarının kurumsal yönetişim ile ilgili tutumlarının analiz edilip yorumlanmasıdır. Ayrıca etik ve kültürel değerlerin etkilerinin de tespit edilmesidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Kayseri ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini HASİAD, Kayseri Sanayi Odası ve Kayseri Ticaret Odasına kayıtlı Hacılarlı işadamları oluşturmaktadır. Toplam örneklem büyüklüğü 120 firma olarak tespit edilmiştir. 120 firmaya anket gönderilmiştir, bu anketlerden 89 tanesi dönmüş 76 âdeti geçerli anket olarak analize tabii tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %76,17'dir.

Anketler firmaların yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürleri olmak üzere üst düzey yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Analizler SPPS 15.0 ile yapılmıştır. Araştırmada frekans dağılımları ve ki kare testi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada alan araştırması yöntemi ve alan araştırmasında da anket tekniği kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kurumsal yönetim ile ilgili beşli likert ölçeğinde oluşturulmuş sorular, ikinci bölümde demografik bilgiler ve yine aile işletmeleri, aile işletmelerinde kurumsal yönetim konularında kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketler firmaların yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürleri olmak üzere üst düzey yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Anketler firmalara işadamları tarafından uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPPS 15.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada demografik bilgiler ve likert ölçeği ile oluşturulmamış soruların frekans dağılımları kullanılmıştır. Verilerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Likert ölçeğine göre oluşturulmuş sorular ile ilgili değişkenler için oluşturulan hipotezlere ki kare (X^2) bağımsızlık testi uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

3.4.1. Demografik Faktörler

Araştırmanın bu bölümünde anketi cevaplandıranların demografik bilgileri ve sektörleri ile ilgili genel bilgiler verilecektir.

Tablo 2: Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İmalat	47	66,2
Hizmet	4	5,6
Ticaret	20	28,2
TOPLAM	71	100,0

Tablo 2'de firmaların sektörlere göre dağılımları verilmiştir. Firmalar %66,2 oranıyla ağırlıklı olarak imalat sektöründe faaliyet göstermektedirler. Ticaret sektöründe faaliyet gösterenlerin oranı %28,2 ile imalat sektörünü takip etmektedir. Hizmet seköründe faaliyet gösterenlerin oranı ise sadece %4'dür.

Tablo 3: Firmaların Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Mobilya	49	77,8
Gıda	0	0
Tekstil	11	17,5
Demir-Çelik	3	4,8
TOPLAM	63	100,0

Firmaların faaliyet alanlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3), ağırlıklı olarak %77,8 oranında mobilya sektöründe faaliyette bulundukları görülmektedir. Zaten Kayseri genelinde mobilya sektörü önemli bir sektör ve bu sektörde de ağırlıklı olarak Hacılarlı işadamları faaliyette bulunduklarından dolayı bu sonuç doğaldır. Mobilya sektörünün %17,5 ile tekstil sektörü ve %4,8 ile demir-çelik sektörü izlemektedir.

Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
30'dan az	1	1,4
31-40	22	31,9
41-50	25	36,2
51 ve üzeri	21	30,4
TOPLAM	69	100,0

Tablo 4'de cevaplayıcıların yaşlarına göre dağılımı verilmiştir. Anketi cevaplandıranların %36,2'si 41-50 yaş aralığında, %31,9'su 31-40 yaş aralığında ve %30,4'ü 51 ve üzeri yaştadır. Sadece 30 yaşından az bir cevaplandırıcı vardır.

Tablo 5: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyleri

	Frekans	**Yüzde**
Okur-Yazar	0	0
İlkokul	33	47,1
Ortaokul	9	12,9
Lise	20	28,6
Üniversite	7	10,0
Yüksek Lisans/Doktora	1	1,4
TOPLAM	70	100,0

Cevaplayıcıların eğitim düzeyleri Tablo 5'de incelendiğinde, %47,1 oranında ağırlıklı olarak ilkokul mezunu oldukları görülmektedir. İlkokul mezunlarını %28,6 oranıyla lise mezunları izlemektedir. Ortaokul mezunlarının oranı ise %12,9'dur. Üniversite mezunlarının oranı ise sadece %10 iken, yüksek lisans/doktora mezunlarının oranı sadece %1,4 ile bir kişidir.

Tablo 6: Cevaplayıcıların Yabancı Dil Bilgisi

	Frekans	**Yüzde**
Biliyorum	46	68,7
Bilmiyorum	21	31,3
TOPLAM	67	100,0

Cevaplayıcıların yabancı dil bilgisi Tablo 6'da verilmiştir. Cevaplandırıcıların %68,7'si yabancı dil bildiklerini belirtmişlerdir. Fakat bu yabancı dil bilgilerinin seviyeleri de önemlidir.

3.4.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Kurumsal Yönetişim ile İlgili Sorular

Tablo 7: İşletmeyi Aile Bireylerinden Biri Kurmuştur

	Frekans	**Yüzde**
Evet	66	93,0
Hayır	5	7,0
TOPLAM	71	100,0

Tablo 7'de işletmeyi aile bireylerinin kurup, kurmadığı görülmektedir. Anket uygulanan firmaların %93'ünü aile bireyleri kurmuştur. Firmaların sadece %7'si aile bireyleri tarafından kurulmamıştır.

Tablo 8: İşletmeyi Aile Bireylerinden Biri Yönetmektedir

	Frekans	Yüzde
Evet	66	93,0
Hayır	5	7,0
TOPLAM	71	100,0

Tablo 8'de işletmeyi aile bireylerinin yönetip, yönetmediği ile ilgili bilgiler verilmiştir. İşletmeyi aile bireylerinin birinin kurduğu ile ilgili sonuçlarla, işletmeyi aile bireylerinden birinin yönetmesiyle ilgili sonuçlar birbirine paralel çıkmıştır. Firmaların %93'ü aile bireyleri tarafından kurulmuştur.

Tablo 9: İşletmede Aile Bireylerinden İki Kuşak Çalışmaktadır

	Frekans	Yüzde
Evet	41	60,3
Hayır	27	39,7
TOPLAM	68	100,0

Aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması için ikinci, üçüncü ve diğer kuşakları bırakılması önemlidir. İşletmelerin %60,3'ünde aile bireylerinden iki kuşak çalışmaktadır. %39,7'sinde ise sadece tek bir kuşak çalışmaktadır (Bkz. Tablo 9).

Tablo 10: İşletmede Kararları Aile Bireyleri Almaktadır

	Frekans	Yüzde
Evet	61	87,1
Hayır	9	12,9
TOPLAM	70	100,0

Tablo 10 işletmede kararları aile bireyleri alıp, almadıkları ile ilgili sonuçlar verilmiştir. İşletmelerin %87,1'inde işletme kararlarını aile bireyleri almaktadır. İşletmelerin %12,9'unda kararlara aile bireyleri tarafından alınmamaktadır.

Tablo 11: İşletmelerin Özellikleri

	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Yönetim Kurulunda Aile Dışında Üye Var Mı?	58	87,9	8	12,1
Yazılı İş Ahlakı Kuralları Var Mı?	33	58,9	23	41,1
Açıkça ve Yazılı Olarak Belirlenmiş Terfi Politikası Var Mı?	23	38,3	37	61,7
Yönetim Kuruluna Bağlı Denetim Komitesi Var Mı?	24	42,1	33	57,9

Tablo 11'de işletmeler ile ilgili bazı veriler verilmiştir. İşletmelerin %87,9'unun yönetim kurulunda aile dışında üye vardır. Sadece %12,1'inde yönetim kurulunda aile dışında üye yoktur. İşletmelerin %58,9'unda yazılı iş ahlakı kuralları varken, %41,1'inde ise yazılı iş ahlakı kuralları yoktur. Bu veriler işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının gelişmiş olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Fakat şirketlerin sadece %38,3'ünde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası ve %42,1'inde yönetim kuruluna bağlı denetim komitesi vardır. Bu verilerde göstermektedir ki Hacılarlı işadamlarında kurumsal yönetişim anlayışı daha istenen düzeye gelmemiştir.

Tablo 12: Mali Tabloları Oluşturma Nedenleri

	n	**%**
Yasal Zorunluluk	20	34,5
Finansal Analiz	22	37,9
Finansal Planlama	14	24,1
Kredi Verenler	0	0
Yatırımcılar	2	3,4

Firmaların mali tabloları oluşturma nedenleri Tablo 12'de verilmiştir. Firmalar mali tabloları %37,9'u finansal analiz, %34,5'i yasal zorunluluk, %24,1'i finansal planlama ve %3,4'ü yatırımcılar için oluşturduklarını belirtmişlerdir. İşletmeler ağırlıklı olarak finansal analiz ve planlama amacıyla mali tabloları oluşturmaları kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi açısından olumlu görülmekle birlikte, işletmelerin %34,5'inin mali tabloları yasal zorunluluktan dolayı oluşturmaları olumsuz bir durum olarak görülebilir.

Tablo 13: Yıllık Faaliyet Raporlarında, Mali Raporların Dışında Sosyal Sorumluluk ve Uygulamaları Hakkında Ek Bilgi Var Mı?

Yıllık Faaliyet Raporlarında, Mali Raporların Dışında Sosyal Sorumluluk ve Uygulamaları Hakkında Ek Bilgi Var Mı ?	**Evet**		**Hayır**	
	n	%	n	%
	30	57,7	22	42,3

Firmaların yıllık faaliyet raporlarında, mali raporların dışında sosyal sorumluluk ve uygulamaları hakkında ek bilgi %57,7'sinde vardır. Firmaların %42,3'ünde ise yıllık faaliyet raporlarında, mali raporların dışında sosyal sorumluluk ve uygulamaları hakkında ek bilgi mevcut değildir (Tablo 13).

Tablo 14: Basel II Kriterlerini Duydunuz Mu?

Basel II Kriterlerini Duydunuz Mu?	**Hiç Duymadım**		**Duydum, İçeriğini Bilmiyorum**		**Duydum, İçeriğini Biraz Biliyorum**		**Duydum, Eğitim Bilgilendirme Toplantılarına Katıldım**	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	20	31,3	35	54,7	8	12,5	1	1,6

İşadamlarının %54,7'si Basel II kriterlerini duymuş, ama içeriğini bilmiyor, %31,3'ü hiç duymamış, %12,5'i ise duymuş ama içeriğini bilmiyor, %1,6'sı ise (sadece 1 kişi) duymuş, eğitim ve bilgilendirme toplantılarına katılmıştır. Hacılarlı işadamlarının Basel II kriterleri konusunda bilgileri yeterli değildir (Tablo 14).

3.4.3. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Anketin güvenirliği Cronbach Alpha değerleri bulunarak yapılmıştır. Bu doğrultuda hem standartlaştırılmış (standardized item alpha) hem de ham (alpha) alfa değerleri hesaplanmıştır. 35 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı α = 0,757 (α düz = 0,764) olarak bulunmuştur. Eğer 0,60 $\leq \alpha <$ 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir (Özdamar 1999, 522). Ayrıca maddelerin varyansları birbirine eşitse standartlaştırılmış ve ham alfa değerleri de birbirlerine yakın çıkar. Kullandığımız ölçekte de bu değerler birbirlerine yakın çıkmıştır. Böylece maddelerin "tau" eşitliğine sahip olduğu söylenebilir (Şencan 2005, 238). Bu kritere göre ölçek oldukça güvenilirdir.

Alfa güvenilirlik analizinin faktör analizinden önce mi yoksa sonra mı yapılması gerektirdiği literatürde tartışılan bir konudur. Genellikle güvenirlik analizi yüksek çıkmışsa bu maddeler bünyesinde kaç faktör içeriyor olursa olsun tutarlıdır ve belirli bir kavramsal yapıyı ölçüyor demektir (Şencan 2005: 238). Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 3,364'dür. Ortalamaların değişim aralığı 2,291 (4,218-1,927) olarak bulunmuştur.

3.4.4. Ki Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

Oluşturulan hipotezlere %95 anlamlılık düzeyinde ki kare (X^2) bağımsızlık testi uygulanmıştır. İki ya da daha çok sınıflı değişkenler arasındaki bağımsızlık olup olmadığını incelemek için ki kare bağımsızlık testi kullanılmaktadır (Yüzer ve diğ., 2004, 239). Ki kare testi iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test eder (Büyüköztürk, 2002, 142). %95 anlamlılık düzeyinde ki kare bağımsızlık testinde $p>0,05$ ise H_o kabul, $p<0,05$ ise H_o rededilir.

Tablo 15: Ki Kare Testi Sonuçları

	Hipotezler	Ki kare Değeri	df	P değeri	Sonuç
H_1	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurum kültürünün kurumsal yönetişimin firmada oluşturacağı değişimi kaldırabilmesi arasında ilişki vardır.	21,305	4	,000	Kabul
H_2	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurum kültürünün kurumsal yönetişimin firmada oluşturacağı değişimi kaldırabilmesi arasında ilişki vardır.	11,778	4	,019	Kabul
H_3	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada büyümenin plansız olacağı arasında ilişki vardır.	10,783	4	,029	Kabul
H_4	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada denetim mekanizmasının adil olması arasında ilişki vardır.	11,601	4	,021	Kabul
H_5	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada verimliğin artması arasında ilişki vardır	12,952	4	,012	Kabul
H_6	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin yabancı ortak bulmayı kolaylaştırması arasında ilişki vardır	11,732	4	,019	Kabul
H_7	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin ucuz maliyetli fon bulmayı kolaylaştırması arasında ilişki vardır	14,018	4	,007	Kabul

H_8	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecinin maliyetli olması arasında ilişki vardır	26,743	4	,000	Kabul
H_9	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecinin hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması arasında ilişki vardır	11,376	4	,023	Kabul
H_{10}	İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecine başlamak için aile üyelerinin ikna edilmesinin gerekliliği arasında ilişki vardır	15,179	4	,004	Kabul

Kurumsal yönetişim açısından şeffaflık önemli olduğundan işletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile diğer önermeler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurum kültürünün kurumsal yönetişimin firmada oluşturacağı değişimi kaldırabilmesi arasında ilişki vardır. Zaten kurum kültürünün medyaya bilgi akışının sağlanmasını olumlu yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurum kültürünün kurumsal yönetişimin firmada oluşturacağı değişimi kaldırabilmesi arasında ilişki vardır. Hacılarlı işadamlarının firmalarının kurum kültürü diğer firmalara göre göreceli olarak daha yüksektir. Bu da Hacılarlı işadamları firmalarının kurumsal yönetişimi konusundaki tavırları açısından olumludur.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada büyümenin plansız olacağı arasında ilişki vardır. Genellikle Hacılarlı işadamlarının firmalarının büyüme hızlarının planladıklarından daha fazla olduğu görülmektedir.

Sağlıklı bir denetim mekanizmasının oluşturulması ve objektif denetimin yapılabilmesi işletmelerde kurumsal yönetişimin gelişmesi için önemli bir konudur. İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada denetim mekanizmasının adil olması arasında ilişki vardır. Denetim mekanizmasının sağlıklı yapıldığı işletmelerde, medyaya bilgi akışı da rahat ve şeffaf bir şekilde yapılabilecektir.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin uygulandığı firmada verimliğin artması arasında ilişki vardır. Aslında medyaya bilgi akışı sağlanması ile verimlilik arasındaki ilişki tartışılacak bir konudur.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin yabancı ortak bulmayı kolaylaştırması arasında ilişki vardır. Medyaya bilgi akışı sağlanınca

firmanın tanınmışlığı da doğal olarak artacaktır. Kurumsal yönetişimi uygulayan işletmelerde böylece yabancı ortak bulunması daha kolay bir hal alabilecektir.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişimin ucuz maliyetli fon bulmayı kolaylaştırması arasında ilişki vardır. Medyaya bilgi akışı sağlanınca firmanın tanınmışlığının artması ile birlikte firmanın fon bulması da daha kolay olabilecektir.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecinin maliyetli olması arasında ilişki vardır. Kurumsal yönetişim süreci emek ve zaman isteyen maliyetli bir süreçtir. Fakat medyaya bilgi akışı ile ilişkisi tartışılacak bir hususdur.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecinin hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması arasında ilişki vardır. Kurumsal yönetişimde firmaların en büyük yaptıkları hata, bürokrasiyi artırmalarıdır. Tabii sağlıklı bir denetim mekanizması, dökümantasyon sistemi ve organizasyon sistemi olacaktır. Fakat iyi bir kurumsal yönetişim uygulaması hantal ve bürokratik bir yönetim anlayışına sahip olma demek değildir.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlanması ile kurumsal yönetişim sürecine başlamak için aile üyelerinin ikna edilmesinin gerekliliği arasında ilişki vardır. Aile işletmeleri ailenin değer yargıları ve kültürü ile bağlıdır. Aile üyeleri kurumsal yönetişim sürecine başlanabilmesi için ikna edilmesi gereklidir. Zaten aile üyeleri kurumsal yönetişim için ikna edildiklerinde medayaya daq bilgi akışı sağlanabilecektir.

Analiz edilecek önermeleri çoğaltmak mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde daha çok aralarında anlamlı ilişki bulunan bazı önermeler analiz edilmiştir.

IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmelerinde kurumsal yönetişimin uygulanması, aile işletmelerinin gelecek nesillere kalabilmesi için önemli bir konudur. Aile işletmelerinin kurumsal yönetişimi uygulayabilmeleri için aile çok önemlidir. Çünkü aile işletmelerinin işleyişi ailenin kültürel ve etik değerleri ile çok yakın ilişkilidir. Hacılarlı işadamlarının sahip olduğu işletmelerde de başarının ve kurumsal yönetişime geçişin en önemli faktörü Hacılarlıların birbirlerine bağlı olmaları ve birbirlerine destek olmaları, etik ve kültürel değerlerine bağlı kişiler olmalarıdır. Bu şekilde gerek dış çevrelerine, gerekse iç çevrelerine güven vermektedirler. İncelenen firmalarda genellikle birinci ve ikinci kuşak birlikte çalışmakta, firmaları hale hazırda birinci kuşak yönetmektedir. Şirketlerin %58,9'unda yazılı iş ahlakı kuralları yoktur. Bu nedenle firmaların yönetimine ikinci kuşaklar geçtiğinde bu yazılı olmayan iş ahlakı kurallarının, birinci kuşakta olduğu gibi katı uygulanmaması dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Şirketlerin %87,9'unda aile dışında üye vardır. Fakat bu üyeler incelendiğinde, bu üyelerinde genellikle Hacılarlı veya Kayserili olduğu görülmektedir. Yani aile dışından olan üyelerde aile ile aynı etik ve kültürel değerlere sahiptirler.

Şirketlerin %61,7'sinde açıkça yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası yoktur. Aynı iş ahlakı kurallarında olduğu gibi terfi politikası da yazılı değildir. Şirketleri birinci kuşak yönettiğinden ve kültürel olarak aile içinde bu birinci kuşağa olan saygının fazla olması nedeniyle terfilerde bir problem olmamaktadır. Fakat ailenin kalabalıklaşması aile işletmelerinde bir takım sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. "Kuzen-gelin-damat sendromu" olarak literatürde geçen bu

sorun ailenin kalabalıklaşması ile birlikte yeni kuşak çatışmalarının meydana gelmesine neden olmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin hayatını sürdürememelerinde bu sorun önemli bir yer tutmaktadır. Hacılarlı işadamlarının ve ailelerinin etik ve kültürel değerlere bağlı olması bu sorunu da azaltıcı bir teki yapmaktadır. Fakat gelecekte ortaya çıkacak problemleri ortadan kaldırabilmek için iş ahlakı kurallarının, terfi politikasının yazılı hale getirilmesi, aile anayasasının oluşturulması gereklidir.

Şirketlerin mali tablo hazırlama nedenleri de ağırlıklı olarak finansal analiz ve yasal zorunluluktur. Türkiye genelinde de firmaların mali tabloları hazırlama nedeni yasal zorunluluktur. Finansla analiz işletme finansının temelini oluşturmaktadır ve firmalar genellikle finansal analiz yapmaktadırlar. Ama bu yasal zorunluluk için oluşturulan mali tablolardaki verileri kullanarak yapılan finansal analizin ne kadar sağlıklı olduğu da tartışmalı bir konudur.

Şirketler Basel II'yi duymuş olsalar bile yeterli bilgiye sahip değillerdir. Zaten kredi bulmakta güçlük çeken aile işletmeleri için, Basel II'nin uygulamaya geçmesi büyük bir felaket olabilecektir. Çünkü firmaları ne yazık ki Basel II ile ilgili fazla bir hazırlıkları yoktur.

Hacılarlı işadamlarının sahip oldukları şirketlerin daha da ileri gidebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için şirketlerdeki kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesi, acilen Basel II ile ilgili bilgilendirme ve Basel II'ye hazırlanılması için risk yönetimi ile ilgili çalışmalarının yapılması, şirketlerin mali tablolarını daha sağlıklı hala getirilmesi gereklidir.

TEŞEKKÜR

Başta desteklerinden dolayı Hacılar Belediye Başkanı Sn. Ahmet HERDEM'e, HASİAD üyeleri ve yöneticilerine, vakit ayırıp anketi cevaplandıran birçoğu Türkiye'nin sayılı firmalarına sahip olan tüm Hacılarlı işadamlarına teşekkürlerimi sunarım.

KAYNAKLAR

AKDOĞAN; Asuman (2000), "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 16, 31-47.

AKTAN; Coşkun Can (2004), Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ARGÜDEN, Yılmaz, "İyi Yönetişim", Dünya Gazetesi, 20.09.2002.

ATEŞ, Özgür (2003), Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

ÇUKACI, Yusuf (2006), "Kamıuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanının Etik Anlayışı ve İzmir İlinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2006.

DENIS, Diana K., McConnell, John J. (2003), "International Corporate Governance", European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Working Paper, No: 05/2003.

EGE, İlhan (2004), "KOBİ'lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi", KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu, Muğla.

EGE, İlhan (2006), "The New Basel Capital Accord and Corporate Governance: Case of Capaddocia", II. International Strategic Management Conference, Beykent University&Gebze Institute of Technology&Çanakkale Onsekiz Mart University, İstanbul.

EGE, İlhan; YILMAZ, Aylin (2005), "Finansal Krizler ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Türkiye ve Dünya Uygulamaları Analizi", 4.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi "Kurumsal Yönetim", TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.

EGE, İlhan; TANÇ, Ahmet; GÖZBAŞI, Onur; ÖZGENER, Şevki (2003), "Muhasebecilik Mesleği Mensuplarının Muhasebe Ahlakına İlişkin Tutumları", 1.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ellis, D. G., Maoz, I. (2003), "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", The International Journal of Conflict Management, 14, 255-272.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2005), Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

GÜRBÜZ, A. Osman, ERGİNCAN, Yakup (2004), Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

KAFESOĞLU, İbrahim (1984), "Milli Kültür-Siyaset İlişkisi", Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi, No 4.

KARPUZOĞLU, Ebru (2000), Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.

KIRIM, Arman (2001), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇ, Umut, TORLAK, Ömer (2002), "İşletme Sahip ve/veya Yöneticilerinin Etik Davranışlarla İlgili Algıları Rekabete Bakış Açılarından Etkileniyor Mu? KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, ODTÜ, Ankara, 457-463.

KULA, Veysel (2006), Kurumsal Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

MÜSLÜMOV, Alövsat, ARAS, Güler, Türkiye'de Muhasebe ve Finansal Yönetim Uygulamalarında Etik Davranışları Etkileyen Faktörlerin Analizi,

http://www3.dogus.edu.tr/amuslumov/research/chapters/Etik_Muslumov_Aras_Turkce.pdf, 12.01.2008.

SAYIN, Elif; EGE, İlhan (2006), "1997 Asya Finansal Krizinden Günümüze Küreselleşme, Kurumsal Yönetim ve Pazarlama Etiği", II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

ŞENCAN, Hüner (2005); Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayınları, Ankara.

URAL, Tülin, BALIKÇIOĞLU, Betül (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul.

VURAL, Beril Akıncı, SOHODOL, Çisil (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar, Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul.

World Bank (1999), Ukranian Corporate Governance Manual.

YÜZER, Ali Fuat, AĞAOĞLU, Embiya; TATLIDİL, Hüseyin; ÖZMEN, Ahmet; ŞIKLAR, Emel (2004), İstatistik, AÖF Yayınları, Eskişehir.

SINIRLARI AŞAN BAŞARILI BİR KADIN GİRİŞİMCİ OLMAK

İsa İPÇİOĞLU
Bilecik Üniversitesi, İşletme Bölümü
İİBF, BİLECİK
Tel: (0228) 212 40 25
e-posta: isaipcioglu@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; başarılı ve değişik bir girişimcilik öyküsüne sahip bir kadın girişimciyi ele alarak, tüm zorlukları aşarak nasıl başarılı olduğunu incelemektir. Bu bağlamda, başarılı bir kadın girişimci olan ve birçok konuda ilklere imza atan TMG Dış Ticaret Madencilik ve Mansfield Madencilik Sanayi ve İnşaat Şirketleri' nin Yönetim Kurulu Başkanı olan Zuhal Mansfield bu çalışmamız için örnek bir kadın girişimci olarak seçilmiştir. Zuhal Mansfield'ın aile, çevre, okul ve dolayısıyla çocukluk yıllarındaki birçok olaylar onun girişimcilik ruhunun ve kişisel karakteristiklerinin gelişmesindeki başlıca temel belirleyiciler arasında yer aldığı, önemli girişimcilik karakteristiklerine sahip olduğu ve Türkiye'de halen kadın girişimciliğin zor olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Kadın Girişimcilik, Kadın Girişimci

1. GİRİŞ

Ülkemizde işgücüne katılma oranlarına bakıldığında erkek ve kadın arasında büyük dengesizlikler görülmektedir. Bu nedenle kadınları iş hayatına çekmek amacıyla son zamanlarda birçok politikalar ve teşvikler göze çarpmaktadır. Bununla birlikte kadın olmanın dahi zor olduğu ülkemizde girişimci olmayı düşünen veya girişimci olmaya aday birçok kadını bekleyen sorunlar olduğu gibi aynı zamanda girişimci olan kadınlarda birçok sorunlarla ve zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında sosyal ve kültürel ortamda kadın rollerinin kalıplaşmış olması; eğitimlerin yetersizliği; aile tepkileri; iş yükünün fazla oluşu; finans bulma güçlüğü; güvenilirlik sağlamak için kadınların erkeklerden daha fazla çaba gösterme gerekliliği ve kadınların kişisel özgürlüklerini daha fazla kullanabilme ihtiyaçlarının artması gelmektedir. Bu tür sorunları aşan ve başarı öyküleriyle örnek gösterilebilen birçok Türk kadın girimci ulusal ve uluslar arası piyasada boy göstermektedir. Bu açıdan çalışmanın temel amacı; başarılı ve değişik bir girişimcilik öyküsüne sahip bir kadın girişimciyi ele alarak, tüm zorlukları aşarak nasıl başarılı olduğunu incelemektir. Bu bağlamda, başarılı bir kadın girişimci olan ve birçok konuda ilklere imza atan TMG Dış Ticaret Madencilik ve MANSFIELD Madencilik Sanayi ve İnşaat Şirketleri' nin Yönetim Kurulu Başkanı olan Zuhal Mansfield bu çalışmamız için örnek bir kadın girişimci olarak seçilmiştir. Kendisi ile derinlemesine mülakat yapılmış ve mülakat kayıt altına alınmıştır. Bu mülakat ve gözlem aracılığıyla da elde edilen bilgiler sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Böylece gerçektende hem ulusal hem de uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren kadın girişimcinin karakteristikleri, girişimci olmaya iten nedenler ve karşılaşılan zorluklar ve bunların üstesinden gelerek başarının altında yatan temel belirleyicilerin neler olduğu ortaya konulmuştur. Böylece de genç girişimcilere özelliklede kadın girişimcilere önemli ipuçları verilmeye çalışılmıştır.

2. KADIN GİRİŞİMCİLİK VE TÜRKİYE

Girişimi herhangi bir şekilde kendi adına çalışma ve girişimciyi riski ve belirsizliği yüklenen bir kişi olarak değerlendirilerek bugünkü girişimciliğe en yakın açıklama 1700'lü yıllarda yapılmıştır (Cantillon, 1959). Görüldüğü gibi çok eski bir kavram olmasına rağmen 1980'li yıllardan sonra daha da önemi artan ve önemli bir araştırma konusu haline girişimcilik kavramı yeni bir şey yaratma ve bu işlevi yerine getirirken ortaya çıkan sonucun riskine veya ödülüne katlanma süreci olarak (Hisrich ve Peters, 1998) girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayat geçirme ve yenilik yapma süreçleridir (TÜSİAD, 2002). Girişimcilik faaliyetini yerine getiren *girişimci ise, yeniliğin başlangıcı olarak yaratıcı olma, yeni örgütleme biçimlerini ve teknolojileri uygulama, yeni pazarlara yönelme, yeni malları piyasaya sürme, sermayeyi harekete geçirme, üretim ve ticari ilişkilerde akılcılığı sağlama gibi zor görevleri yerine getirmeye çalışan kişi* olarak nitelendirilmektedir (Korkmaz, 2000: 166). Başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken temel özelliklere bakıldığında ise çalışkanlık, organizasyon ve denetim yeteneği, bilgi, çevresi ile sürekli iletişim içinde ve barışık olma, azim, basiret, akılcılık, riske katlanma, kararlılık, özgüven ve sürekli bir şekilde kendini yenileyebilme yetenekleri görülebilir (Küçük, 2005). Ortaya konan bu tanımlamalar ve özellikler genel olarak girişimcilik ile ilgilidir. Bunun yanında kadın girişimciler sadece kadın olduklarından dolayı erkek girişimcilere göre farklı durumlarla karşılaşmakta ve farklı özellikler göstermektedirler. Bu nedenle iş dünyasında faaliyet gösteren bir kadın girişimci *"piyasa ekonomisi içinde hesaplanmış riskleri göze alarak, doğrudan doğruya pazara yönelik, nakde dönüşebilen, mal ve hizmet üretip satan, kendi işinin sahibi olup, vergi kaydı, bağlı odalara üye olan ve sosyal güvenlik kurumlarından birinin şemsiyesi altında çalışan ya da yanında başka kişileri istihdam eden kadın"* olarak tanımlanabilir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:35).Genelde rol model olarak alınan girişimciler yüksek profilli erkek

girişimcilerdir ama kendi işini yapan kadın girişimcilerin artması artık yeni kurulan ufak işletmelerde kadın girişimcilerin de model konumunda olmasını desteklemektedir (Morrison vd., 1999). Özellikle kadın girişimcilerin kişisel özellikleri dinamik, bağımsız, özgüvenli, rekabetçi ve amaç yönelimli olmasının yanında girişimcilik faaliyetini sürdürenlerin ise hırslı, risk alma, kendi işini kontrol etme özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (Yetim, 2002). Aslında erkek ve kadın girişimciler, girişimcilerin karakteristikleri bakımından çoğunlukla benzerlik göstermesine rağmen kadın girişimciler bazı durumlarda motivasyon, bir işe başlama sürecindeki faktörler, iş becerileri, mesleki özgeçmiş, finansal kaynaklar, kişisel özellikler, özgeçmiş, destekleyen gruplar ve girişilen işin türü bakımından erkeklerden farklılık göstermektedir (Hisrich ve Peters, 1998).

Hisrich ve Peters'a (1998) göre bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:

- Erkekler genellikle sahip oldukları geleceklerini (kaderlerini) kontrol altına alma, bir şeyler yapabilme dürtüsüyle motive olurlar. Buna karşı kadınlar önceki durumlarında (pozisyonlarında) yükselmesine ve performans göstermesine izin vermeyen iş geriliminden ileri gelen başarma ihtiyacından daha fazla motive olma eğilimindedirler.

- Erkeklerin yeni başlayacakları bir girişim şu an yaptıkları işin, uğraştıkları ikinci/yan işin veya hobilerin bir sonucu ise önceki işten yeni bir girişime geçmek kolay olur. Kadınlar ise genelde yüksek derecedeki iş memnuniyetsizliği ile bir önceki işini terk eder ve yeni bir girişim için deneyimden ziyade daha zor bazı şeyleri yapmaya yönelme onları heveslendirir.

- İşe yeni başlarken finansal kaynaklar olarak erkekler sahip oldukları özsermayelerinin yanı sıra yatırımcıları, banka kredileri veya bireysel kredileri kullanırken, bayanlar sadece kişisel varlıklarına ve birikimlerine güvenmektedirler.

- İş tecrübesi olarak erkekler kadınlara göre imalat, finans ve teknik alanlarda daha deneyimlidirler. Bayanlar buna karşı orta seviye yönetim düzeyinde ve genellikle hizmet sektörü ile ilişkili alanlarda yönetim deneyimlerine sahiptirler.

- Kişisel özelliklerde ise, erkekler kadınlara oranla daha fazla kendilerine güvenmektedirler ve kadınlara göre daha esnek ve toleranslıdırlar.

- Erkeklerin girişime başlama yaşı 25-35 dolayında iken bu sınır kadınlarda 35-40 arasındadır. Erkekler teknik ve işletme ile ilgili alanlarda eğitim almışlarken liberal sanat eğitimi almışlardır.

- Erkelerin işlerindeki en önemli destekçileri dışarıdaki danışmanları olan avukatlar ve muhasebeciler iken eşleri ikinci sırada yer almaktadır. Kadınların eşleri ise birinci sırada destekçileri, ikinci sırada yakın arkadaşları ve üçüncü sırada mesleki birlikler gelmektedir.

- Kadınlar işe başlarken daha çok perakende, halkla ilişkiler, eğitim hizmetleri gibi hizmet sektöründeki alanlarda girişimde bulunurken, erkekler imalat, inşaat veya ileri teknoloji alanlara girerler.

Girişimcilikte kadınların faaliyetlerinin seviyesi karmaşık bir sosyal ve ekonomik faktörler grubundan etkilenmektedir. Bu faktörlerin etkileri ise farklı endüstri kollarında değişiklik göstermektedir (Morrison vd., 1999). Kadın girişimcilerle ilgili olarak birçok kuruluş ve araştırmacılar tarafından ulusal ve uluslar arası alanda ki çalışmalar özellikle kadın girişimcilerin demografik özellikleri, kişisel özellikleri, girişim faaliyetinin başlangıcında ve sürdürme aşamasında karşılaştığı sorunlar, avantajları ve dezavantajları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan biri olan Hisrich ve Öztürk (1999) gelişmekte olan bir ekonomiye sahip olan Türkiye'deki kadın girişimcilerin diğer ülkelerle karşılaştırıldığında birçok benzerliklere sergilerken, bir girişime başlama ve nedenleri ve motivasyonları ile karşılaştıkları problemler gibi yönlerden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar mesleki ayırımın etkisi, ücret eşitsizliği ve ekonomide desteklenmeyen sektöre girme gibi özellikle gelişmekte olan bir ekonominin farklı bir sosyal yapının etkisinin yönünü gösterir.

Ufuk ve Özgen (2001) Ankara'da evli 220 kadın girişimcinin profillerini belirlemiştir. Buna göre araştırmaya katılan kadın girişimcilerin iş hayatına atılma nedenleri; aile ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal ilişkilere girme ve kendini gerçekleştirmedir. İşe başlarken sermaye bulma, bürokratik prosedürler ve deneyimsizlik problemleri ile karşılaşırken işi sürdürme aşamasında ki en önemli problemleri pazardaki talep yetersizliği, borç ve vergi ödemeleridir. Başarı için gerekli olan bireysel özellikler ise iletişim becerisi, kendine güven, cesaret, sabır ve alçak gönüllülüktür.

Yetim (2002) Mersin'de kadın girişimcilerin niteliklerini ve yeterliliklerini belirlemeye çalıştığı araştırmasında araştırmaya katılan 224 kadın girişimcinin hem iş kurma hem işini sürdürme aşamalarında farklı sosyal kaynakları harekete geçirdiğini ve de girişim niteliklerini taşıdıklarını tespit etmiştir. Girişimcilik faaliyetlerinde hem kurumsal kaynaklar hem de informal kaynaklar kullanılmaktadır. Bu girişimci kadınların kurumsal bilgi kaynaklarını kullanabilme yetenekleri dayanışmayı sağlayarak örgütlenme çabalarını arttırmaktadır.

Kutaniş ve Hancı (2004) Adapazarı ve Kocaeli çevresinde çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren 25 kadın girişimciyi incelediği araştırmasında; kişisel özgürlüğün çoğu kadının girişimci olmaya iten neden olduğunu; finansal kaynak konusunda kendi birikimleri yanında çevreden destek aldıkları; çoğunun eğitimlerinin lise ve üniversite olduğunu, işle ilgili değişik sorunlar yaşadıklarını ve hedeflerinin büyük olduklarını belirlemişlerdir. Bunun yanında Fidan ve Yılmaz'ın (2006) Adapazarı'nda 50 kadın girişimci üzerinde yaptıkları araştırmada ise bu kadın girişimcilerin genel olarak eğitim seviyeleri düşük ve erkeklerin kendileri ile rekabeti göze alamayacakları alanda iş kurma eğilimde olduklarını belirlemişlerdir. Araştırma kapsamındaki kadın girişimciler kuruluş sermayelerinin kendi biriktirdikleri küçük birikimlerden karşılamışlar, yetmediği takdirde aile ve yakın çevreden takviyelere girmişlerdir. Onları girişimciliğe iten nedenler: ücretli ve mesai gerektiren işe eşin izin vermemesi; özgürlük ve bağımsızlık isteği; eğitimini veya bilgisini değerlendirme isteği; aile geçiminden sorumlu olması; eşin pasif durumu, sağlık sorunları ve çalışamaz özelliği ve iş bulamam sonucu yönelim olarak sıralanabilir. Bu araştırmada iş kalitesinin yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. İşe bağlılık sürecinin gerçekleşmesi engellenmektedir. İşlerini gelecekte büyütme eğiliminde olmadıkları da ileri sürülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı; başarılı ve değişik bir girişimcilik öyküsüne sahip bir kadın girişimciyi ele alarak, tüm zorlukları aşarak nasıl başarılı olduğunu analiz etmek ve incelemektir. Böylece başarısının altında yatan temel faktörleri ortaya koymaktır. Başarılı ve ilklere imza atan kadın girişimciler hem kadın girişimcilere hem de genç girişimci adayları için rol modelleri

olabilecektir. Bu bağlamda, başarılı bir kadın girişimci olan ve birçok konuda ilklere imza atan TMG Dış Ticaret Madencilik ve MANSFIELD Madencilik Sanayi ve İnşaat Şirketleri' nin Yönetim Kurulu Başkanı olan Zuhal Mansfield bu çalışmamız için örnek bir kadın girişimci olarak seçilmiştir. Görüldüğü gibi bu araştırma bir örnek olay incelemesi modelindedir ve bu yönüyle de nitel bir araştırmadır. Temel bir fikrin veya olayın herhangi bir yöntemle ayrıntılı incelenmesi olan örnek olayda bir birey, bir rol, küçük bir grup, bir örgüt ve bir topluluk olay olabilir (Punch, 2005)

Zuhal Masfield'ın kendisi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemi ile önceden Türkiye'de yapılmış kadın girişimcilikle ilgili çalışmalara bağlı olarak bazı sorular geliştirilmiştir. Bu sorular mülakatın belirli bir sistematik içinde gitmesine yardımcı olmuş, mülakat esnasında alınan cevaplar neticesinde konunun aydınlanması için bazen değişik sorularda sorulmuştur. Görüşme esnasında yönlendirici olmamak ve görüşmecinin eksik bilgi vermesini önlemek amacıyla görüşmenin soru cevap dışında sohbet havasında geçmesine de dikkat edilmiştir. Özellikle özgeçmişi (ailesi, çocukluğu, eğitim vb.), kişisel karakteristikleri, girişimciliğe nasıl başladığı, girişimcilik serüveni ve karşılaşılan zorluklarla ilgili konu başlıkları ile ilgili mülakat yapılmıştır. Böylece gerçektende hem ulusal hem de uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren kadın girişimcinin karakteristikleri, girişimci olmaya iten nedenler ve karşılaşılan zorluklar ve bunların üstesinden gelerek başarının altında yatan temel belirleyicilerin neler olduğunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Görüşme hem dijital ortamda hem de not tutularak kayıt altına alınmıştır. Bunun yanında işyeri ve sürecide gözlemlenmeye çalışılmıştır.

4. BAŞARILI BİR KADIN GİRİŞİMCİ: ZUHAL MANSFIELD

Türkiye'nin çeşitli yerlerinde mermer-maden ocağı işleten Zuhal Mansfield. İkisi Erzincan'da, biri Bilecik'te olmak üzere 3 mermer ocağı ve Bilecik'te faaliyete geçen bir mermer fabrikası vardır. 15 yıldır ürettiği maden ürünlerini 8 ülkeye ihracat yapıyor. DEIK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Avrasya Yönetim Kurulunda görevli, Belarus-Türkiye İş Konseyi Başkanı ve Made In Turkey dergisinde Yayın Kurulunda bulunan Zuhal Mansfield, Kadın Girişimciler Derneği "KAGIDER"in de kurucularından birisidir. Çin' e ilk ihracat yapan Türk olan Zuhal Hanım alanında birçok ilki başarmış bir girişimcidir. 2000 yılında, Yurtdışında Yaşayan En Başarılı Girisimci Ödülü' nü ve 2002 yılında Dünya Gazetesinin düzenlediği yarışmada Yılın Başarılı İş Kadınları arasında yer aldı. Hong Kong Mermer ve Satın Alma Derneği'nin ilk ve tek yabancı üyesi olan Zuhal Mansfield, TMG Dış Ticaret Madencilik ve Mansfield Madencilik Sanayi ve İnşaat Şirketleri' nin Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Zuhal Mansfield İskenderun'da doğdu. Asker bir ailenin çocuğu olması dolayısıyla devamlı olarak ailesi ile birlikte şehir ve okul değiştirmiştir. Bu nedenle devamlı olarak yaşam devini yüksek ve hareketli ve her gittikleri yere adapte olmuşlar. Bu harekelilik içinde baba memleketi olan Niğde'ye yazları gidilmesi ihmal edilmemiş yöresel yaşam tarzına da uzak kalmamışlardır. Tüm bunlar aslında ona ülke ritüerlerini öğrenmesine yardımcı olmuştur. İlk erkek evlat olan babanın ilk çocuğudur. Erkek kardeşlerine hep koruyuculuk yapan bir kimlik içinde erkek gibi bir kız olan afacan ve hiçbir zaman yaramazlığı eksik olmayan bir çocukluk dönemi geçirmiş. Birazda ailesinin kız çocuğu gibi olup risk altında olmaktansa erkek çocuğu gibi olma düşüncesi de bunda etkili olmuş. Öğrencilik dönemi ise çok başarılı olan bir öğrencilikten ziyade ortanın üstü denebilecek bir öğrencilik dönemi geçirmiş. Hedefleri arasında 8-10 gibi not almak olmamış, bunu zaman kaybı olarak görmüş. Branşlaşmaya inandığı için herkesin iyi bildiği konular da uzmanlaşması gerektiğine inanmaktadır. Hep kopya hazırlamış ama hiç kopya çekmemiş. Babadan kalan dürüstlük ona ilke olmuş. İstanbul Güzel sanatlar kazandığı halde

anne baba göndermemiş. Erken yaşta evlendirilmiş. Hacettepe Üniversitesi Fizyoterapist Rehabilitasyon bölümünü evli olarak okumuş. Fakat hiçbir evliliği istememiş, Hep yalnız yaşama isteği olmuş. Ne istediğini bilmiyor ama ne istemediğini her zaman çok net olarak bildiğini ifade etmiştir. Örneğin ailesinin komşu kızı ile karşılaştırma yapmasından hiç hoşlanmadığını daha doğrusu başkası ile karşılaştırma yapılmayı sevmediğini ifade etmiştir. Bu nedenle bugün de kendi pazara payı ile rakiplerinin pazara payını karşılaştırmamaktadır. Rakiplere ayıracağı zamanı kendi firmasına ayırmaktadır.

Özellikle dünya coğrafyasını çok sevmesi, hep iş veya turistik gezi dolayısıyla yurtdışına giden insanlara hayranlıkla bakmasına neden olmuş. Büyünce ne olacaksın sorusunun cevabı alıp başımı gitmekmiş. Bu arada bir tesadüf sonucu yurtdışı fırsatı doğmuş ve o gözü pekliğiyle gözünü karartarak İsveç'e gittiğini belirtmiştir. Bu arada paraya ihtiyacı olması bunda diğer bir etken olduğu söylenebilir. Böylece ilerleyen yıllarda başarılı bir girimci olmanın ilk adımlarının atıldığı görülmektedir. Burada bir şirkette ofisboy denilebilecek bir işte çalışırken çalıştığı bölüm Afrika'nın küçük bir ülkesi olan Botswana'dan aldığı proje için bölüm yöneticisinin biz bir bütünün parçasıyız, biz bir ekibiz diyerek hep birlikte bu ülkeye gitmişler. Madenlerde ve benzeri işlerde çalıştıktan sonra Avustralya'ya gitmiş. Burada Türk radyosunda program yapmış, sosyal görevli olarak çalışmış. Bu arada da minik minik kar marjı düşük ama çok sermaye yatırmadan külçe altın alım satımına başlamış. Eksiklerini tamamlamak içinde ileri derece İngilizce kursu, iş idaresi ve bilgisayar gibi birçok kurslara devam etmiş. Daha sonra bir sandviççide, sonra da bir kadın kıyafet tasarımcısında çalışmış. Burada geliştirdiği yeni yöntemlerle kısa dönem maaşla çalıştıktan sonra primle çalışmaya başladığını ve hayat standardının yükseldiğini belirtmiştir. 1989'da Hong Kong bağlantılı Çin'den dönüşte uçağı kaçırmış ve mücevher kutusunu andıran burada kalmaya karar vermiş. Altın işi yapmış, Türkiye'den bornoz, havlu ihracatı yapmış. Fakat Hong Kong'un 3 ay sonra kendini yuttuğunu ve büyük paralar kaybettiğini söylemiştir. Her şeyden bir şey öğrendiği bu yerde elindeki geri dönüş bileti yırtarak tekrar işe koyulmuş. 3 yıl içinde ise işleri bayağı ilerletmiş.

1993'de Türkiye'den mermer ticareti için gelen bir işadamına Hong Kong Ticaret Müşaviri aracılığıyla tercümanlık yapması neticesinde mermer ile tanışma başlamış. Komisyonculuk yaptığı mermer ticaretinde daha sonra Türkiye'de kendi yatırımlarını yapmış. 1995 yılında Türkiye'de de tesisleri faaliyete geçti. Türkiye'deki bir kadın girişimci olarak iş hayatında karşılaştığı en büyük zorluğun ne yaparsan yap hep beğenilmeyen bir şeyin olduğunu, iş hayatında erkeklere nazaran kadından beklentinin fazla olduğunu, başkaları için sıradan olan bazı şeyler kadınlar için ayyuka çıkartılmakta Türkiye'de kadım girişimcilere sosyal baskı veya sosyal taciz olduğunu inanmaktadır. Kadınların mutlak eğitilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Aile, çevre, eğitim ve dolayısıyla çocukluk yıllarındaki birçok olaylar bireyin girişimcilik ruhunun ve kişisel karakteristiklerinin gelişmesindeki başlıca temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda Zuhal Mansfield çocukluk yılları incelediğinde bu temel belirleyicilerinde onun girişimci bir birey olması üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Hep yalnız yaşama isteği olmuş Özellikle bu durum girişimcilik duygusu içindeki bağımsız olma isteğini yansıtmaktadır. Ne istediğini bilmiyor ama ne istemediğini her zaman çok net olarak bildiği anlaşılmaktadır. Aldığı üniversite eğitimi ile bugünkü yaptığı iş arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Kişisel özellikleri ile ilgili olarak kendine güven, aklına güven, çabuk öğrenme, çabuk adapte olma, gözü pek olma, kendini tanıma gibi girişimci özellikleri göze çarpmaktadır. Bu özellikler de girişimci bir bireyde bulunulması gereken özelliklerle de örtüşmektedir. Kararlı,

fırsatları yakalayan, her zaman kendini yenileyebilen, azimli, yılmayan, mücadeleyi seven, cesaretli bir kadın girişimci olarak her zaman bir arayış içinde olduğu görülmektedir. Başarı için kişisel çabanın gerektiğine inanmakta bu ise girişimcilik hislerinden kontrol etmeyi göstermektedir. Diğer bir deyişle, başarının kişinin kendi çabalarından kaynaklandığına, dış faktörlerden (yani kaderimde varsa olur vs.) kaynaklanmadığına inanmaktadır. Bununla birlikte başarısızlığın ise bir sistem sorunu olduğu sadece bireysel çabaya bağlı olmadığını ileri sürmektedir. Değişik ülkelerde, değişik işlerde çalışmış olması ona bir girişimci için devamlı ve her durumdan bir şey öğrettiği anlaşılmaktadır. Yeni ülkelere, yeni işlere başlaması girişimciliğin temelinde yatan yenilik yapma kavramına vurgu yapmaktadır. Birçok konuda yeni ve ilklere imza atması bir girişimcilik hissi olan riski göze almayı göstermektedir. Bununla birlikte yeni işe başlayanların ve özellikle Zuhal Mansfield'ın az sermaye ile işe başlaması bu nedenle çok fazla bir şey kaybetmeyecek olması az riskle girişimci adayı olmayı gösteren bir örnektir. Türkiye'de hala iş kadını olmanın türlü zorlukları olduğu ve farklı gözle bakıldığı da bu örnek olay incelemesinde anlaşılmaktadır. Ayrıca Türkiye'de kadın girişimcilerin yaptıkları işlere bakıldığında yapılan araştırmalarda kadınların kendilerine uygun işlere yöneldiği görülürken, Zuhal Mansfield Türkiye'de kadınların yönelmediği alışılmışın dışında madencilik sektöründe faaliyet göstermesi onu diğer girişimci kadınlardan ayıran özelliklerinden biri olarak ön plana çıkarmaktadır.

Girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar genelde çalışan kadınlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle bunda sonra yapılacak çalışmalarda nasıl girişimci birey yetiştirileceği ve ilgili faktörlerle ilişkili araştırmalar yararlı olacaktır. Ülkemizde hem girişimci bireyler hem de girişimci kadınların gelişmesi ve ülkenin sosyo-ekonomik durumuna katkı da bulunulması isteniyorsa gerçekten kadınları eğitimli olması şarttır. Yalnız bu eğitimin yaratıcı, yenilikçi, kendine güvenen birey yetiştirme üzerine yoğunlaşarak küçük yaşlardan başlaması girişimcilik ruhunun geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Başarılı bir örnek kadın girişimci üzerinde yoğunlaşan bu çalışmanın yanında, daha fazla sayıda başarılı kadın girişimcilerle yapılacak bir araştırmada benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkartılarak ve verilerin değerlendirilmesiyle bir ölçek geliştirilerek örnek sayısı çok geniş bir kadın girişimci kitlesini kapsayan bir araştırmanın yapılması uygun olabilir.

TEŞEKKÜR

TMG Dış Ticaret Madencilik ve Mansfield Madencilik Sanayi ve İnşaat Şirketleri' nin Yönetim Kurulu Başkanı Zuhal Mansfield'a yaptığı katkılardan dolayı teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

Cantillon, R. (1959), *Essai sur la Nature du Commerce en General (The Nature of Trade in General)*, translated and edited by Henry Higgs, Frank Cass and Company Ltd., London, http://www.econlib.org/libraray/Downloads/cntNTdownload.html/download, (Erişim:09.11.2007).

Fidan, F. ve Yılmaz, T. (2006), Kadın Girişimciliğine Alternatif Bakış: Serüven mi? Macera mı?, *2. Uluslar arası Kadın Araştırmaları Konferansı*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 27-28 Nisan, K.K.T.C.

Hisrich, R., D. ve Peters, M., P. (1998), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Boston.

Hisrich, R., D ve Öztürk, S., A. (1999), Women entrepreneurs in a developing economy, *The Journal of Management Development*, 18 (2), 114-125.

Korkmaz, S. (2000), Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 163-179.

Küçük, O. (2005), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Kutaniş, R., Ö. ve Hancı, A. (2004), Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları, *3. ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, 25-26 kasım, Eskişehir.

Morrison, A., Rimmington, M. ve Williams, C. (1999), *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004), *Girişimcilik ve KOBİ'ler,* Gazi Kitabeci, Ankara.

Punch, K. F., (2005), Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, (Çev.: D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara.

TÜSİAD (2002), *Türkiye'de Girişimcilik*, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340, İstanbul.

Ufuk, H. Ve Özgen, Ö. (2001), The profile of women entrepreneurs: a sample from Turkey, *International Journal of Consumer Studies*, 25 (4), 299-308.

Yetim, N. (2002), Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği, *Ege Akademik Bakış*, 2 (2), 79-92.

AİLE ŞİRKETLERİ VE STRATEJİK KARAR OLUŞTURMA SÜRECİ: RASYONELLİĞİN SINIRLARININ KEŞFİ ÜZERİNE… Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları

Jülide KESKEN
Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü
Ege Üniversitesi İİBF
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/1954
Faks: (232) 373 41 94
e-posta: julide.kesken@ege.edu.tr

Derya İLİC
Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü
Ege Üniversitesi İİBF
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: derya.kelgokmen @ege.edu.tr

Burak ÇAPRAZ
Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü
Ege Üniversitesi İİBF
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 343 40 00/5299
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: burak.capraz@ege.edu.tr

Nazlı Ayşe AYYILDIZ
Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü
Ege Üniversitesi İİBF
35100 Bornova/ İZMİR
Tel: (0232) 388 40 00/2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: nazliayse.ayyildiz @ege.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada aile işletmelerinde üst düzey stratejik karar verme sürecinin ana hatları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Karar vericilerin stratejik karar verme süreci üzerinde etkili olan, bireyler veya grupların dinamiklerine bağlı olarak yapmaları muhtemel karar alma hatalarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada aile işletmeleri için hayati öneme sahip stratejik kararların niteliğini olumsuz yönde etkileyen bu etkilerin kaynaklarının ve sonuçlarının ortaya konması önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Karar Alma, Aile İşletmeleri, Karar Alma Hataları

1.GİRİŞ

Rasyonel modele göre karar verme belli bir sırayı takip eden adımlardan oluşan ve hedeflenen sonuca ulaşma olasılığını arttıran alternatifler arasından rasyonel bir seçim yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Hucynski ve Buchanan,1996: 738). Ancak insan aklının çok karmaşık yapıdaki problemleri formüle etme ve çözme kapasitesi tam rasyonelliği sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle bu süreçte yöneticiler bazı etkilere maruz kalarak hatalı kararlar alabilmektedirler. Nitekim tanımlayıcı karar verme modelleri birey veya grup tarafından verilen kararların; bireyin kişiliği, grup ilişkileri, örgütsel güç ilişkileri ve politik davranış, dışsal baskılar, örgütün stratejik düşünceleri ve bilginin ulaşılabilirliği gibi birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Hucynski ve Buchanan,1996:746). Bu bağlamda Kets de Vries (1991:1)'in "örgütlerin ve yöneticilerin rasyonelliğine dayanan yönetim teorilerinin artık yıkılmaya başladığı"na dair görüşü daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Sarsıntının başlaması ilk olarak tanımlayıcı karar verme modellerinden en etkili olan davranışsal kuram içinde yer alan "sınırlı rasyonellik" (bounded rationality) kavramıyla ortaya çıkmıştır. Simon'ın (1986) ortaya attığı bu kavrama göre bireyler kişisel ve durumsal kısıtlar altında "ideal" kararlar yerine "tatminkar" kararlar vermektedirler (Hucynski ve Buchanan,1996: 746).

En tepedeki stratejik karar vericiler olarak karar alma sürecinde hayati rol oynayan yönetim kurulu üyelerinin de zaman zaman sınırlı rasyonellik altında hareket ettikleri bir gerçektir. İnsan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi nedeniyle karmaşık problemlerin net olarak kavranamaması karar alma ve yargılamada hatalara neden olmaktadır (Das ve Teng, 1999; Hodgkinson, 2001; Maule ve Hodgkinson, 2002; Schwenk, 1995 içinde Hodgkinson vd., 2002:1069). Bu noktada işletmeler için hayati öneme sahip stratejik kararların niteliğini olumsuz yönde etkileyen bu etkilerin kaynaklarının ve sonuçlarının ortaya konması önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİ

Stratejik kararlar yapısı itibariyle yapılandırılmamış, programlanmamış ve uzun vadeli özellik taşımaktadır. Mintzberg, Raisinghani ve Theoret (1976) stratejik kararlara yönelik olarak tanımlama, gelişim ve seçimden oluşan üç aşamalı bir karar alma süreci tanımlamıştır (Schwenk, 1995: 473): Tanımlama aşamasında fırsatlar, problemler ve krizler fark edilerek karara yönelik bilgi toplanır ve sorunlar daha net olarak belirlenir. Gelişim aşamasında karar vericiler sorunlara yönelik alternatif çözümler geliştirmek amacıyla hazır çözümleri uygun hale getirir ya da yeni çözümler tasarlar. Seçim aşamasında ise karar vericiler, alternatifler arasından pazarlık sonucunda bir karara varmaktadırlar. Karar vericiler karar alma sürecinin çeşitli aşamalarında farklı hatalara maruz kalmaktadırlar. Hangi hatanın hangi aşamada ne sıklıkla ortaya çıktığı karar alma sürecinin niteliğini etkileyen önemli bir unsurdur.

2.1. Karar Alma Sürecinde Etki Eden Faktörler

Karar alma sürecinde ele alınması gereken faktörler içerisinde karar niteliği, fikir birliği, etkili kabul ve grup kaynaşması ile çatışma kavramları yer almaktadır (Amason, 1996:128).

2.1.1. Karar Niteliği

Karar alma sürecinde maruz kalınan hatalar kararın niteliğini etkilemektedir. Amason (1996:124), karar niteliğinin belirleyicisi olarak iki faktör tanımlamıştır. Bunlar: üst yönetim takım üyelerinin bilişsel kabiliyetleri ve kararların alındığı süreçlerde karar vericiler arasındaki etkileşimdir.

Birçok araştırma karar vericilerin bilişsel kabiliyetleri ile bilişsel çeşitliliği arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çeşitlilik bir takımın karmaşık kararlar verirken ortaya koyabileceği farklı kabiliyetlerin toplamıdır (Hoffman, 1959; Hoffman, Harburg, & Maier, 1962; Hoffman & Maier, 1961; Wanous & Youtz, 1986). Bantel ve Jackson (1989: 109), programlanamayan, karmaşık problemlerin çözümünde grubu oluşturan bireylerin çeşitli beceri, bilgi, kabiliyet ve bakış açılarına sahip olmasının grupları daha etkin hale getirdiğini ortaya koymuştur. Nitekim Bantel ve Jackson (1989) ile Murray (1989) çalışmalarında çeşitli yeteneklerden oluşan üst yönetim takımlarının daha az çeşitlilik gösteren takımlara göre daha yenilikçi ve yüksek nitelikli kararlar verdiğini ortaya koymuştur.

Bilişsel kabiliyetlerin yanında takım üyelerinin kararların alındığı etkileşim süreci de en az onun kadar önemlidir (Steiner, 1972: 35). Araştırmalar farklı görüşlerin ortaya atılmasının karar vericiler arasında etkileşim yarattığını ve alternatiflerin sentezlenerek tek bir karara ulaşmaya imkan sağladığını ortaya koymaktadır (Amason, 1996: 124).

2.1.2.Fikir Birliği

Birçok araştırma bulgusuna göre takım üyeleri arasında fikir birliği sağlanan karar süreçleri fikir birliği sağlanamayanlara oranla daha yüksek örgütsel performans sağlamaktadır. Kararların başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin desteği de önemlidir (Amason, 1996:125).

2.1.3.Etkili Kabul

Fikir birliği karar niteliğini tek başına etkilememektedir. Alınan kararlarda fikir birliğinin sağlanması ve yüksek nitelikli kararların alınması ile birlikte örgütsel performans artacaktır. Örgütsel performansın oluşmasında etkili kabulün de oluşması gerekmektedir. Etkili kabul kavramına göre üyeler arasında etkili ilişkiler oluşturulması, karar niteliğini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim birbirlerine veya tüm takıma karşı negatif duygular besleyen takım üyelerinin karar verme sürecine katılımı azalacaktır. Kararlara katılmama durumu ile negatif tutum karşılıklı olarak hem mevcut hem de gelecek kararları olumsuz yönde etkileyecektir.(Amason, 1996: 125–126).

Bununla birlikte karar niteliğinin öncülleri - çeşitlilik ve etkileşim - fikir birliğinin ve etkili kabulün oluşmasını engelleyebilir. Benzer şekilde işbirliğinin ve etkili kabulün sağlanması karar niteliğini azaltabilecektir. Bu sonuç da stratejik karar verme paradoksuna temel oluşturmaktadır (Gaenslen, 1980; Slatte, 1968). Karar niteliği, fikir birliği ve etkili kabul hep birlikte yüksek performans için gereklidir. Ancak birçok yönden de karar niteliği, fikir birliği ve etkili kabul birbiriyle çatışmaktadır (Amason & Schweiger, 1994, Amason, 1996)

Tablo1: Grup Düşüncesinin Semptomları ve Düzeltici Faaliyetler

Semptomlar	**Önleyici Adımlar**
Savunmasızlık hatası: Üyelerin geçmiş başarılarına devam edeceğine dair aşırı iyimserlik sergilemesi ve aşırı düzeyde risk almaları	Lider üyeler tarafından şüphelerin açıkça ifade edilmesini teşvik eder.
Toplu ussallaştırma: Üyeler toplu bir şekilde karar verirken temel aldıkları inanç ve varsayımlarına uyum göstermeyen verileri elerler.	Lider kendi fikirlerinin eleştirilmesini kabul eder.
Etik hatası: Üyeler ahlaklı birer birey oldukları için kötü kararlar alabileceklerini tahmin etmezler.	Daha üst düzey kademelerde yer alan üyeler fikirlerini en son dile getirir.
Paylaşılan stereotipler-klişeler: üyeler uyum göstermeyen kanıtları bu kanıtların kaynağını kötüleyerek ortadan kaldırırlar (örn: diğer grupları birer stereotip olarak ele alarak liderlerini kötü ve güçsüz olarak nitelendirmek).	İkinci ve benzer bir gruptan öneriler alınır.
Doğrudan baskı: Sözlü, sözsüz ya da diğer şekillerde ortak görüşten sapan bireylere baskı uygulanması (örn: grup düşüncelerini sorgulayan ya da bu düşüncelere şüphe ile yaklaşan bireylere baskı uygulanması). Uyum ve kabulü sağlamak için zorlayıcı bir dilin kullanılması.	Periyodik olarak alt gruplar oluşturulur.
Öz-denetim: üyeler grubun mutabakatı karşısında sessiz kalmaya ve şüphelerini en aza indirgemeye çalışırlar.	Üyeler dışarıdan güvenilenlerin tepkilerini dikkate alır.
Oy birliği hatası: üyelerin en önemli grup üyelerinin hem fikir olması nedeni ile mutabakata varıldığı sonucunu çıkarması	Dışarıdan güvenilen kişiler periyodik olarak tartışmalara davet edilir.
Fikir-koruyucuları: Grubun uyum ve mutabakatını bozacak dışarıdaki bireylerden gelecek olası ters, uyumsuz bilgilere karşı grubu koruma görevini üstlenen bireyler vardır.	Bir kişi şeytanın avukatlığı görevine atanır. Rakiplerin olası faaliyetlerine ilişkin senaryolar geliştirilir.

Kaynak: Irving L. Janis (1982): Victims of Groupthink: A psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston, 2nd Edition içinde Buchanan; : 756.

2.1.4.Çatışma

Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilecek olan çatışma, bir yönüyle karar niteliğini arttırırken, diğer yönüyle etkili kabul ve fikir birliğini azaltabilir. Çatışmanın bir türü olan ve yargı farklılıkları ile işlevselciliğe odaklanan bilişsel çatışma ortak hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşılacağına yanıt arar. "Farklı statüden gelen ve farklı bakış açılarına sahip olan yönetim kurullarında bilişsel çatışma kaçınılmazdır (Mitroff, 1982: 375). Bireysel bakış açılarının sentezlenmesi sonucunda farklı bakış açılarını bir araya getiren bilişsel çatışma karar niteliğine katkıda bulunur. Bilişsel çatışma aynı zamanda takım üyelerinin karar verme sürecinde söz sahibi olarak bağlılık ve etkili kabulü arttırmaktadır (Amason,1996:129).

Çatışmanın kişisel ve duygusal olarak algılanması tartışmalara yol açarak işlevsizliği beraberinde getirmektedir. Bu tür çatışmalar etkili çatışma olarak nitelendirilmektedir (Amason & Schweiger, 1994). Tepe yönetimde yapılan eleştirilerin kişisel algılanması ile ortaya çıkan bu çatışma türü, etkili kabul ve fikir birliğini azaltarak karar verme niteliğini olumsuz yönde etkiler (Amason, 1996:129).

2.1.5. Grup Kaynaşması

Grup kaynaşması grup üyelerinin birbirlerinden etkilenme ve birbirleri ile çalışmaya devam etme hususunda güdülenme derecesidir (Summers, Coffelt ve Horton, 1988). Aşırı düzeyde kaynaşma grup düzeyinde alınan kararlarda karşılaşılan işlevsiz bir mod olan ***grup düşüncesinin*** öncülü olarak (Mullen, Anthony, Salas ve Driskell, 1994) karar verme kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Grup düşüncesi etkisi ile grup içi kaynaşmanın artması örgütte grup kararlarının alımında bazı belirtiler ile karşılaşılmaktadır. Grup düşüncesinin belirtileri Tablo 1'de belirtilmektedir.

2.2 Grup Kararlarında Karşılaşılan Hatalar

Yazın tarandığında iş gruplarının etkinliğine ilişkin birçok araştırma ile karşılaşılmaktadır. İş grupları örgütsel bağlamda bir ya da birden fazla görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş sosyal sistemler olarak nitelendirilmektedir (Bettenhausen; 1991: 346). Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmada yönetim kurulları da bir grup olarak ele alınmakta ve grubun etkinliği stratejik karar alma süreci bağlamında tartışılmaktadır. Nitekim stratejileri izleme ve etkileme sürecinde yönetim kurulu üyeleri bazı etkilere maruz kalarak kararları yanlış yönde etkileyebilmektedir. Stratejik kararların kalitesini arttırabilmek için karar vericilerin yargılarını hatalardan arındırıcı tekniklere ihtiyaç duyulmaktadır (Hodgkinson vd.; 2002: 1069).

2.2.1. Grup düşüncesi ve Kaynaşma

Grup kararları kendi içinde bazı avantajlar ve dezavantajlara sahiptir. Gruplar farklı bakış açıları, daha fazla bilgi ve deneyim imkanı yaratarak karar sürecinde olumlu etkiler sağlarken oluşturduğu dezavantajlar nedeni ile hatalara neden olmaktadır. Karar hatalarına neden olan dezavantajlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. Grup Kararlarının Dezavantajları

Kişisel Faktörler. Utanma gibi bazı kişisel özellikler bazı üyelerin kendi düşüncelerini ve bilgilerini gruba önermelerini engeller.
Sosyal Faktörler: "Gemiyi Taşlamak" konusunda isteksizlik ve uyum sağlamaya yönelik baskı bireysel katkılardaki yaratıcılığı bastırmaktadır.
Sorumluluk Dağılımı: Grup üyeleri başkaları tarafından üstlenileceği inancıyla sorumluluktan kaçabileceklerini düşünebilirler.
Azınlık baskısı: Grup üyelerinin daha yüksek sesle ve uzun konuşanlara boyun eğmesi grup eylemini azaltabilir.
Politikacılar Arasında Karşılıklı Yardım: Politika çemberi ve politik ilişkiler bir kişinin kazanılmış hakkı veya projesi tehlikede olduğu zaman sesli düşüncelerin yönünü değiştirebilmektedir.
Amaç Değişimi: Bazen bir tartışmayı kazanmak, bir rakipten öç almak gibi ikinci derecede istekler temel görev olan bir problemin çözümü veya bir karar konusunda görüş bildirmenin önüne geçebilmektedir.
Grup Beyin Fırtınası: Bireysel performansla karşılaştırıldığında ortaya çıkan fikirlerin niteliğini ve niceliğini artırmaktan ziyade azaltmaktadır.
Grup Düşüncesi: Grup içindeki "bağlılık" duygusu ile oybirliği isteği alternatif yollardaki eylemlerin tartışılması ve değerlendirilmesinde karar seslerini azaltmaktadır.
Tatmin etme: En iyiler yerine o anda grup için kabul edilebilecek kararların verilmesi söz konusu olabilir.

Kaynak: Huczynski A. ve Buchanan, D., (1996), Organizational Behavior- An Introductory Text, 4th Edition, Prentice-Hall, s.753.

2.2.2. Stratejik Karar Alma Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Yazında karar alma sürecini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Alınan kararların niteliği ve etkinliği kararın hedefine ulaşma derecesi ile ilgilidir. Nitekim karar alma süreci içinde kişisel, sosyal, politik faktörler, sorumluluk, azınlık baskısı ve amaçlar hatalara neden olmakta, alınan kararların niteliğini etkilemektedir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 753). Yazın taramasında karşılaşılan hatalar şunlardır:

Karşılıklılık Hatası: Toplumdaki temel normlardan biri bireyin geçmişte kendisine nazikçe davranan bir kişiye gelecekte nazik davranması, diğer bir değişle benzer şeklide davranarak karşılık vermesidir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Bağlılık ve Tutarlılık Hatası: Bağlılık bireylerin kendi faaliyetlerine bağlı kalarak kendi inançlarına da bağlı olması durumudur. Bağlılık zor koşullarda faaliyetlerin devamlılığını sağlar. Bizim ne olduğumuz ve ne yapmak istediğimizin görünür bir göstergesidir. İnsanlar ilk kararı aldıktan sonra tutumlarını bu kararla tutarlı olacak yönde düzenler ve ona bağlanırlar (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Sosyal Kanıt Hatası: Bu hata insanların diğer insanların neye inandıkları ve ne yaptıklarına bakarak neye inanmaları ve ne yapmaları gerektiğine karar vermeleridir. Belirsizlik ve karmaşa durumlarında diğerlerini – özellikleri de kendilerine en çok benzeyenleri- gözlemler ve takip eder. Bu benzerlik ile kastedilen statü, sosyal geçmiş, giyim, tavır ya da dil bağlamında benzerliktir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Hoşlanma Hatası: Sevdiklerimizin istediklerini yapmaktan hoşlanırız. Onlara duyduğumuz bu sevgi isteklerine uyum göstermemize neden olur. Sevgi hatası o denli güçlüdür ki sözü geçen insanın orada olmasına gerek kalmaksızın istediği yapılır. Bazen sevilen kişinin sadece adının anılması bile yeterli olabilir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Otorite Hatası: Her birimiz bir otorite tarafından istenene uyum gösterme eğilimi sergileriz. Aksi anarşi olarak nitelendirildiğinden, doğduğumuz andan itibaren otoriteye itaat etmenin doğruluğunu öğreniriz. Bu hatanın gücü sistematik sosyalleşme uygulamalarında daima yasal otoritelere uyulmasının belirtilmesi sonucunda pekişir. Farklı toplumlar bu boyut bağlamında farklılıklar gösterir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Kıtlık Hatası: Elde edilmesi zor olan şeylerin ve fırsatların daha değerli olduğu pek çok kişi tarafından kabul görür. Genellikle bir şeyin mevcudiyetini sorgulanarak onun değeri ve kalitesi hakkında kısa yoldan bilgiye ulaşılır. Ayrıca nesneler ya da herhangi bir şey daha zor elde edilebilir hale geldikçe özgürlüklerin kaybedilme riski büyür. Bu durumdan nefret edilmesine rağmen buna ters tepki gösterilir ve bu şeyler olağandan daha fazla arzulanır (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Aşırı Güven: İşletme yöneticilerinin kendilerine güvenen bireyler olması doğaldır ancak aşırı güven yöneticilerin etkin düşünebilme becerilerini olumsuz etkiler (Credit Union Directors Newsletter, 2005).

Zihinsel Muhasebe: İnsanlar parayı zihinlerinde farklı şekillerde yerleştirirler. Örneğin bireysel gelirler zihinsel muhasebelerde "kolej parası" "eğlence parası" ya da "ev giderleri" gibi hesaplara aktarılır (Credit Union Directors Newsletter, 2005).

Çerçeveleme Hatası: Çerçeveleme hatası bir karar probleminin farklı şekilde tanıtılması ya da sunulması sonucunda kararın farklı bir tercih ile sonuçlanmasıdır. Kısaca kararın sonuçları göz önüne alındığında olası kar ya da olası zararlara odaklanılarak problemin tanıtımı, bu soruna ilişkin kararın değişimine neden olur (Hodgkinson vd..; 2002: 1069).

Algıda Seçicilik: Çevremizden gelen tüm bu bilgilere aynı şekilde odaklanamayız. Bu noktada ortaya çıkan algıda seçicilik kavramı, duyumsal veri yığını içerisinden bilinçsiz olarak bazılarının seçilmesini ve diğerlerini yok sayarak bunlara odaklanmayı anlatmaktadır. Dearborn & Simon (1958) tarafından ortaya atılan algıda seçiciliğin yarattığı problemler karar almada önemli rol oynamaktadır (Hucynski ve Buchanan,1996: 214).

Birim Hatası: İnsanlar bir birim varlığın (belli kıstlarla) yeterli ve optimal olduğunu düşünürler. Bu görüş birim hatası olarak nitelendirilmektedir. Birim hatası birim bölümlendirmenin büyük etkisi olarak gösterilmekte, gıda alımında bir porsiyon kontrol şekli olarak açıklanmaktadır (Geier, A. B., Rozin P., ve Doros, G., 2006:521)

Von Restorff Etkisi: Hedwig von Restorff (Hunt, 1995:105), hafıza konusunda yaptığı katkılarla, adını verdiği etki ile hatırlanmaktadır. Bu etki hafızadaki belirleyiciliğin psikolojide verilen adıdır. Restorff (1933)'a göre belirli boyutlar itibariyle benzer olan nesneler içinde farklı olan nesne akılda kalacaktır.

Sıfır Risk Etkisi: İnsanlar kesin olmayan büyük faydalar yerine kesin olan küçük faydaları tercih etmektedirler (Baron, 1994: s. 358-361içinde Pious, 1993). Örneğin, insanlar negatif bir sonucun olma olasılığını %5'ten %0'a indirmek için, negatif sonucu olma ihtimali %30'u (daha ciddi olan) %20'ye indirmekten daha fazla değerde çaba gösterirler (Gowda, 1999:67).

Karmaşa Etkisi: Bu etki karar verme üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Tahminlerin ve seçeneklerin oluşması için gerekli olan bilgilerin kaçırılması ve "bilinmeyen"in oluşmasına neden olan subjektif deneyim olarak tanımlanabilir (Frisch ve Baron, 1988:149).

Çapa Hatası: Karar verirken geçmiş bir kaynağa çok fazla takılı kalma/demir atma veya bir bilgi parçasına göre davranma olarak tanımlanabilir (Chapman ve Johnson, 1994:223).

Dikkat Eksikliği Hatası: Bir ilişkiyi değerlendirirken diğer ilişkili bilgilerin göz ardı edilmesidir. Richeson ve Trawalter (2007: 98) önyargı ve ırk faktörüyle oluşan dikkatsel hatayı incelemişlerdir.

Buluşsal Uygunluk: İnsanlar bir sınıfın frekansını veya bir olayın olma olasılığını örneklerin ve olayların akılda kalma kolaylığına göre değerlendirirler. Hafızada canlı, normal olmayan ve duygusal yüklü olayların daha fazla kalması ve bu yüzden bunların olacağına inanılması olarak tanımlanabilir (Gowda, 1999: 62).

Uygunluk Basamağı: Kamusal söylemde bir şeyin sürekli tekrarlanması ile onun daha fazla inandırıcı olmasını sağlayan süreç olarak tanımlanabilir (Kuran ve Sunstein, 1999). Bir şey yeterli süre tekrarladığında onun doğru olacağını düşünme eğilimi denilebilir.

Kumarbaz Yanlışlığı: Bireysel rastgele olayların geçmiş olaylardan etkilendiğini düşünme olarak tanımlanabilir. Örneğin "elimdeki parayla 5 kez tura attığım için, altıncı atışımın yazı gelme ihtimali tura gelme ihtimalinden daha yüksektir".

Hawthorne Etkisi: Bu kavram insanların bir araştırma sürecinde gözlendiklerini farkettikleri anda davranışlarını değiştirdiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacıların kişinin performans sonuçlarının nasıl olacağını farketmemesi kişinin ne yapacağını etkilemektedir (Parsons,1974: 922).

Birşeyin Nitelik ve Önemini Sonradan Anlama Hatası: "Ben bunu önceden beri biliyordum" etkisi, geçmiş olayları tahmin edilebilir şekilde görmeyi ifade etmektedir (Hoffrage, Hertwig ve Gigerenzer, 2000:566–567).

Aldatıcı Korelasyon: Belli bir eylem ve etki arasında doğru olmayan bir ilişkinin varlığına inanmaktır (Smith,1991: 108).

Gözlemci Bekleyiş Etkisi: Araştırmacının belli bir sonuca ulaşacağına inanması bilinçsiz olarak deneyi manipule etmesine veya veriyi yanlış yorumlamasına neden olabilecektir. (Repp, Nieminen, Olinger ve Brusca, 1988).

İyimserlik Hatası: Planlı eylemlerin sonuçlarıyla ilgili yüksek derecede iyimser olma eğilimidir. Bu hata bir şeyin riskini diğerlerinin riskinden daha az olacağını düşünme olarak da tanımlanmaktadır. Araştırmacılar bu hatanın ortaya çıkmasına neden olan birçok kişisel ve durumsal faktör üzerinde durmaktadır (Helweg-Larsen ve Shepperd, 2001: 74)

Pozitif Çıktı Hatası: Araştırmacıların bilinçsiz olarak pozitif sonuçlar bulmaya yönelerek değerlendirmelerinin hatalı olmasının ortaya çıkmasıdır. Birçok araştırma örgütsel gelişme çabalarının değerlendirilmesine ilişkin araştırmalarda pozitif çıktı hatasının varlığını ortaya koymaktadır. (Woodman ve Wayne, 1985: 889)

Öncelik etkisi: Önce gelişen olaylara izleyen olaylardan daha fazla ağırlık vermektir. (Lind ve Kray, 2001:191)

Umut Verici Geçmişi Düşünme: Geçmiş deneyimlerin olduğu zamankinden daha değerli olarak görülmesi (Golden, 1997).

Moda Etkisi: Domino ya da kartopu etkisi olarak da nitelendirilen bu hata türü insanların toplu bir faaliyete katılım kararlarının o faaliyete katılan kişi sayısından etkilenmesidir (Gavious ve Mizrahi; 2001: 91). Diğer bir deyişle diğer insanların benzer şeyleri yapmasından dolayı bireyin diğer insanlarla aynı şeyi yapma eğilimidir.

Kör Nokta Hatası: İnsanlar başkalarının bazı etkilere maruz kaldıklarının farkına varabilirler ancak kendileri bu etkilere maruz kaldıklarının farkında olmazlar (Pronin, Lin ve Ross, 2002).

Doğrulama Hatası: Odaklanılan bir varsayıma duyulan sistematik aşırı güven eğilimidir. Ancak bu güvene rağmen diğer bileşenlerin de kesin bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Diğer bir deyişle kişinin kendi ön yargılarını doğrulamak amacı ile bilgiyi anlamlandırması eğilimidir (McKenzie; 2006: 577).

Karşıtlık Etkisi: İnsan algısı birbiri ardına gördüğü ya da dokunduğu nesneler arasındaki farkı etkiler. Eğer ikinci nesne ilk nesneden oldukça farklı ise ikinci nesne kişiye olduğundan çok daha farklı gözükür. Örneğin; ilk önce hafif bir nesne daha sonra ağır bir nesne kaldırırsak, ikinci nesne bize olduğundan çok daha ağır gelir (Huczynski ve Buchanan, 1996: 756).

Mesleki Deformasyon: Belirli bir mesleğin yol açtığı bozukluktur. İnsanların uzmanlık alanlarına odaklanarak daha geniş perspektifleri göz ardı etme eğilimleri ve bu uzmanlık çerçevesinde olayları değerlendirme eğilimidir (Moore, 1970 içinde Editors, 2005:186).

Ayırt Etme Hatası: İnsanlar tahminlerde bulunup seçim yaparlarken bileşik değerlendirme sürecine girerler. Ancak bir olayı bizzat yaşarlarsa tek değerlendirme sürecine

tabi olurlar. Örneğin iki farklı maaş seçeneğini ayrı ayrı değerlendirirlerse bu maaşlar arasındaki farklılık daha az gözükürken bu iki maaşı aynı anda değerlendirirlerse aradaki fark daha fazla gözükür. Bu bağlamda iki farklı seçenek aynı anda değerlendirilirken bu iki seçenek ayrı ayrı değerlendirildiklerinden çok daha farkı görünürler (Hsee ve Zhang; 2004: 680).

Uç Değerlerden Kaçınma: Bu hata uç olay ve faaliyetlerden kaçınarak orta yolu seçme eğilimi olarak nitelendirilebilir (Gajdos vd., 2004).

Odaklanma Hatası: Bireyler düşüncelerini kendi zihinlerindeki modeller ile sınırlama eğilimindedirler (Legrenzia, Girottoa ve Johnson-Laird; 1993: 37). Bir çeşit öngörü hatası olan bu etki insanların bir olayın tek bir boyutuna aşırı derecede odaklanarak gelecekteki olası sonuçları gözden kaçırmalarına neden olur.

Çerçeveleme Etkisi: Bir kişinin bir bilgiye karşılık verdiği tepki o kişiye o bilginin nasıl sunulduğundan etkilenir. İnsanların seçimleri bilgilerin onlara farklı şekilde sunulması sonucunda değiştirilebilir. Bir bilgiye dair olumlu taraflar vurgulanırsa o bilgiye farklı tepki verilirken, olumsuz taraflar vurgulanırsa tepki bambaşka bir şekilde olabilir (Gowda; 1999: 64).

Bahşedilme Hatası: Çerçeveleme etkisi ile benzer olan bir diğer hata türüne göre insanlar sahip oldukları nesnelere eğer onlara sahip olmasalardı verecekleri değerden çok daha fazla paha biçerler (Kahneman, Knetsch ve Thaler, 1990).

Bilinenin Etkisinde Kalma Hatası: Bu hata türü insanların aşina oldukları şeylere sadece onlara tanıdık geldiği için aşırı düzeyde sevgi duyması eğilimidir. Buna örnek olarak yabancı ülkede bulunan bir kişinin aşina olduğu sözler duyması karşısında gösterdiği tepki verilebilir (Wang ve Chang; 2004: 1055).

Denetim Hatası: İnsanların çevresel faktörleri denetleyebileceğine dair abartılı inançları olarak tanımlanabilir (Thompson, Armstrong ve Thomas, 1998). Denetim hatasına örnek olarak insanların kumar oynarken (Langer, 1975) ya da araba kullanırken (McKenna 1993) herşeyin kontrolleri dahilinde olduğuna dair inançları verilebilir.

Etki Hatası: İnsanların geçmişte yaşadıkları olayların şu anki mutluluklarını etkilediğine dair inançlarından kaynaklanan etkilerdir. Bu hata insanların duygusal deneyimlerinden faydalanarak geleceğe dair doğru ön görülerde bulunmalarını olumsuz yönde etkileyebilir (Wilson, Meyers ve Gilbert; 2003: 421-422).

Bilgi Hatası: Bir faaliyeti etkilemeyecek dahi olsa bireylerin bu faaliyete ilişkin bilgi edinme eğilimidir. Bilgi hatasının değerlendirilebilmesi için standart bilgiye ilişkin bir tabanın olması gerekmektedir (Schwartz, 1997: 266)

İrrasyonelliğin Artışı: İnsanların hatalarını örtme yönünde ısrarcı davranarak yapılan faaliyetleri haklı çıkarma eğilimidir (Drummond; 1998: 911).

Zarardan Kaçınma Hatası: İnsanlar zararları yararlara nazaran çok daha fazla ve korkunç olarak nitelendirme eğilimindedirler. Dolayısıyla aynı miktardaki zarar ve yarar kıyaslandığında zararın etkisi yarara göre daha fazla hissedilir (Kahneman ve Tversky, 1979). Bunun sonucunda da insanlar statükoya daha fazla değer ve önem verme eğilimi sergilerler (Samuelson ve Zeckhauser, 1988).

Sona Erdirme İhtiyacı: Bir yanıt bulabilmek ve şüphe ile belirsizlik duygularından kurulmak adına önemli konular hakkında bir yargıya varma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Kruglanski, 1989; Kruglanski ve Webster, 1996).

İhmal Hatası: Statüko hatası ile ilişkili olan bu hata türü statüko ve durgunluğu koruyacak seçeneklerin göz önünde bulundurularak diğerlerinin ihmal edilmesi eğilimidir. Böyle bir seçim karar vericileri statükonun değiştirilmesinin faydaları daha fazla olmasına rağmen statüko yararına risk almaya yönlendirir. Benzer bir şekilde karar vericiler ihmalkarlıktan kaynaklanan zararı faaliyetlerden kaynaklanan zararlara nazaran daha önemsiz olarak nitelendirme eğilimi sergileyebilirler. (Ab, Haponik ve Terry; 2005).

Planlama Hatası: İnsanlar genellikle hedeflerini yapabileceklerinden daha kısa zamanda gerçekleştireceklerine inanırlar. (Armor ve Taylor, 1998; Buehler, Grin ve Ross, 1994, 1995 içinde Koole ve Spijker; 2000: 873). Bu eğilim planlama hatası olarak nitelendirilir (Kahneman ve Tversky, 1979) ve insanların görevi bitirme zamanlarını net ve doğru olarak öngörememelerine neden olur.

Tepki Hatası: Seçme özgürlüğüne ilişkin tehdit algılanması sonucunda bireyin bu özgürlüğünü korumak adına kendisinden beklenenin aksini yapma eğilimidir (Fogarty; 1997). Tepki özellikle insanlara belli görüş ve tutumları sergilemeleri hususunda baskı yapıldığında karşımıza çıkar (Stieger, Reips ve Voracek 2007: 1654).

Temel Yorma Hatası: Bir kişinin davranışlarını durumsal faktörlerden ziyade kişilik özelliklerine bağlı yorma eğilimidir (Heider, 1958; Ross, 1977 içinde Langdridge ve Butt, 2004: 359).

Yanlış Ortak Karar Etkisi: Kişilerin kararlarını daha baskın göstererek bu karardan etkilenebilecek diğer kişiler üzerinde olması gerekenden fazla etki göstermesidir (Engelmann ve Strobel 2000: 242).

Adil Dünya Fenomeni : Antaki ve Fielding (1981 içinde Merelmen, 1986: 285) tarafından değinilmiştir. Kişilerin dünyayı adil gördüğü, herkesin hak ettiğine ulaşacağı beklentisidir.

İç Grup Hatası: Bir kişinin ait olduğu grubu başka gruplarla ilişkilerde pozitif değerlendirme eğilimidir (Aberson ve diğerleri, 2000: 157).

Halo Etkisi: Bir kişinin tek bir özelliğine göre değerlendirilmesidir (Huczynski ve Buchanan, 1996: 223). Eğer vardığımız ilk yargı uygunsa karşıdaki insana diğer bilgilere bakmadan olumlu halo oluşturur, eğer uygun değilse kişiye karşı olumsuz halo oluşturulur.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Amaç ve Kapsam

Bu çalışmada aile işletmelerinde üst düzey karar vericilerin stratejik karar verme süreci üzerinde etkili olan, bireyler veya grupların dinamiklerine bağlı olarak yapmaları muhtemel karar alma hataları belirlenmiştir. Çalışmanın bir diğer hedefi aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin

ve çalışanların stratejik karar alma süreci ve kararların rasyonelliğine yönelik algısı ve stratejik kararların uygulanma süreci üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

Çalışmanın uygulaması bir örnek olay çalışması olarak tasarımlanmıştır. Şu anda faaliyet gösteren bir işletmede üst yönetimin karar alma dinamikleri analiz edilmiştir. Çalışmada incelenen işletme İzmir'de faaliyet gösteren orta ölçekli bir üretim işletmesidir. Söz konusu aile işletmesinin yönetim kurulu üç aile üyesi ve bir profesyonel yöneticiden oluşmaktadır.

3.2. Yöntem

Stratejilerin uygulanmasında kilit rol oynayan bu yönetim kurulu üyeleriyle derinlemesine görüşme yöntemini de kullanılarak elde edilen verilerin tümü içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmada aynı zamanda araştırma sorusunun etkin bir şekilde yanıtlanabilmesi için araştırma tekniği olarak profesyonel sosyal araştırmacıların örgütün bireyleri ile birlikte bu örgütleri değiştirmede tam bir işbirlikçi olarak yer aldıkları katılımcı eylem araştırması yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmaya ilişkin veri toplama aşamasında eylem araştırması ve yüzyüze görüşme tekniği uygulanmıştır. Eylem araştırması, uygulamalı davranış bilimlerinin örgüt hakkındaki mevcut bilgi ile birleştirildiği ve örgütteki gerçek sorunların çözümünde kullanılan anlık inceleme süreci olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda işbirliği ve incelemenin etkisi altında gelişen bir süreçtir (Shani ve Pasmore, 1985: 439). Bu modelde araştırmacı dışarıdaki objektif bir gözlemci değil, görünür ve etkisi olan bir araştırmacıdır.

3.3. Bulgular

Karar alma sürecinde bireylerin kişilik özelliklerinin etkisi hissedilmektedir. Bu özellikler **temel yorma hatası** içinde irdelenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler kurumun riskden kaçan bir yapısının olduğunu belirtmiştir. Kurumun yönetim kurulu yapısının aile üyeleri ve profesyonel yöneticiden oluşan bir yapıya sahip olması, karar alma sürecine de etkisi olduğunu düşündüğümüz hisse dağılımına bakılmasını gerekli kılmaktadır. Her ne kadar yönetim kurulu üyeleri eşit haklara sahip gözüküyorsa da kurul üyelerinin sözlerinden hisse payının karar alma sürecini etkileyen önemli bir değişken olduğunu çıkarmaktadır. Bu noktada kurumda en büyük hisse sahibi olan aynı zamanda aile üyesi olan diğer yönetim kurulu üyelerinin babası konumunda bulunan yönetim kurulu başkanının kişilik özelliklerinin işletmeye de yansıdığı görülmektedir. Bu yansıma yalnızca işletmeye değil aynı zamanda diğer yönetim kurulu üyelerinin risk eğilimlerini ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerini de kanımızca etkilemektedir. Özellikle yönetim kurulu üyesi olan profesyonel yönetici ile oldukça uzun süredir birlikte çalışılıyor olması yöneticinin kişilik özelikleri ile yönetim kurulu başkanının özelliklerinin benzeşiyor olmasına bağlanabilir. Her iki yönetici de riskten uzak durmaya çalışan belirsizlik içinde de kısa vadede sonuçları görmeye yönelik düşünce içerisindedirler. Bu iki yöneticinin diğer yönetim kurulu üyelerine göre daha güçlü olması karar alma sürecinde kişilik özeliklerinden kaynaklanan temel yorma hatasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kişilik özelikleri içinde risk eğiliminin çok düşük olması **sıfır risk eğilimi**ni, belirsizlikten kaçınmanın fazla olması da karar alımında **çapa hatası**nın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin riskten ve belirsizlikten kaçınmalarındaki en önemli nedenlerin başında geçmiş tecrübeler yer almaktadır. Nitekim yönetim kurulu üyeleri geçmişte yaşadıkları olayların şu anki kararlarını etkilediğini belirterek **etki hatası**na maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Kurul üyesi olan aile üyesi çocuklar, diğer üyelerin aksine nesilden kaynaklanan risk ve belirsizliğe daha açık özellik göstermektedirler. Ancak eski neslin oy hakkı olarak eşit özellikte

olması ama gerçekte güçlerinin çok daha fazla olması nedeniyle bu üyelerin kararları ağır basmaktadır. Nitekim bu güce ilişkin bir yöneticinin "Hissem kadar konuşurum" sözü aslında kurul içinde hisse payının etkisinin ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Burada **Adil dünya fenomeni** hatasını görmekteyiz. Üyeler eşit oy hakkına sahip olduklarını düşünse de aslında bu oy hakkı üyelerin belirttiği karar anında oylar eşit olduğunda babanın sözünün geçmesi nedeniyle aslında kararlarda güç dağılımının eşit olmadığını göstermektedir. Bu durum da "*Son sözü baba söyler*" gerçeğinden hareketle **oy birliği hatası**na neden olmaktadır. Özellikle yönetim kurulu başkanının kredi ile daha karlı kapatılabilecek işlerin dahi nakit ile kapatma, işletmeyi her türlü belirsizlikten uzak tutma eğilimi alınan kararları da etkilemekte ve **zarardan kaçınma hatası**na yol açmaktadır.

Tüm kararlarda oy birliği oluşabilir mi? Bu tür bir durum elbette hiçbir örgütte görülmesi muhtemel olmayan bir durumdur. Araştırmanın yapıldığı işletmede de oy birliği ile alınan kararlar olduğu gibi oy çokluğu ile de alınan kararlar da mevcuttur. Yönetim kurulu üyeleriyle yapılan görüşmelerde yöneticiler çoğunluğun aksi görüşünde olsalar da bu düşüncelerini ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Ancak aile bireylerinden küçük çocuk konumundaki üyenin sözlerinin kimi zaman yeterince dikkate alınmadığını hissetmesi nedeniyle bazen sessiz kaldığını belirtmesi **paylaşılan stereotip** hatasının oluştuğunu göstermektedir. Çoğunluğa ilişkin bu görüşe uyma davranışı **moda etkisinin** de oluştuğunun göstergesidir.

Karar almaya yönelik yapılan hatalardan bir diğeri **uç değerlerden kaçınma**dır. Nitekim incelediğimiz örgütte de risk ve belirsizlik oluşturabileceği düşünülen uç fikirlerden uzak durulmaktadır. Üyelerde bu söylemi doğrulamakta ve uç fikirlerin önerilmediğini belirtmektedirler. Risk ve belirsizliğe karşı yeni neslin açık bir göstergesi genç üyelerden biri tarafından belirtilmiş ve Türkiye pazarında önemli yer kazanmalarını sağlayacak farklı bir ürün üretimi fikrini ortaya atmıştır. Bu karar olumlu karşılanmakla birlikte şimdilik planlar içine atılmıştır. Aynı üyenin ortaya attığı fikirlere karşı genel tutumun bu kişinin yeterince dinlenmediği şeklindedir. Aslında diğer üyeler arasında kaybolan ve özellikle baba tarafından **halo etkisi** altında kalan oğul karar sürecinde yeterli rol oynayamadığını belirtmektedir. Ayrıca oluşan bu halo etkisi ile birlikte diğer üyeler bu üye hakkında **paylaşılan stereotip hatası**na düşmektedirler. Bu etkinin dışında üyenin fikirleri ortaya koyma üslubundaki başarısızlığını da ortaya koyması diğer üyelerin bu kişiden gelen önerilerde karar sürecinde **çerçeveleme etkisi** de ortaya çıktığı söylenebilir.

Bireyler örgüt içinde başarılı gözükmek isterler. Bu nedenle kendi sorumluluk alanlarındaki başarı bireyler için performans ölçütü olabilmektedir. **Mesleki deformasyon** olarak adlandırılan bireylerin kendi uzmanlık alanlarına ya da departmanlarına odaklı yönlendirme yapmaları örgütlerde karar alma süreci içinde görülebilmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütte kurul üyelerinin özellikle finansman fonksiyonunu ön planda tuttukları görülmektedir. Bireylerin kendi departmanlarına yönelik yönlendirme yaptıkları söylenememektedir. Örgütün kazancının kurul üyelerinin hepsine yansıyacak olması alınan kararlarda bireysel, bireylere ait departmanlara odaklanma yerine örgütün çıkarlarına odaklanılmasına neden olmaktadır. Ancak alınan kararlarda maliyet odaklı kararların ön plana çıkması örgütte zaman zaman **odaklanma hatası**na düşüldüğünün göstergesidir. Bu nedenle çoğunluğun görüşü ortaya çıktığında eğer aksi yöne döndürülebilme imkanı yok ise örgüt üyelerinin arasında huzursuzluk çıkmasını önlemek adına sessiz kaldıkları ya da karara aynı yönlü görüş belirttikleri görülmektedir. Bu durum **öz-denetim hatası**na neden olmaktadır. Örgütte bu durum genellikle yönetim kurulu başkanının belirli bir karar konusunda kesin görüş

bildirdiği ve yandaş topladığı durumlarda görülmektedir. Bu nedenle ortaya **otorite hatası** da çıkmaktadır.

Örgütlerde alınan kararların her zaman en iyi kararlar olup olmadığı tartışmalıdır. Alınan kararın doğruluğunda karara ilişkin bilgi önem taşımaktadır. Kurul üyelerinin hepsi gereksiz dahi olsa karara ilişkin tüm bilgiye sahip olmak istediklerini belirtmişlerdir. **Bilgi hatası** bu noktada ortaya çıkmakta ve bireyleri karar sürecinde gerekli olmayan verileri elde etmeye zorlamaktadır. Karar alınırken tüm faktörlerin dikkate alınması önemlidir. Ancak her şeyin ortaya konması sırasında **dikkatsel hata ve ihmal hatası**nın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bununla beraber araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin "*bazen çok fazla detaya inip monotonluğa giriyoruz*" sözü kanımızca önemlidir. Burada belirtilen karar konusunda önemli olmayacak gereksiz ayrıntılara girilmesi asıl amaçtan uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Doğru karar alırken kimi zaman karar vericilerin geçmişin gölgesinde kaldıkları ya da geçmiş deneyimlerden etkilendikleri görülmektedir. Araştırmada bir yöneticinin "*Ben bu filmi görmüştüm*" dediği geçmiş deneyimlerinin başarısızlığa kesin gözüyle bakılmasına neden olan **etki hatası** görülebilmektedir. Kurul üyelerinin yanlış yönlendirmesi de **yanlış ortak karar hatasına** neden olabilmektedir. Nitekim bazı kişilerin söylemlerinden etkilenilerek yanlış kararların alındığı ve **azınlık baskısı hatası**na maruz kalındığı ortaya çıkmıştır.

Örgütün aldığı kararlarda devamlı iyimser veya devamlı kötümser sonuçlara odaklanılması karar süreci için tehlikelidir. İncelenen örgütte iyi devam eden sürecin kötüye, kötü devam eden sürecin iyiye gidebileceğini düşündüren **kumarbaz hatasına** direkt olarak rastlanmamaktadır. Ancak eski neslin daha pembe tabloyu önce düşündüğü yani düşük riskle nasıl en iyi sonucu alırız sorusuna odaklandığı, genç nesilde ise iyi ve kötü tablonun birlikte düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Alınan kararların sonuçları da bir sonraki karar sürecini etkilemektedir. Üyeler "Ben bunun böyle olacağını biliyordum" denilen durumun oluştuğunu belirtmektedir. **Bir şeyin nitelik ve önemini sonradan anlama hatası** olarak nitelendirilen bu durum örgüt üyelerinin birbiri hakkındaki düşüncelerini de etkileyebilmektedir. İncelenen örgütte üyelerin bazen bu hataya düştükleri ancak bunu birbirlerine yansıtmamaya çalıştıkları belirlenmiştir. Bu konudaki tecrübeler üyeleri kesinlikle karşı oldukları konularda gerektiğinde yönetim kurulu başkanının karşısında durabileceklerinin kanıtıdır. Üyeler zaman zaman geçmişte kendilerine destek veren üyelere kendilerini de destek verdiklerini belirterek **karşılıklılık hatasının** etkisinde kaldıklarını göstermişlerdir.

Grup özellik olarak tamamen kaynaşmış bir yapıya sahiptir. Gözlemlenmesi beklenen **iç grup hatasına** rastlanmamıştır.

4. SONUÇ

Uygulama kapsamında ele alınan aile işletmesinde yazında irdelenen birçok karar alma hatasına rastlanmıştır. Bu hataların temelinde aile içi dinamiklerin rol oynadığı ve son sözü genellikle aile reisi olan babanın söylediği ortaya çıkmıştır. Grup kararlarının niteliğinde önemli rol oynayan farklı bakış açıları yansıtılmakta ancak bunların ne kadarının hayata geçirildiği soru işaretidir. Özellikle yönetim kurulu başkanının yeniliklere açık olmaması diğer kurul üyelerinin fikirlerinin yeterince dikkate alınmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu da karar vericilerin stratejik kararlarda bu etkileşim nedeniyle rasyonelliklerini kaybettiklerini ve karar alma hataları gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Bir diğer önemli bulgu aile işletmesi ortaklarının örgütün sahibi ve karın paylaşımcıları olmaları nedeniyle kararlarında örgütün karlılığını ön planda tuttukları yani tek bir noktaya odaklandıklarını göstermektedir. Oy hakkı her ne kadar yönetim kurullarında eşit gözükse de üyelerin karar alma gücünü temsil etmemektedir.

KAYNAKLAR

Ab S. K., Haponik E. F, P. B Chest T. (2005): "Omission Bias and Decision Making in Pulmonary and Critical Care Medicine", Chest, (128)3: 1497-1506.

Aberson C. L., Healy M. ve Romero V. (2000), "Ingroup Bias and Self-Esteem: A Meta-Analysis", Personality and Social Psychology Review 4(2): 157-173

Amason, Allen, C. , (1996), "Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams", Academy Of Management Journal, (39)1: 123-148.

Amason, A. C. ve Schweiger, D. M. (1994): "Resolving The Paradox of Conflict, Strategic Decision Making And Organizational Performance", International Journal of Conflict Management, 5: 239-253.

Antaki, C., Fielding, G. (1981), "Research on Ordinary Explanations of Behaviour", The Psychology of Ordinary Explanations of Behaviour.

Bantel, K. A. ve Jackson, S. E. (1989), "Top Management And Innovations In Banking: Does, The Composition Of The Top Team Make A Difference?", Strategic Management Journal, 10:107-112.

Bettenhausen, K. L. (1991), "Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed", Journal of Management, 17: 345-381.

Chapman, G.B., Johnson, E.J., (1994), The limits of anchoring, Journal of Behavioral Decision Making, 7: 4: 223 – 242.

Child, J. (1972), "Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice", Sociology, 6: 1-22.

Credit Union Directors Newsletter (2005): Explore Biases to Improve Strategic Decision Making, September, Credit Union Association.

Das T.K., Teng B.S. (1999): "Cognitive biases and strategic decision processes", Journal of Management Studies, 36: 757–778.

Dasgupta P. ve Maskin E. (2004): Uncertainty and Hyperbolic Discounting, Working paper.

Dearborn, D. G., ve Simon, H. A. (1958), "Selective perception: A note on the department identifications of executives", Sociometry, 21: 140-144.

Drummond H. (1998), "Is Escalation Always Irrational?", Organization Studies, (19)6: 911-929.

Editors (2005), "From The Editors: Reflections on Service Orientations, Community, and Professions", Academy of Management Journal, 48(2): 185-188

Fogarty, J.S., (1997), "Reactance theory and patient noncompliance", Social Science and Medicine 45 (8): 1277–1288.

Frisch D., ve Baron, J., (1988), "Ambiguity and Rationality", Journal of Behavioral Decision Making, 1: 149-157

Gaenslen, F. (1980), "Democracy vs. efficiency: Some arguments from the small group", Political Psychology, 2(1): 15-29.

Gajdos, T, Tallon J.-M., ve Vergnaud J.C. (2004), "Decision making with imprecise probabilistic information", Journal of Mathematical Economics, 40(6): 647-681

Gavious, Arieh; Mizrahi, Shlomo (2001), "A continuous time model of the bandwagon effect in collective action", Social Choice & Welfare, 18(1): 91-105.

Geier, A. B., Rozin P., and Doros, G., (2006), "Unit Bias, A New Heuristic That Helps Explain the Effect of Portion Size on Food Intake", Psychological Science, 17(6): 521-525.

Golden, B.,R, (1997), "Further Remarks On Retrospective Accounts In Organizational And Strategic

Management Research", Academy of Management Journal, 40(5): 1243-1252.

Gowda, M.V. R., (1999), "Heuristics, biases, and the regulation of risk", Policy Sciences 32: 59-78.

Greenwood, D. J., Whyte, W.F., Harkavy, I. (1993), "Participatory Action Research as a Process and as a Goal, Human Relations", 46 (2): 175-192.

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.

Helweg-Larsen, M., Shepperd, J., A., (2001), "Do Moderators of the Optimistic Bias Affect Personal or Target Risk Estimates? A Review of the Literature", Personality and Social Psychology Review, 5(1): 74–95

Hodgkinson G. P., Maule A. J., Bown N. J., Pearman A. D., Glaıster K. W.(2002), "Further Reflections On The Elimination of Framing Bias In Strategic Decision Making", Strategic Management Journal, 23: 1069–1076.

Hodgkinson, G. P, Herriot, P, Anderson, N. (2001), "Realigning the Stakeholders in Management Research: Lessons from Industrial, Work and Organizational Psychology", British Journal of Management, Special Issue 12: 41–48.

Hoffman, L. R. (1959), "Homogeneity of member personality and its effect on group problem solving", Journal of Abnormal and Social Psychology, 58: 27-32.

Hoffman, L. R., Harburg, E., Maier, N. R. F. (1962), "Differences and disagreement as factors in creative group problem solving", Journal of Abnormal and Social Psychology, 64: 206-214.

Hoffman, L. R., Maier, N. R. F. (1961), "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogenous groups", Journal of Abnormal and Social Psychology, 62: 401-407.

Hoffrage, U., Hertwig, R., Gigerenzer, G., (2000), "Hindsight Bias: A By-Product of Knowledge Updating?", Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 26 (3): 566-581.

Hsee, C. K., Zhang, J. (2004), "Distinction bias: Mis-prediction and mis-choice due to joint evaluation", Journal of Personality and Social Psychology, in press.

Hsee, C. K., Zhang, J., Yu, F., Xi, Y. (2003) "Lay rationalism and inconsistency between predicted experience and decision", Journal of Behavioral Decision Making, 16: 257--72.

Huczynski A. ve Buchanan, D., (1996), Organizational Behavior- An Introductory Text, 4th Edition, Prentice-Hall.

Hunt, R., (1995), "The subtlety of distinctiveness: What von Restorff really did", Psychonomic Bulletin & Review, 2 (1), 105–112.

Irving L. Janis (1982): Victims of Groupthink: A psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston, 2nd Edition.

Kahneman, D., Knetsch J. L., Thaler R. (1990). "Experimental tests of the endowment effect and the coase theorem", Journal of Political Economy, 98: 1325-1348.

Kahneman, D., Tversky A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", Econometrica, 47(2): 263-29l.

Kets de Vries, M. (1991), Exploding The Myth That Organizations And Executives Are Rational, s.1-24, In M. Kets de Vries (Ed.), Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change; San Francisco: Jossey-Bass.

Koole S. ve Spijker M. (2000): "Overcoming the planning fallacy through willpower: effects of implementation intentions on actual and predicted task-completion times", European Journal of Social Psychology, 30: 873-888.

Kruglanski, A. W., Webster, D. M. (1996). "Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing."", Psychological Review, 103(2): 263-283.

Kuran, T., Sunstein, C.,R. (1999), "Availability Cascades and Risk Regulation", Stanford Law Review,v.51.

Langer, E. J. (1975), "The illusion of control", Journal of Personality and Social Psychology, 32:311-328.

Langdridge D., Butt, T.(2004), "The fundamental attribution error: A phenomenological critique" British Journal of Social Psychology (2004), 43: 357–369.

Legrenzia P., V. Girottoa, ve P. N. Johnson-Laird (1993): "Focussing in reasoning and decision making", Cognition, 49(1-2), October-November: 37-66

Lind E. A. ve Kray L. (2001), "Primacy Effects in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85(2) July: 189–210.

McKenna, F. P. (1993). "It won't happen to me: Unrealistic optimism or illusion of control?", British Journal of Psychology, 84: 39–50.

McKenzie Craig R. M. (2006), "Increased sensitivity to differentially diagnostic answers using familiar materials: Implications for confirmation bias", Memory & Cognition. Austin: Apr (34): 3: 577-589.

Merelman RM (1986), "Domination, Self-Justification, and Self-Doubt: Some Social-Psychological Considerations" The Journal of Politics, 48: 276-300.

Mitroff, I.I. (1982), "Talking past one's colleagues in matters of policy", Strategic Management Journal, 3: 374-375.

Moore, W. (1970). The professions: Roles and rules. New York: Russell Sage Foundation.

Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., ve Driskell, J. E. (1994), "Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis", Small Group Research, 25(2): 189-204.

Murray, A. I. (1989), "Top management group heterogeneity and firm performance", Strategic Management Journal, 10: 125-141.

Parsons H. M. (1974), "What Happened at Hawthorne? New evidence suggests the Hawthorne effect resulted from operant reinforcement contingencies", Science 8 March: 183(4128): 922 – 932

Pronin, E., Lin, D., Ross, L. (2002), "The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others", Personality and Social Psychology Bulletin, 28: 369–381.

Repp A.C., Nieminen G.,S., Olinger E., Brusca R., (1988), "Direct Observation: Factors Affecting the Accuracy of Observers", Exceptional Children, Vol. 55.

Richeson, J. A. and Trawalter, S.,(2007), "The Threat of Appearing Prejudiced and Race-Based Attentional Biases", Psychological Science, 19(2): 98-102.

Ross, L. D. (1977), The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 10, pp. 174–221). New York: Academic Press.

Samuelson, W. and R. Zeckhauser (1988): "Status quo bias in decision making", Journal of Risk and Uncertainty, 1: 7-59.

Schwartz D. G. (1997), "Mozart versus Minsky: information bias on the Internet", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 7(4): 263–268.

Schwenk, C.R. (1995), Strategic Decision Making, Journal of Management 21: 471–493.

Shani, A.B. and Pasmore, W.A. (1985) 'Organization inquiry: towards a new model of the action research process', in Warrick, D.D. (Ed.): Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications, Glenview, Scott, Foresman: 438–448.

Slatte, H. A. (1968). The pertinence of the paradox. Humanities Press: New York.

Smith, E.,R.,(1991), "Illusory correlation in a simulated exemplar-based memory", Journal of Experimental Social Psychology, Mar., Vol 27(2): 107-123.

Smith, E.R. (1991), "Illusory correlation in a simulated exemplar-based memory", Journal of Experimental Social Psychology, 27: 107-123.

Stieger S., Reips Ulf-D. ve Voracek M. (2007), "Forced-Response in Online Surveys: Bias from Reactance and an Increase in Sex-Specific Dropout", Journal Of The American Society For Information Science And Technology, 58(11):1653–1660.

Summers, I., Coffelt, T., Horton, R.E. (1988): "Work-Group Cohesion", Psychological Reports, 63: 627-36.

Thompson, S. C., Armstrong, W., Thomas, C. (1998). "Illusions of control, underestimation and accuracy: A control heuristics explanation", Psychological Bulletin, 123: 143–161.

Wanous, T. P., Youtz, M. A. (1986), "Solution diversity and the quality of group decisions", Academy of Management Journal, 29: 149-159.

Wilson T, D., Meyers J. Gilbert D. T. (2003), "How Happy Was I, Anyway?" A Retrospective Impact Bias Social Cognition, 21(6): 421-446.

Woodman, R., W., Wayne S.J., (1985), "An Investigation of Positive-Findings Bias in Evaluation of Organization Development Interventions", The Academy of Management Journal, 28(4): 889-913.

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE DEVRİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK KONYA VE İSTANBUL'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

M. Atilla ARICIOĞLU
Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fak.
Kampüs/Konya
Tel: (0332) 223 19 47
Mobil: (0532) 692 90 03
e-posta:
maaricioglu@gmail.com

Arif YILDIZ
TÜRKSAT A.Ş.
İl Müdürü
Eskişehir
Endüstri Müh. Böl. Mobil:
(0505) 305 97 20
e-posta:
yildizarif@hotmail.com

Turan PAKSOY
Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fak.
Endüstri Müh. Böl.
Kampüs/Konya
Tel: (0332) 223 20 40
Mobil: (0537) 878 00 97
e-posta: tpaksoy@yahoo.com

ÖZET

Bölgeselden küresel, ekonomik devinimlerden yapısal değerlendirmelere değin birçok ülkede farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri önemli bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile ve iş gibi yaşamın iki yarısını paylaşan bu iki kavram, bir arada ve niceliksel /niteliksel bir güç olarak iş yaşamında yerini alırken, beraberinde yaşadıkları birçok sorunu da çözmeye çalışmaktadırlar. Bu işletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve kurucudan sonraki kuşağa devretme süreci ise bu türdeki işletmelerin başat sorunlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir. Yapılan çalışmada Konya'da faaliyetlerini sürdüren ve cirosu 100.000 YTL. olan 100 işletme örneklem olarak belirlenmiş, süreklilik değerleri ve devri değerlendirilmesine ilişkin tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan saha araştırmasında Crisman, Chua ve Sahrma (1998) tarafından hazırlanmış, Günver (2002) tarafından Türkçeye çevrilmiş/çevriltilmiş ve geliştirilmiş olan anket kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise daha önce yine Günver (2002) tarafından yapılmış olan ve İstanbul ölçekli araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak bölgesel bakımdan tutum farklılaşmasının olup, olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde kuramsal

yapı, ikinci bölümünde süreklilik ve devire ilişkin değerlendirmeler ve son kısımda da söz konusu araştırmaların karşılaştırmaları yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, süreklilik,devir, İstanbul, Konya

1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik önemli bir yere sahiptirler. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98.8'dir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu ise aile işletmeleridir. Nitekim ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile işletmesidir (Anonymous, 2005a).

Devamlılığı sağlandığı takdirde aile işletmelerinin diğerlerine göre daha başarılı olduğu da bilinmektedir. Nitekim American Universiy'den Ronald C. Anderson ve Temple University'den David Reeb, aile işletmeleri ve diğer işletmelerin performanslarını karşılaştırmışlar, sonuçta, aile işletmelerinin, aynı sektördeki diğer işletmelere göre daha başarılı olduğunu saptamışlardır. Bir başka araştırma ise Spencer Stuart ile BusinessWeek dergisi tarafından ortaklaşa düzenlenmiş, bu araştırmada, aile işletmeleriyle, aynı sektördeki diğer işletmelerin performansları karşılaştırılmıştır. Örneğin, aile işletmelerinin hissedarlarına verdiği temettü yüzde 15,6 iken, aile olmayanlarda yüzde 11,2'de kalmış, aktiflerden kar oranı aile işletmelerinde yüzde 5,4, diğerlerinde yüzde 4,1 oranında gerçekleşmiş ve en önemlisi kardaki artış aile işletmelerinde yüzde 21,1 düzeyine çıkarken, aile ile yönetilmeyenlerde yüzde 12,6'da kalmıştır (Anonymous, 2005b).

Yapılan çalışmanın ilk bölümünde, aile işletmelerinin tanımlamasının yanı sıra devamlılığa ilişkin kuramsal ve uygulama ile ilişkili değerlendirmelere yer verilmiş, ikinci bölümde alan araştırmasına dayalı iki çalışmanın bulguları ve sonuçları karşılaştırılarak devamlılık ve varis seçimine ilişkin tutumlar karşılaştırılmış ve sonuç bölümünde de bu karşılaştırmalardan yola çıkılarak ulaşılan değerler ile önerilen çözümlere yer verilmiştir.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE DEVAMLILIĞIN ÖNEMİ

Aile işletmeleri çok temel bir tanım ile bir işletmenin yönetimi ve/veya mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerdir (Morris, 1997). Daha geniş olarak bakıldığında ise; aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmedir (Karpuzoğlu, 2001). Aile işletmeleri genellikle iş, ortaklık ve aile olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlarda hangi evrelerde olduğuna göre incelenmektedir(Alayoğlu, 2003) :

i. İş boyutu; işletmenin doğma, büyüme, olgunlaşma ve çöküş gibi evrelerini,

ii. Ortaklık boyutu; patron işletmesi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayırarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını,

iii. Aile boyutu ise; işletme yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.

Sonuç olarak, bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için (Arıcıoğlu, 2004) ;

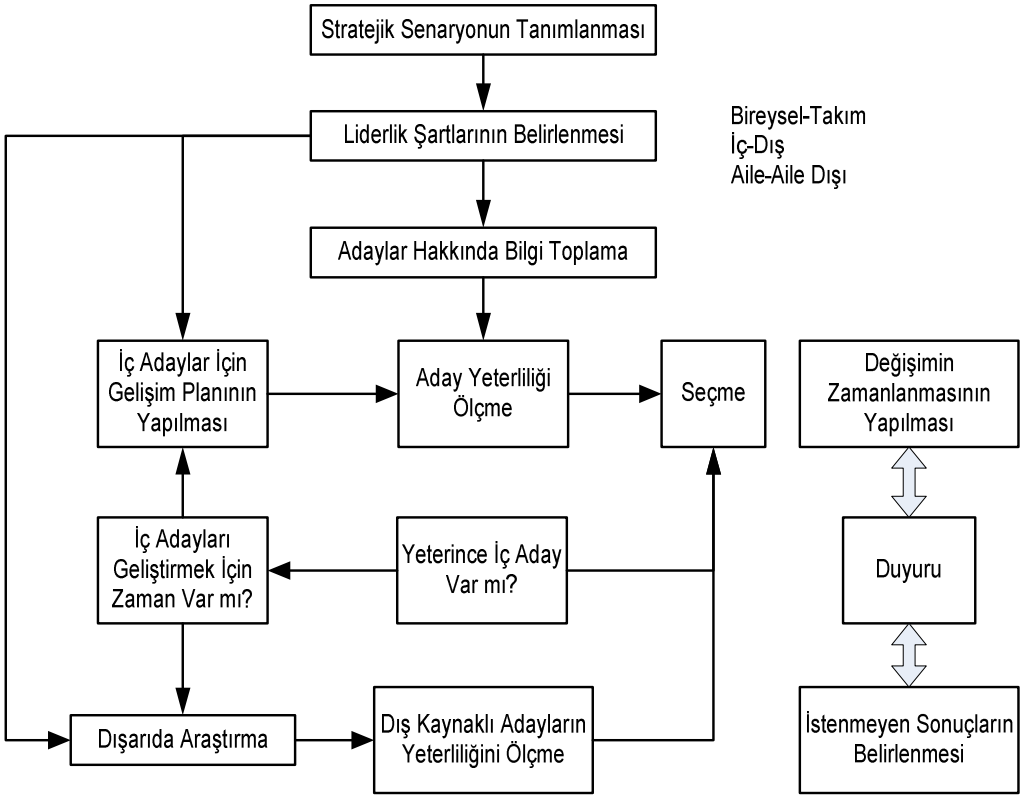
- ✓ Kuruluşunda bir kişi, bir çift (karı- koca gibi) ya da ailenin egemen olması,
- ✓ İşletmenin türü, finansal yapısı ve yönetici niteliği ne olursa olsun ailenin, itibar, mülkiyet, yönetim ve kontrol değerlerinden birkaç tanesine etkin bir biçiminde sahip olması,
- ✓ Etkinliğini kurucudan sonraki kuşakta da devam ettirmesi gerekmektedir.

Sıralanan bu değerlerin yanı sıra risk üstlenme özelliği ise, girişimcilik özelliği taşıyan aile işletmelerinin doğal ve vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

"ABD'de, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin, oranı %20' yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de ise durum benzerdir, İngiliz işletmelerinin oranı da %3,3. üçüncü kuşağa devredilebilmektedir." (Alayoğlu, 2003; Kırım, 2001)

Türkiye'de ise durum bu ülkelerden pek farklı değildir. 1983–2000 döneminde Türkiye'de 461.058 adet yeni işletme kurulmuştur ve kurulan işletmelerin %86,7'si limited işletme, %13,2'si anonim işletmedir. Kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu limited işletmelerdir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerindedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesidir. Buna karşın aynı dönemde 8.862 adet kollektif işletme, 1.073 adet komandit işletme, 5.646 adet limited işletme ve1.826 adet anonim işletme olmak üzere toplam 17.407 adet işletme kapanmıştır (Anonymous, 2005a).

Aile işletmelerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür işletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin önemli bir kısmının ilk 10 yılda iflas ettiklerini, aralarından çok azının ikinci kuşağa devrolduğunu ve ikinci kuşağa devrolanlar içerisinden de oldukça az bir kısmının üçüncü kuşağa devredildiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis/varislerin varlığı önem kazanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).
Kurucu, işletmenin yönetimini gelecek kuşaktan birine devretme ve çekilme kararını aldıktan sonra, seçim stratejisini geliştirmelidir. Sadece kurucunun varsayımları ve önyargıları ile yapılan seçim çok sağlıklı olmayabilir. Özellikle kendi çocuklarının değerlendirmesinde sistematik bir seçime ihtiyaç kuşkusuzdur (Günver, 2002).



Şekil 1 Varis Seçimi İçin Sistematik Seçim Süreci (Günver, 2002)

Görüldüğü gibi, seçimde etkin varis seçimi hedeflenmekle birlikte seçim sonuçlarının duygusal boyutunun öne çıkması ya da rasyonel olmayan itirazların varlığı işletmenin varlığını da tehlikeye sokacaktır. Bu anlamda işletmelerin oluşturulan devamlılık ve varis seçimi ile ilgili oluşturulan ölçekteki yargılara ilişkin eğilimler önem taşımaktadır.

3.KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ İLE İSTANBUL'DAKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Yapılan araştırmada İstanbul'daki aile işletmeleri üzerine, Günver (2002) tarafından yapılmış olan çalışmanın sonucu ile Konya'daki aile işletmeleri üzerine yapılmış olan araştırmanın sonucunu karşılaştırarak, benzerlik ve farklılık gösteren yanları ortaya koyulmaktadır.

Çalışmanın araştırma ve analiz yöntemi: Araştırmanın yapılacağı firmaların seçimi için öncelikle Konya Ticaret Odası'ndan üye işletmelerin listesi alınmış, bu listeden aile işletmesi olanlar ayrılmış ve yıllık cirosu 100.000 YTL ve üzerinde olan işletmelerle sınırlandırılmıştır. Verilerin toplanmasında randevulu ve randevusuz olarak karşılıklı görüşme, elektronik posta gönderme ve anketi bırakarak daha sonra toplama şeklinde farklı yöntemler kullanılmıştır. Anket, Konya Ticaret Odası tarafından elektronik posta yolu ile 2000 işletmeye gönderilmiş, ancak sadece 5 adet işletme anketi doldurarak geri göndermiştir. Bunun dışında anket, seçilen 200 işletmeye ulaştırılmış ve bu işletmelerden ya hissedar yöneticiler tarafından doldurulan anket elden alınmış ya da karşılıklı görüşmeler ile anket doldurulmuştur. Ulaşılan 200 işletmeden de 101 adedi olumlu yanıt vermiş, elektronik posta ile anketi gönderen işletmeler ile beraber

toplam 106 işletme ankete cevap vermiştir. 106 işletmeden de 100 adedi vâris adayı tanımlama ölçeğine cevap vermiş, 6 adet işletmenin bu soruya cevap vermek istemediği görülmüştür. Sonuç olarak vâris adayı tanımlama ölçeğinde 100 adet işletmenin vermiş olduğu cevaplar kullanılmıştır. Bu araştırmada daha önce Günver (2002) tarafından İstanbul'daki aile işletmeleri üzerine yapılan ve Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma isimli çalışmasında yer alan araştırma temel alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket, 1998 yılında Crisman, Chua ve Sahrma tarafından hazırlanmış, Günver (2002) tarafından Türkçeye çevrilmiş/çevriltilmiş ve geliştirilmiştir. Günver (2002) tarafından yapılan çalışmada bulunan geçerlilik ve güvenilirlik testindeki kabul dikkate alınmıştır. Elde edilen verileri değerlendirmede SPSS 11.5 paket programından yararlanılmış ve %95 güven aralığı esas alınmıştır. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır. Yapılan araştırmada anketin kişisel ve işletmeye ait olan kısımlarında elde edilen verilerin frekanslara bağlı olarak, yüzdeleri hesaplanmıştır. Vârisi belirlemeye yönelik kısımda ise belirlenen 30 adet yargı için Likert Ölçeği kullanılmış olup; seçenekler; 1=Hiç Önemli Değil ve 5=Son Derece Önemli arasında sıralanmıştır. Her hipotezin testi için öncelikle Grup İstatistiği tablosu hazırlanmıştır. Her hipotez için Bağımsız Örneklem t-testi tablosu hazırlanmıştır.

Tanımlayıcı Analiz Bulgularını Karşılaştırılması

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %42'sinin kurucusu kendisi, %42,5'inin kurucusu babasıdır. Konya'daki aile işletmelerinde %57'sinin kurucusu kendisi, %35'inin kurucusu babasıdır.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %68'i birinci kuşak, %28,5'i ikinci kuşak ve %3,5'i üçüncü kuşaktır. Konya'daki aile işletmelerinde %76,4'ü birinci kuşak, %22,6'sı ikinci kuşak ve %0,9'u üçüncü kuşaktır. Bu sonuca göre İstanbul'daki aile işletmeleri daha köklüdür veya birinci kuşaktan sonraki kuşaklar tarafından yönetilme oranı daha yüksektir.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %45'i üniversite ve üzeri eğitime sahipken, bu oran Konya'daki aile işletmelerinde %35'dir.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %66'sının çocuğu varken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %89'dur.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %48'i başka bir işte çalışmışken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %41'dir. Ayrıca başka işte çalışma durumu ile kuşak arasında İstanbul'daki aile işletmelerinde χ^2 testine göre bir ilişki varken, Konya'daki aile işletmelerinde ilişki görülmemiştir.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %49,5'i gelecekte işletmenin başına geçmesi için birini hazırlarken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %66'dır.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %53,5'i yönetim kurulu olduğunu söylerken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %59'dur.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %57'si yaşadığı sürece görevde kalacağını veya durumun belli olmadığını söylemiştir. Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %66'dır.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %71,5'i aileden birine devir düşünürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %86'dır.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %48,5'i işletmesini daha başarılı görürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %56'dır.

- ✓ İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %79'u işletmenin gelecekte de başarılı olacağını düşünürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %74,5'dir.

- ✓ Konya'daki aile işletmelerinde yönetim kurulunun ve gelecek için birini hazırlama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Konya'daki aile işletmelerinde aile daha önemlidir ve üst yöneticinin görevde kalma isteği daha fazladır.

- ✓ Genel bir değerlendirme yapıldığında İstanbul'daki aile işletmelerinin daha köklü, eğitimli ve kurumsal olmasına karşın Konya'daki aile işletmeleri halen eğitim ve kurumsallaşmaya yeterince önem vermemektedirler. Bu noktada Konya'da bulunan işletmelerde özellikle serbest piyasa ekonomilerinde olması gereken uzun vadeli öngörü ve planlama eksikliği karşımıza çıkmaktadır. Diğer şehirlerde bulunan büyük işletmelerin Konya'da yatırımı düşünmemeleri ve yapmamaları, diğer taraftan ise Konya'da bulunan işletmelerin dış pazarlara açılımda sahip oldukları potansiyeli tam anlamıyla hayata geçirememeleri nedeniyle örnek teşkil edecek kurumsallaşma modelleriyle karşılaşmamış olmaları bu olgunun nedenleri arasında gösterilebilir.

- ✓ Konya'daki aile işletmelerinde geleneksel yönetim biçimleri hüküm sürdüğü için kurumsallaşma daha yavaş işlemektedir. Konya'daki bir çok işletme bu konuda istekli görünmekte, fakat yönlendirme ve bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal kültür eksikliğinden dolayı Konya'daki aile işletmelerinin yaşam sürelerinin çok uzun olduğunu söylemek maalesef pek mümkün olmamaktadır. Konya'da şirketleşme açısından meydana gelen olumlu gelişmelerin yanında, kurulan işletmelerin yaşam sürelerinin nesiller arasına yayılabilmesinin sağlanması sırasında, halen kurum kültürünün oluşturulamaması büyük bir eksiklik olarak görülmektedir.

Vâris Aday Yönetici Tanımlama Ölçeğine Ait Genel Bulguların Karşılaştırılması

Vâris aday yönetici tanımlama ölçeğine ait genel bulguların karşılaştırması tabloda verilmiştir. Önem farkının negatif olması, bu değişkene Konya'da daha fazla önem verildiğini, pozitif olması Konya'da daha az önem verildiğini, sıfır olması ise, aynı derecelerde yer aldığını göstermektedir.

Tablo 1 Varis Seçim Değişkenlerin Önemlerinin Karşılaştırılması

Devralacak Kişinin	Konya	İstanbul	Önem Farkı
Dürüst ve erdemli olması	1	1	0
Kendine güveni	2	5	-3
Karar verme kabiliyeti	3	3	0
İşe bağlılığı	4	2	2

Aile bireylerinin kendisine güvenmesi	5	11	-6
Kişilerarası ilişkileri	6	4	2
Çalışanlar arasındaki saygınlığı	7	7	0
Yaratıcı olması	8	6	2
Pazarlama ve satış becerileri	9	9	0
Zekâ düzeyi	10	8	2
Hırslı ve atak olması	11	10	1
Finansal becerileri	12	13	-1
Stratejik planlama becerisi	13	14	-1
İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	14	15	-1
Diğer aile üyeleri ile geçimi	15	17	-2
Aile işletmesindeki deneyimi	16	18	-2
Risk alma isteği	17	19	-2
Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmadığı)	18	12	6
İşletmenin kurucusu ile ilişkileri	19	21	-2
Teknik becerileri	20	24	-4
Kurucu ile amaç uygunluğu	21	25	-4
Geçmiş performansı	22	20	2
İşletmede çalışmayan aile üyeleri arsındaki saygınlığı	23	22	1
Bağımsızlığı	24	23	1
Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi	25	16	9
Kan bağı	26	27	-1
Cinsiyeti	27	29	-2
Yaşı	28	26	2
İşletmedeki hissesi	29	28	1
Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)	30	30	0

Not: (i) n=100 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre (K^2= 948,374 ve p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Önem farkına baktığımızda Konya'daki aile işletmelerinin adayın kendine güvenmesine, aile bireylerinin kendisine güvenmesine, teknik becerilere ve kurucu ile amaç uygunluğuna daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buna karşın, İstanbul'daki aile işletmeleri eğitim düzeyine ve aile işletmesi dışındaki yönetsel deneyime çok daha fazla önem vermektedir. Bu durum Konya'daki aile işletmelerinde aile unsurunun, ailenin işletme üzerindeki etkisinin İstanbul'daki aile işletmelerine göre daha önemli ve fazla olduğu sonucu çıkmaktadır. Konya'daki aile işletmelerinde geleneksel yönetim biçimleri hüküm sürmektedir. Temel hipoteze göre Konya'daki aile işletmeleri ve İstanbul'daki aile işletmeleri objektif değişkenlere daha fazla önem vermektedirler.

Alt Boyutlara Ait Bulguların Karşılaştırılması

Alt boyutlara ait bulgulara bakıldığında, sadece yeterlilik boyutu ile diğer aile üyeleri ile ilişkiler boyutunun yer değiştirdiğini görmekteyiz. Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi, yine Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterliliğinin İstanbul'daki aile işletmelere göre daha az önemli görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 2 Altı Alt Boyutun Karşılaştırılması

Altı Alt Boyut	Konya	İstanbul	Önem Farkı
Kişilik Özellikleri	1	1	0
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	2	3	-1
Yeterlilik	3	2	1
İşe Katilim Düzeyi	4	4	0
Kurucu İle İlişkiler	5	5	0
Adayın Aile İçi Konumu	6	6	0

Birinci ve ikinci kuşak yöneticilere ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşak yöneticilerinin vâris aday yöneticiyi değerlendirmeleri arasında bir farklılık yoktur.

Ciro büyüklüğüne ait bulguların karşılaştırılması

İstanbul'daki aile işletmeleri analizinde ikiden fazla grup olması nedeni ile tek yönlü varyans analizi, Konya'daki aile işletmeleri analizinde ise, iki grup olması nedeni ile t testi uygulanmıştır.

Sonuç olarak ile Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin objektif değişkenlere daha yüksek puan verdiği,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise boyutlar arasında fark olmadığı görülmektedir.

İşletme başarısına ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanların daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanlardan Konya'daki aile işletmelerinin sübjektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinin ise objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanlardan İstanbul'daki aile işletmelerinin adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, Konya'daki aile işletmelerinde ise boyutlar arasında fark olmadığı görülmektedir.

Burada en çok dikkat çeken nokta, Konya'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenlerin sübjektif değişkenlere önem verirken, İstanbul'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenlerin objektif değişkenlere önem vermesidir. Buna göre, Konya'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenler hissi davranarak cevap vermişlerdir.

Gelecek için birinin hazırlanmasına ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında gelecek için birini hazırlayanların daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında gelecek için birini hazırlayanlardan Konya'daki aile işletmelerinin objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinin ise sübjektif ve objektif değişkenlere verdikleri önem arasında fark olmadığı,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında gelecek için birini hazırlayanlardan Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise diğer aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik ve işe katılım düzeyi boyutlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Yönetim kuruluna ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- ✓ Genel olarak bakıldığında Konya'daki aile işletmelerinden yönetim kurulu olanların, olmayanlara göre daha yüksek puanlar verdiği, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise bir fark olmadığı,

- ✓ Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında yönetim kurulu olan işletmelerden Konya'daki aile işletmelerinin objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise bir fark olmadığı,

- ✓ Altı alt boyuta göre bakıldığında yönetim kurulu olan işletmeler için Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise kurucu ile ilişkiler boyutuna daha fazla önem verildiği görülmektedir. Yönetim kurulu ile ilgili Konya'daki aile işletmelerinin verdiği cevaplar etkileyici bir özelliğe sahip iken, İstanbul'daki aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin verdiği cevaplara göre bu kurulların vâris seçindeki kriterlere herhangi bir etkisi yoktur.

- ✓ Yine Konya'daki aile işletmelerinde objektif değişkenler, adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutları yönetim kurulu olan işletmelerde ön plana çıkarken, İstanbul'daki aile işletmelerinde sadece kurucu ile ilişkiler boyutunda daha fazla önem arz etmektedir. Bu sonuç bize, Konya'daki aile işletmelerinde yönetim kurulunun daha etkin bir rol oynadığını göstermektedir.

4.SONUÇ

Her iki araştırmanın objektif ve sübjektif üzerine kurulu temel hipotezler açısından karşılaştırıldığında; Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerin her ikisi de objektif değişkenlere daha fazla önem vermektedirler.

İşletmelerin büyük çoğunluğu birinci kuşağın kontrolündedir, çoğu yönetim kurulu başkanı veya genel müdürdür. Yönetici olarak profesyonel kişilerle çalışmalarına karşın, yönetim kurulları aile üyelerinden oluşmaktadır. Gelecekte üst düzey yönetici olabilecek kapasiteye sahip olan kişilerin genelde aile üyesi olduğu görüşündedirler. Konya'daki aile işletmelerinde aile ön plandadır. Ancak, işletmelerin çoğu yönetimde profesyonel yöneticiler olmadan da başarılı olunamayacağını düşünmektedir.

Konya'daki İşletmelerin çoğu kilit noktalarda aile üyelerinin olması gerektiğini düşünmektedir. Yani aile dışından gelen yöneticilere karşı bir güven problemi vardır. Genelde işletmeler kurumsal bir yapıdan uzak olması nedeni ile işler kişilerin inisiyatifine göre işlemekte, bu nedenle de bu tür durumlarda aileden olan kişilerin işletme menfaatlerine uygun hareket edeceğine inanmaktadırlar. Hatta bu düşünceden dolayı, aileden olmayan kişilerin işlerini takip etmek için aileden olup işletmede çalışan diğer kişilerden sürekli bilgi alma yoluna gitmektedirler.

İşletmelerin yarıdan fazlası gelecek için birini hazırladığını söylemesine karşın, katılımcıların büyük çoğunluğu en üst kademede bulunan kişinin ölene kadar görevi sürdüreceğini söylemiştir. İşletmelerin mevcut yönetici ve sahipleri, işletmeyi ve ailenin diğer

üyelerini yönetme görevini ölene kadar sürdürme eğilimindedir. Buna karşılık görevi başındaki tepe yönetici, evlat ve vâris yetiştirmekten de genelde zevk ve onur duymaktadır.

En önemli değişkenlerin; dürüstlük ve erdemli olma, kendine güven, işe bağlılık, ve Karar verme kabiliyetidir. Vâris adayında istenen en önemli özellikler kişiliği ile bütünleşmiş özelliklerdir.

Altı alt boyuta göre değerlendirmede önem sıralaması kişilik özellikleri, diğer aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik, ise katilim düzeyi, kurucu ile ilişkiler ve adayın aile içi konumu olarak sıralanmıştır. Adayda aranan en temel özellik kişiliğidir. Daha sonra diğer aile üyeleri ile ilişkileri gelmektedir. Aday sağlam bir kişiliğe sahip olmalı ve aileyi uygun biçimde yöneterek bir arada tutmalıdır. Adayın yeterliliği, tecrübesi ve eğitimi üçüncü sırada gelmektedir. Aday bir işletmeyi yönetebilmek için çok iyi bir eğitime, beceriye ya da tecrübeye sahip olsa bile, kişiliği istenen şekilde değilse ve aileyi bir arada tutup yönetemeyecekse, ailesinin adını işinden önce tutmayacaksa sahip yönetici tarafından ilk tercih edilen kişi olmayacaktır. İşletme yönetimi için gerekli yeterlilikten sonra, işe katılım düzeyi gelmektedir. Eğer aday işe gereken önemi ve titizliği vermeyecek olursa, işletmenin geleceği tehlikeye düşebilecektir. Ancak kişinin işe katılım göstermesi için öncelikle iyi kişilikli, aile üyeleri ile iyi geçinen, yeterli biri olması gerekir. Daha sonra kurucu ile ilişkiler gelmektedir. Aday bundan önceki dört maddenin gereklerini yerine getiriyorsa, kurucu ile ilişkilerinin çok iyi olması gerekmez. Ancak tabiî ki, dört özelliğe sahip iki aday olsa, kurucu ile ilişkisi iyi olması önemli bir etken olarak uygulamada görülmektedir.

Konya'daki işletmelerde aile ilişkileri önem sıralamasında ikinci sırada yer alırken, İstanbul kökenli araştırmada ise yeterlilik ikinci derece önemli bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vâris adayları kendi işletmelerinin durumunu da göz önünde bulundurarak bu sıralamalarda belirtilen önem derecelerine göre kendilerini uygun şekilde hazırlayabilirler.
Bu bağlamda Konya'daki aile işletmelerinde;

→ Hissedar yöneticilerin objektif kriterlere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

→ Birinci ve ikinci kuşak yöneticilerinin vâris aday yöneticiyi değerlendirmeleri arasında bir farklılık yoktur

→ Cirosu yüksek olan işletmeler objektif değişkenlere daha yüksek puan vermiştir

→ İşletmesini daha başarılı bulanlar sübjektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir

→ Gelecek için birini hazırlayanlar objektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir

→ Yönetim kurulu olanlar objektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir.

İstanbul'daki aile işletmeleri ile sonuçlar karşılaştırıldığında İstanbul'daki aile işletmeleri daha köklü, eğitimli ve kurumsaldır. Konya'daki aile işletmelerinde aile daha önemlidir. Temel hipotezlerde aynı sonuç çıkmıştır. Ancak işletme başarısı konusunda objektif ve sübjektif faktörlerin önemlerinde zıtlık ortaya çıkmıştır. Ayrıca gelecek için birini hazırlama hipotezinde Konya'daki aile işletmeleri objektif değişkenlere önem verirken, İstanbul'daki aile işletmelerinin objektif ve sübjektif değişkenlere verdiği önem arasında bu bakımdan farklılık yoktur.

Bu bağlamda aile işletmesi yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı, kurumsal bir yapı oluşturmalı, yönetim kurulu ve aile konseyi kurmalı, kendi yapısına uygun bir aile anayasası belirlemeli, devir planlarını hazırlamalıdır. Aile işletmeleri gelecek nesillere sürekliliğini devam ettirebilmek için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise, alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişimlerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları nitelikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir.

KAYNAKLAR

ALAYOĞLU,N.,(2003).Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları Yay. No. 42, İstanbul

ANONYMOUS, 2005a: Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, www.esoes.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc

ANONYMOUS, 2005b: Aile Şirketleri Başarısız Mıdır?, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1613

ARICIOĞLU,M.A., (2004). Aile Şirketlerinin Devamlılığını Sağlamada Temel Bir Unsur Olan Varis/Aday Belirleme Sürecinde Sahip/Yöneticilerin Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Konya Un Fabrikaları Örneği, İşletme, Finans ve İktisat Dergisi, 72-86,

GÜNVER AKINGÜÇ, B (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. No. 18, İstanbul

KARPUZOĞLU, E., (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul

KIRIM, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yay., İstanbul

MORRIS, M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.E. and AVILA R.A. (1997). Correlates of Succes in Family Business Tansition, Journal of Business Venturing.

AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞAM SEYRİNE GÖRE STRATEJİ OLUŞTURMA SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

Mehmet Ali KÖSEOĞLU
Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş.
Muğla İl Müdürlüğü
Muğla
Tel: (0252) 214 12 71
Faks: (0252) 212 22 27
e-posta: trmaliktr@yahoo.com

Kemal KARAYORMUK
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
ANS Kampüsü 03200
Afyonkarahisar
Tel: (0272)2281292/249
Faks: (0272)2281148
e-posta: kyormuk@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma aile işletmelerinin yaşam seyrindeki strateji oluşturma süreçlerini analiz etme girişimidir. Bu amaçla Afyonkarahisar İl' inde farklı alanlarda faaliyet gösteren köklü aile işletmelerinin 2 tanesinin strateji gelişimleri tarihsel olarak irdelenmiştir. Araştırmaya değer bulunan işletmelerin kuruluşlarından beri en büyük stratejik uygulamaları 2 boyutla sınıflandırılmıştır. Birinci boyutta bu işletmelerin rekabetleri ile ilgili yapılandırdıkları stratejilerin uygulamaları araştırılarak temel odaklanmanın iç veya dış bölgede mi olduğu üzerinde durulmuştur. İkinci olarak uygulanan ve bu uygulamanın açık mı kapalı mı olduğunu gösteren uygulama tipleri sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinin ilk yıllarında muhafazakâr (ılımlı, aşırıya kaçmayan) ve içe dönük; fakat zamanla daha girişimci oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Strateji oluşturma, yaşam seyri.

1. Giriş

Bu çalışma aile işletmelerinin yaşam seyrindeki strateji oluşturma süreçlerini analiz etme girişimidir. Aile işletmeleri, ekonomik hayatın önemli oyuncuları arasındadır. Dolayısıyla iş hayatını şekillendirecek düzeye ulaşan aile işletmelerinde strateji oluştururken gösterdikleri davranışların ortaya çıkarılması hem ekonomik hem de akademik çevre için önem taşımaktadır. Ayrıca akademisyenler (Sharma, vd., 1997, Teal vd., 2003, Kreiser, vd. 2006, Alayoğlu, 2006) aile işletmelerinde stratejiler geliştirilirken yapılan davranışların değerlendirilmesi için daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı bu çalışmanın temel amacı stratejilerin geliştirildiği değişik sektörlerdeki aile işletmelerinin davranışlarını analiz etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için Afyonkarahisar İl' inde farklı sektörlerde faaliyet gösteren köklü aile işletmelerinin 2 tanesinin strateji gelişimleri tarihsel olarak irdelenmiştir.

Tarihsel olarak tipik araştırmalarda farklı boylamsal metotların kombinasyonunu araştırma stratejisi olarak tercih edilmektedir. Bu yaklaşım nispeten anlaması zor olan araştırmayı sonuçlandırmak için yazında uygun görülmektedir (Kreiser, vd. 2006). Bu analizin amacı hem fark edilen stratejilerin izlerini hem de buların arkasındaki mantığı yorumlayabilmektir. Dolayısıyla, çalışmada çoklu metot çalışması takip edilmiştir. Stratejik konuların analizi için materyaller, yıllık raporlar ve işletmelerin içsel materyallerini kapsayan arşivsel materyallerin kombinasyonudur. Araştırma süresince seçilen işletmelerin kamuya açık ve arşivsel bilgiler yanında kamuya açık olmayan çeşitli bilgilerde araştırılmıştır. Ayrıca eş zamanlı olarak raporlar ve ilgili istatistikleri toplanarak stratejik uygulamaları tanımlamak için işletmelerin stratejik yönetimi ile alakalı birçok dokumanı incelenmiştir. Bu çalışmalara ek olarak işletmelerin son iki kuşağındaki yöneticilerle yapılandırılmış mülakat uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya değer bulunan işletmelerin kuruluşlarından beri en büyük stratejik uygulamaları 2 boyutla sınıflandırılmıştır. Birinci boyutla bu işletmelerin rekabetleri ile ilgili yapılandırdıkları stratejilerin uygulamaları araştırılarak temel odaklanmanın iç bölgede mi yoksa dış bölgede mi olduğu üzerinde durulmuştur. İkinci olarak uygulanan ve bu uygulamanın açık mı kapalımı olduğunu gösteren uygulama tipleri sınıflandırılmıştır.

Bu bağlamda çalışma ilk olarak aile işletmeleri kavramını açıklayarak başlamıştır. Daha sonra aile işletmelerinin yaşam seyri üzerinde durulmuştur. Son olarak yapılan araştırma faaliyetleri ve bulgularına ele alınarak elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmesi kavramı özelde aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmeler (Öz-Alp,1971:64) olarak tanımlandığı, genelde ise işletme ve ailenin bir bütünü oluşturan sistem olarak (Longeneker, vd., 1991:117) ele alındığı söylenebilir. Bu tanımlamalar zamanla sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak aileyi ve işletmeyi oluşturan öznelere göre yeniden şekillendirilmiştir. Buna göre aile işletmesi;

- Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletme (Chua, vd, 1999:20),

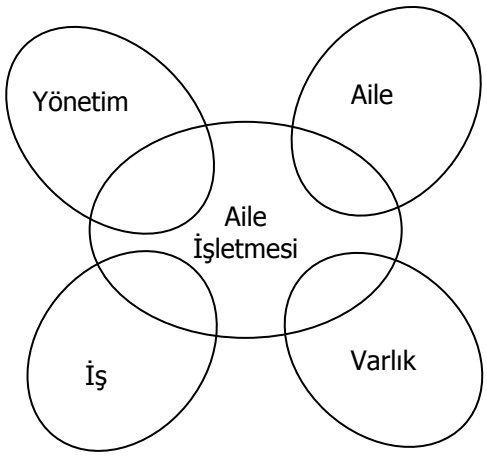
- Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme (Karpuzoğlu, 2000),

- Çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da %25 oy hakkına bir ailenin sahip olduğu işletme (Potziouris ve Wang, 2002:383-384),

- Sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletme (Yalçın, 2004:72),

- İşletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar (Koçel, 2005:17), aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalar ışığında aile işletmeleri Şekil 1 de karakterize edildiği gibi yönetim, aile, iş ve varlık öğelerinden oluşmaktadır.



Şekil 1: Aile İşletmeleri ve Öğeleri (Neubauer, 2003)

Genel olarak yazında "aile işletmesinin ne olduğu?" tartışılmasına rağmen, bu konuda kabul gören bir tanımlamaya henüz ulaşılmadığı anlaşılmaktadır. Tanımlamalar işletmedeki sahiplik yapısı, karar verme şekli ve çalışan profilindeki profesyonelleşme derecesine odaklanmaktadır. Ayrıca tanımlamalar "aile" nin sahip olduğu inançları, değerleri ve gelenekleri yani aile kültürünün işletme fonksiyonlarındaki yaptırım gücünü de ele almaktadır. Bu bağlamda aile işletmesi, aile kültürünü işletme kültüründe hisseden oluşumlar olduğu söylenebilir.

Aile işletmesine ilişkin yapılan tanımlamalardan yola çıkarak bu işlemlerinin ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özkaya, Şengül, 2006):

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.

- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.

- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketlerinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketlerinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konudur.

Bazı araştırmacılara göre aile işletmeleri, sahibine bireysel bağlılık nedeniyle dinamik bir varlık olarak görülmektedir. Ayrıca, uzun süreli uyum, yönetimin personel stili, aile dışındaki kaynaklardan bağımsızlık, aile kimliği ve kültürü, daha düşük düzeyli bürokrasi gibi bir takım avantajlara da sahiptir. Finansal sorunlar, sınırlı gelişim olasılıkları, daha az bürokrasinin sonucu olarak otokratik yönetim, tutuculuk, yakınları kayırma, aileler arasındaki husumet, kavga, kan davası gibi de dezavantajları bulunmaktadır (Casson, 1999).

2.2. Stratejik Uygulamalara Göre Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri

Aile işletmelerini temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara kadar varlığını sürdürebilmektedir. Ancak bu her geçen gün daha hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamında hiçte kolay değildir (Sağlam, 2006). Bu bağlamda girişimcilik araştırmaları aile işletmelerinde var olan stratejik planlama süreçlerinin diğer tip işletmelerden ayrılabileceğini belirtmektedir (Zahra, vd., 2004).

Aile işletmelerinin yaşam seyri dokuz aşamadan oluşmaktadır (Fındıkçı, 2005). Bunlar; işe başlama, başarı elde etme, genişleme, mülkiyet edinme, doyum, eski başarıları bekleme, işlerin ters gittiğini anlama ve sistem arayışı, yeni kuşaklara devir çabaları ve tasfiyedir. Aile işletmelerinde kurucuların rolü oldukça önemlidir ve kuruluş aşamasında işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı elde toplanabilmektedir. Çoğu aile işletmesinde kurucu aynı zamanda yöneticidir ve yönettiği işletme kendisinde bağımsız bir obje değildir. Aile üyelerinin üst yönetimde aldıkları görevler, görev süreleri, göreve getiriliş şekilleri kurucu tarafından düzenlendiğinden, üyelerin bağlılıkları bu durumdan etkilenmektedir (Kesken, vd., 2006). Bu bağlamda Ülkemizde işletmeler genellikle stratejik hamleleri geliştirirken kurucuların stratejilerini izleme eğilimde olduğu söylenebilir (Barca vd. 2006).

Risk alma, yenilik ve proaktiflik gibi üç karakteristik özelliğe sahip girişimci işletmelerin (Covin, Slevin, 1989) aksine aile işletmelerinde stratejik uyumunun diğer tip işletmelerden daha uzun süreçli olması beklenilmektedir. (Kreiser, vd. 2006). Bu bağlamda aile işletmelerinin yaşam seyrindeki temel odak noktasının aile kontrolünün korunması, borçtan kaçınılması ve aile işletmelerinin sık sık uzun süreli strateji perspektifini korumasıdır (Upton vd., 2001). Ancak burada belirtilmesi gereken husus aile işletmelerinin girişimcilik özelliği göstererek girişimci işletmeler gibi de davranabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü aile işletmelerindeki kültürel yapı ile girişimcilik yapıları aranda önemli bir ilişkinin var olduğu iddia edilmektedir (Bektaş, Köseoğlu, 2007). Örneğin, ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı açısından bakıldığında, toprak kökenli ailelerin biraz çekingen kalarak iş çeşitlendirmeye gitmediği ve kendi sektörleri içerisinde gelişmeyi tercih ettikleri, buna karşılık tüccar kökenli ailelerin dikey ya da yatay iş çeşitlendirme suretiyle sürekli büyüme eğilimi taşıdıkları görülmektedir. Bununla birlikte, büyüme ve yaşam sürecinde aile içi uyum ve düzen ile sosyal bağlantı ve devlet ile ilişkilerin son derece

önemli olduğu belirtilmektedir. Bir tarafta, aile içi uyum ve düzeni sağlayabilen ya da aile içi olası uyumsuzluk ve çatışmaları bertaraf edebilen, diğer tarafta sosyal bağlantılar ve ilişkiler yoluyla devletle güçlü ilişkiler içinde olabilen ailelerin gelişim sürecinde daha başarılı olduğu iddia edilmektedir. Burada işi sonradan devralan kuşakların durumlarının da işletmelerin yaşam seyrinde önemli bir etkiye sahip olabileceği belirtilmektedir (Karademir vd., 2006).

Yaşam seyri boyunca, aile işletmeleri, sınırlı kaynaklarını korumak için finansmanlarını korumaya yönelik stratejiler uygularlar. Bu işletmeler ayrıca, aile birliği içerisinde strateji oluşturmanın sıkı kontrolün sürdürülmesine sağlarlar (Kreiser, vd. 2006).

3. Araştırmanın Tasarımı ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, aile işletmelerinin yaşam süreci boyunca uyguladığı stratejik hamleleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmacıların belirttiği gibi girişimci işletmelere göre daha uzun süreli yaşam seyrine sahip olan aile işletmelerinin stratejik hamlelerinin analizi Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların %90'nını oluşturan aile işletmelerinde bu tür bir analizin yapılması diğer işletmeler için önemli bulguları ortaya çıkartacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacına ulaşabilmek için Afyonkarahisar İl' inde 1800' lü yılların ikinci yarısında kurulmuş ve 1900' lü yılların başlarında kurulmuş olup hala faaliyetlerine devam eden 2 aile işletmesi tespit edilmiştir. Bu işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine ve halen aile işletmesi kimliği taşımasına özen gösterilerek seçim yapılmıştır. Gizlilik esası nedeniyle bu aile işletmeleri çalışmada A ve B işletmeleri olarak adlandırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Tarihsel olarak tipik araştırmalarda farklı boylamsal metotların kombinasyonunu araştırma stratejisi olarak tercih edilmektedir. Yazında, bu yaklaşım nispeten anlaması zor olan araştırmayı sonuçlandırıldığı zaman özelikle uygun görülmektedir. Bu yöntemin amacı hem yaygın teorileri hem de bilgilerin toplanmasının sürdürülmesinde geçerli olan çoklu kaynaklardan toplanan ilişkili verilerin dikkatli araştırılmasında teorikleşmeyi kolaylaştırmak içindir. Bu analizin amacı hem fark edilen stratejilerin izleri hem de bu yörüngenin arkasındaki mantığı yorumlayabilmektir (Kreiser ve diğerleri, 2006). Dolayısıyla bu araştırmada da çoklu metot çalışması benimsenmiştir.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Stratejik konuların analizi için, raporlar ve işletmelerin içsel materyallerini kapsayan arşivsel dokümanlar kullanılmıştır. Araştırma süresince seçilen işletmelerin kamuya açık ve arşivsel bilgiler yanında kamuya açık olmayan çeşitli bilgilerinden de yararlanılmıştır. Eş zamanlı olarak raporlar ve ilgili istatistikleri toplanmıştır. Stratejik uygulamaları tanımlamak için işletmelerin stratejik yönetimi ile alakalı birçok dokumanı incelenmiştir. Bu çalışmalara ek olarak

işletmelerin son iki kuşağındaki yöneticilerle yapılandırılmış mülakat uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırama Kreiser ve diğerlerinin (2006) 4 farklı kültürden oluşan firmalar için yaptığı çalışma çerçevesinde araştırmaya değer bulunan işletmelerin gelişim sürecinin tümevarımsal tarih analizi yapılarak içerik analizi ile desteklenmiştir. Her iki işletmenin tarihi boyunca uyguladığı hamleler kronolojik olarak düzenlenmiştir. Bu çerçevede, stratejiler Nasi ve diğerlerinin (1998) ve Kreise ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmaya göre aşağıdaki gibi 2 farklı şekilde sınıflandırılmıştır.

İlk olarak strateji uygulamaları:
İçsel, barışçıl (yeni fabrika satın almak gibi)
İçsel, gerilimli (işçilerin ücretini düşürmek gibi)
Dışsal, barışçıl (resmi bir birleşme)
Dışsal, gerilim (birliktelik anlaşmasının bozulması gibi)

İkincisi strateji uygulama tipleri:
Kazanım, edinme
Satış
Birleşme (füzyon birleşme, yeni bir firmanın oluşması)
Füzyon birleşemeden ayrılma
Anlaşma
Anlaşmayı bozma.

Bu iki boyut, Lamberg (2005) tarafından geliştirilen işletmelerin yaşam süresince geçirdiği temel stratejik değişimleri gösteren kuruluş, gelişme ve olgunlaşma olmak üzere üç zaman dilimine göre değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırma Bulguları

Aile işletmelerinin yaşam seyrine göre stratejik hamlelerini analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada değerlendirilen iki aile işletmesinin yaşamları boyunca uyguladıkları stratejilerin iç ve dış çevredeki barışçıl ve gerilimli olma kriterlerine göre değerlendirilmesi Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyrine Göre Stratejik Uygulamalarının Dağılımı

İşletmeler	İçsel-barışçıl		İçsel-Gerilimli		İçsel Faaliyetler Toplam		Dışsal-Barışçıl		Dışsal-Gerilimli		Dışsal Faaliyetler Toplam	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
A İşletmesi												
Kuruluş	32	51	13	21	45	71	10	16	8	13	18	29
Gelişme	21	42	13	26	34	68	11	22	5	10	16	32
Olgunlaşma	13	35	5	14	18	49	13	35	6	16	19	51
B İşletmesi												
Kuruluş	20	32	28	44	48	76	5	8	10	16	15	24
Gelişme	15	25	10	16	25	41	21	34	15	25	36	59
Olgunlaşma	25	39	10	16	35	55	20	31	9	14	29	45
Toplam												
Kuruluş	52	41	41	33	93	74	15	12	18	14	33	26
Gelişme	36	32	23	21	59	53	32	29	20	18	52	47
Olgunlaşma	38	38	15	15	53	52	33	33	15	15	48	48

Not: A işletmesi Kuruluş–1850–1920, Gelişme- 1921–1982, Olgunlaşma–1983–2006;
B işletmesi Kuruluş–1900–1940, Gelişme- 1941–1978, Olgunlaşma–1979–2006

Tablo 1' de, A işletmesi kuruluş aşamasında bütün yaşamı boyunca sergilediği stratejik hamlelerin %51 ni içsel- barışçıl, %21' ini içsel gerilim, %16' sını dışsal barışçıl ve geri kalan %13' e göre de dışsal gerilimli yaklaşımlara göre olduğu görülmektedir. Gelişme döneminde bu oranların çok az miktarlarda düştüğü ancak olgunlaşma döneminde ise içsel faaliyetlerin düşüşüne rağmen dışsal faaliyetlerde bir artışı olmuştur. Buna göre A işletmesinin kuruluş ve gelişme döneminde içe dönükken, olgunlaşma döneminde dışa dönük bir işletme olduğu başka bir ifadeyle ilk zamanlarda ılımlı bir politika izlerken geliştikçe yeni girişimlere başvurduğu söylenebilir.

B işletmesi de kuruluş aşamasında bütün yaşamı boyunca sergilediği stratejik hamlelerin %32 ni içsel- barışçıl, %44' ini içsel gerilim, %8' i dışsal barışçıl ve geri kalan %16' sı da dışsal gerilimli hamlelerden oluştuğu görülmektedir. B işletmesinin kuruluş döneminde A işletmesine göre daha gerilimli stratejik hamleler uyguladığı ve daha fazla içsel faaliyetler uyguladığı anlaşılmaktadır. B işletmesinde gelişme döneminde yapılan uygulamaların oranı içsel uygulamalarda önemli derecede düşerken dışsal faaliyetlerde de artmaktadır. Buda B işletmesinin A işletmesine göre daha erken dışa dönük faaliyetler sergilediğini ifade etmektedir.

Olgunlaşma döneminde, geçiş dönemine nazaran daha fazla iç faaliyetler uygulayan B işletmesi aynı dönemde dış faaliyetleri düşmüştür. B işletmesi A işletmesi gibi ilk zamanlarında ılımlı ilerleyen zamanlarda girişimci özellik göstermesine rağmen, girişimci özelliğini A işletmesine göre daha erken zamanda kazandığı söylenebilir.

Tablo 2. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyrine Göre Stratejik Uygulama Tiplerinin Dağılımı

İşletmeler	Kazanım, edinme		Satış		Birleşme (füzyon birleşme, yeni bir firmanın oluşması)		Füzyon birleşemeden ayrılma		Anlaşma		Anlaşmayı bozma.	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
A İşletmesi												
Kuruluş	30	68	5	11	2	5	1	2	6	14	0	0
Gelişme	36	56	15	23	2	3	0	0	10	16	1	2
Olgunlaşma	48	65	8	11	1	1	0	0	16	22	1	1
B İşletmesi												
Kuruluş	25	51	15	31	1	2	0	0	7	14	1	2
Gelişme	23	59	9	23	0	0	0	0	6	15	1	3
Olgunlaşma	29	54	15	28	1	2	0	0	8	15	1	2
Toplam												
Kuruluş	55	59	20	22	3	3	1	1	13	14	1	1
Gelişme	59	57	24	23	2	2	0	0	16	16	2	2
Olgunlaşma	77	60	23	18	2	2	0	0	24	19	2	2

Not: A işletmesi Kuruluş–1850–1920, Gelişme- 1921–1982, Olgunlaşma–1983–2006; B işletmesi Kuruluş–1900–1940, Gelişme- 1941–1978, Olgunlaşma–1979–2006

A işletmesinin, kuruluş ve olgunlaşma sürecindeki kazanım tipi strateji uygulamasının gelişme dönemine göre daha fazla olduğu yukarıdaki Tablo 2' de görülmektedir. Satış tipinde ise tam tersi olarak gelişme döneminde oran, kuruluş ve olgunlaşma dönemine göre yüksektir. İşletme birleşme için ilk yıllarında istekli iken anlaşma için ise gelişme ve olgunlaşma dönemlerinde daha istekli olduğu söylenebilir. Ancak buna paralel olarak da birleşmeden ayrılma ilk yıllarda iken anlaşmada ayrılma da son iki dönemde görülmektedir.

B işletmesi ise önemli ayrıcalıkları A işletmesinin aksine gelişim dönemindeki kazanım ve satış tiplerinde göstermektedir. Ancak B işletmesi ilk ve olgunlaşma dönemlerinde birleşme için istekli iken gelişme döneminden daha sonra istekli olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç

Aile işletmelerinin yaşam seyrindeki stratejik hamleleri analiz eden bu çalışma sonucunda, aile işletmelerinin ilk yılları boyunca içe dönük olduğu ancak zamanla daha girişimci özellik kazandığı söylenebilir. Bu sonuç, Kreiser ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışma ile de paralellik göstermektedir. A ve B işletmelerinin temelde stratejik uygulamaları ve tipleri birbirleriyle benzeştiği ancak zamanlar arasındaki küçük farklılıkların farklı sektörlerde faaliyet göstermelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmada, aile işletmelerinin yaşamı boyunca stratejik uygulamalarının periyotlara göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin stratejik hamleleri uygularken dönemlerine uygun fırsatları ve tehditleri algılayabilmesi için stratejik yönetim uygulamalarına profesyonel düzeyde önem vermesi gerekmektedir. Bu bağlamda gelecekte yapılabilecek birkaç çalışma konusu ön plana çıkmaktadır. İlk olarak aile işletmelerinin yaşam seyrindeki stratejik hamlelerin kültüre göre farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir. Ayrıca aile işletmelerinde temel dönüşüme neden olan nesilden nesile geçişlerin stratejik hamleleri nasıl etkilediği de araştırılacak konular arasındadır.

Aile işletmeleri, Ülkemiz' in iş hayatını yönlendirme yeteneğine sahip önemli aktörlerden biridir. Dolayısıyla yapacağı her stratejik hamle iş hayatını etkileyebilecek konumdadır. Özellikle Ülkemizde son yıllarda aile işlemelerinin konusunda artan bilimsel çalışmaların aksine aile işletmelerinde stratejik yönetim yaklaşımları ve stratejik uygulamaları anlayışı konusunda önemli bir ilerleme sağlanamamıştır. Bu alanda işletmelerin hem aile hem de işletme kavramlarını özdeşleştiren stratejik uygulamaların irdelenmesin ihtiyaç vardır. Çünkü bu bağlamda yapılacak çalışmalar aile işletmelerinde yaşanan sorunlarının çözümüne yol gösterici olacağı gibi iş hayatında da yönlendirici bir konuma ulaşmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Alayoğlu, N., (2006), "Aile işletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan, İstanbul,s.545- 559.

Barca, M., Karayormuk, K., Köseoğlu, M. A., (2006). To What Extent do top managers differ in terms of levels of strategic thinking?. *Knowledge, Economy and Management Congress Proceedings*, 2, Kocaeli, Turkey, pp. 288- 300.

Bektaş, Ç., Köseoğlu, M.A., (2007), "Aile işletmecilik kültürünün Girişimcilik eğilimine etkileri ve bir alan araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), s. 297-317.

Casson, M. (1999), "The economics of the family firm", *Scandinavian Economic History Review*, Vol. 47, pp. 10- 23.

Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 (4), pp. 19 40.

Covin, J. G., Slevin, D. P., (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 75- 87.

Fındıkçı, İ., (2005), Aile Şirketleri, İstanbul.

Lamberg, J.A., (2005), Evolution of Strategic Action: Profiles and Archetypes, Publications of the Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology, Espoo.

Longeneker J., Moore, C. W. (1991), Small Business Managemnt: an Entrepreneurial Emphasis, South- Western Publishing Co., Cincinati.

Karademir, B., Danışman, A., Büyükiz, B., (2006), "İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan, İstanbul, s.109-119.

Karpuzoğlu, E. (2000), Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.

Kesken, J., Kelgökmen, D., Çapraz, B., Ayyıldız, N. A., (2006), " 'Primum Non Nosere' Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan, İstanbul,s.338 - 349.

Koçel,T., 2005, İşletme Yöneticiliğ, Arıkan Basım Yayın Dağıtım,Yayın No:45, İstanbul.

Kreiser Patrick M., Ojala Jari, Lamberg Juha-Antti, Melander Anders, 2006, A Historical Investigation of the Strategic Process within Family Firms, Journal of Management History, 12 (1), pp. 100- 114.

Neubauer, H. (2003), "The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries", *Family Business Review;* 16 (4), pp. 269 281.

Öz-Alp, Ş. (1971), Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A, Yayın No:90/49, Ankara.

Özkaya, M. O., Şengül, C. M., (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı" , *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi,* Cilt:21 Sayı:1, ss:109-126.

Potziouris P. Y., Wang S. C. (2002), "Chinese Entrepreunership: The Development of Small Family Firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), pp. 383 399.

Sağlam, N., (2006), "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan, İstanbul,ss. 499- 510.

Upton, N., Teal, E. J., Felan J. T., (2001), "Strategic and Business Planning practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (1), pp. 60-72.

Yalçın A., Günel R. (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C., (2004), "Entrepreneurship in Family vs Non- family firms: A Resource-based analysis of the effect of organizational culture", Entrepreneurship Theory&Practice, 28 (4), pp.363-382.

VEKALET TEORİSİNİN AİLE İŞLETMELERİNE KATKILARI VE MODEL ÖNERİSİ

Meltem DİL
Dumlupınar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
Merkez Kampüs 43100 Kütahya
Tel: (0274) 265 20 31-2255
Mobil: (0533) 499 91 70
Faks: (0274) 265 21 97
e-posta: meltem.dil@gmail.com

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
Dumlupınar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
Merkez Kampüs 43100 Kütahya
Tel: (0274) 265 20 31-2155
Mobil: (0535) 417 13 19
Faks: (0274) 265 21 97
e-posta: geren@dumlupinar.edu.tr

ÖZET

Çalışma, vekalet teorisinin aile işletmeleri üzerindeki yansımalarını, etkilerini ve katkılarını incelemeye yöneliktir. Çalışma, şu sorulara cevap aramak üzere oluşturulmuştur; Vekalet teorisi genelde organizasyonlar, özelde aile işletmeleri için ne ifade etmektedir? Vekalet teorisinin hangi boyutları aile işletmelerine katkıda bulunabilir ve nasıl uygulanabilir?

Çalışmada, ileride yapılacak olan araştırmalara temel oluşturması amacıyla, vekalet teorisinin betimlenmesi ve literatür taraması ile "vekalet teorisinin aile işletmelerine yansımaları"nın açıklanmasına ilişkin model oluşturma yöntemleri benimsenmiştir.

Vekalet teorisinin aile işletmeleri için anlamı araştırılmaktadır. Vekalet teorisinin asil-vekil ilişkilerine yaklaşımı, aile işletmelerinin nesillerarası vekalet sözleşmesi ile aile dışından gelen profesyonel yöneticilerle ilişkilerini açıklamada ve ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm üretmede farklı bir bakış açısı sunabilir.

Anahtar Kelimeler: Vekalet Teorisi, Vekil, Asil, Aile İşletmeleri

1. GİRİŞ

Vekalet teorisi, ekonominin varsayımlarını temel alarak muhasebe, finans, pazarlama, siyaset bilimi, sosyoloji ve örgütsel davranış alanlarında uygulamaya konu olmuştur (Eisenhardt, 1989, 57). Bu geniş uygulama alanının yanısıra ekonomik birimler olarak işletmeler incelendiğinde, vekalet teorisi ile yönetim bilimi bütünleştirilerek organizasyonlara uygulanması mümkün olabilmektedir. Organizasyon teorisi açısından vekalet teorisinin incelenmesi farklı bir inceleme alanı oluşturmaktadır.

Vekalet teorisinin organizasyon teorisine yaptığı katkılar;

- yönetici ücretleme ve ödüllendirme planlarının yapılması,
- risk yönetimi,
- bilgi akış sistemleri tasarımı,
- çeşitlendirme,
- stratejik iş birimleri,
- çeşitli işletmeler arası birlikteliklerde karar veren yönetici ile sahip durumundaki taraf

arasındaki sorunları netleştirme ve çözüm alternatifleri geliştirme gerekliliğine dikkat çekmesi olarak belirtilmektedir. Vekalet teorisi, sosyal hayatın bir dizi sözleşmeden oluştuğunu öne sürer ve sözleşme tarafları vekalet veren ve vekil olarak adlandırır (Waterman, 1998, 174). Vekalet veren, belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar; vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir (Koçel, 2001, 289). Bu ilişkide vekalet sorunu, vekilin vekalet verenden farklı amaçları olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ekanayake, 2004, 49). Bununla birlikte, vekalet teorisi vekilin vekalet verenden daha fazla bilgiye sahip olduğu ve bu bilgi asimetrisinin vekalet verenin vekilin istenilen biçimde hizmet verip vermediğini etkili bir şekilde denetimini olumsuz etkilediği temeline dayanır (Adams, 1994, 8) .

Organizasyonlar açısından vekalet veren ve vekil olarak sadece sahip ve yönetici ilişkileri değil, aynı zamanda üst yönetici ve ast arasındaki ilişkiler ile müşteri-satıcı ilişkilerinin de vekalet teorisi kapsamında incelenebileceği de öne sürülmektedir (Koçel, 2001, 289-290). Dolayısıyla vekalet teorisinin insan doğasına yönelik varsayımlarının kısmi olmasına (Donaldson, 1995, 169) ve teorinin sınırlı geçerliliğine dair yapılan eleştiriler (Donaldson, 1995, 190) bertaraf edilebilirse, vekalet teorisi aile işletmeleri organizasyonları için uygulama alanı genişletilebilir. Ayrıca aile işletmelerinde yürütülen ast-üst, kurucu-yönetici ilişkilerinde yaşanan sorunlara çözüm önermesi ve yönetim tekniklerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak teorinin uygulanması mümkün olabilir.

Aile işletmelerinde vekalet teorisinin uygulanmasında, sahip yöneticilerin vekalet maliyetlerini bertaraf edip edemeyeceği tartışmaları (Schulze ve diğerleri, 2001, Blanco ve diğerleri, 2007), sahiplik yapısından ve karar mekanizmasındaki özgecil ilişkilerden kaynaklanan

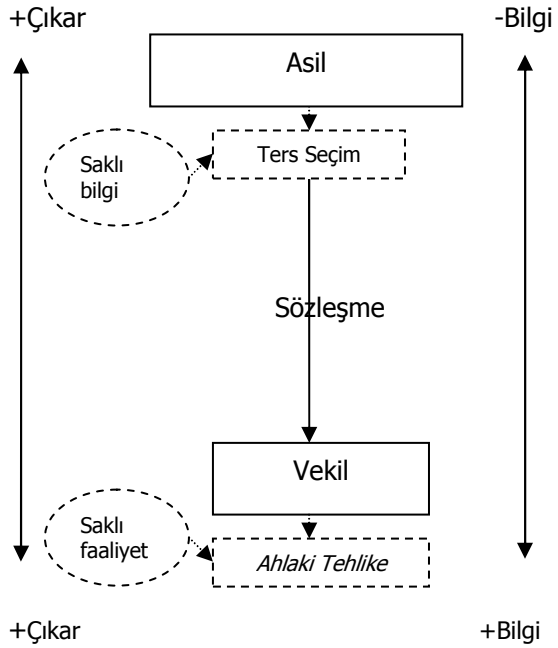
vekil sorunları (Schulze ve diğerleri, 2002), aile işletmelerinde idare ve denetimin etkinliği ile bu konuda yaşanan sorunlar (Thomsen, 1999; Mustakallıo ve diğerleri, 2002; McConaughy ve diğerleri, 2001) incelenmiştir.

Yukarıda belirtilen literatür kapsamına uygun olarak, bu araştırmada vekalet teorisinin genelde organizasyonlar, özelde aile işletmeleri için anlamı açıklanmakta ve vekalet teorisinin aile işletmelerine katkıları ile uygulama alanları bir model önerisiyle tartışılmaktadır.

2.VEKALET TEORİSİNİN KAPSAMI VE ORGANİZASYONLAR İÇİN ANLAMI

1960`larda ve 1970`lerin ilk yıllarında, iktisatçılar, bireyler veya gruplar arasındaki risk paylaşımı konusunu araştırmışlardır. Sözkonusu literatürde, işbirliği içindeki grupların riske karşı farklı tutumları olduğunda, bu durumu artış eğilimi gösteren risk paylaşım problemi olarak tanımlandığı görülmektedir. Vekalet teorisi, işbirliği halindeki tarafların farklı hedeflere ve uzmanlaşmaya sahip olması sonucu ortaya çıkan vekil sorununu içermekte ve böylece belirtilen risk paylaşımı literatürünü daha da genişletmiş olmaktadır. Vekalet teorisi özellikle, bir tarafın (asil/vekalet veren) işi yürütmesi için bir diğerine (vekil) yetki vermesi, başka bir değişle vekalet vermesi durumunda hemen her zaman karşılaşılan vekalet ilişkilerini incelemektedir. Vekalet teorisi söz konusu ilişkiyi tanımlarken sözleşme metaforundan yararlanmaktadır (Eisenhardt, 1989,). Asil-vekil modelleri; asilin kendi adına iş yapması için istihdam ettiği vekilin davranışlarını tam olarak izleyememesi (Sargut ve Özen, 2007) ile bilgi asimetrisi üzerine kurulmaktadır. Bilgi asimetrisi, vekilin işler ve faaliyetlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahip olması durumunu anlatır (Koçel, 2001).

Ayrıca vekalet teorisinin önermesi, vekillerin becerilerini ve yeteneklerini gerçekte sahip olduklarından daha fazlaymış gibi gösterme (ters seçim) ve sürekli olarak daha az çaba sarfetme (ahlaki tehlike) eğiliminde olan çıkarcı, riskten kaçınan, rasyonel aktörler olduğu yönündedir (Ekanayake, 2004). Buna paralel olarak, vekalet problemlerini oluşturan iki temel kaynağın olduğundan bahsedilebilir: *Ahlaki Tehlike ile Ters Seçimler.*



Şekil-1: Asil-Vekil Sorunu

Ahlaki tehlike, vekilin davranış ve faaliyetlerinin yönetimden gizli olduğu veya gözlenemeyecek maliyetlere ulaşılan durumları kapsar. Bunun sonucunda; vekalet veren (yönetici) için vekilin hareketlerini izlemek imkansız ya da aşırı maliyetli hale gelmektedir. Dolayısıyla ahlaki tehlike, vekilin yeterli çabayı göstermemesinden ve gizli faaliyetlerinden doğar.

*Ters seçimler*de ise, vekil, yönetici için gözlenmesi zor veya elde edilmesi maliyetli bilgilere sahip olabilir. Bu nedenle yönetici, vekilin kararlarının kendi çıkarları doğrultusunda verilip verilmediğine emin olamaz. Ayrıca, vekilin sözleşme öncesinde sahip olduğu özellikleri olduğundan fazlaymış gibi göstermesi de ters seçim sonucunu doğurur (http://www.ozyazilim.com/ozgur/ marmara/orgut/kurumsallik.htm; Eisenhardt, 1989, 61, Sung, 2005).

Asil-vekil ilişkisinde asilin ahlaki tehlike ve ters seçim durumları ile baş etmesinin iki yolu vardır. Birincisi, gözetmen / denetçiler aracılığıyla ya da kişisel olarak vekilin iş davranışlarını izlemek için enformasyon sistemlerine yatırım yaparak vekilin davranışlarını kanıtlamaktır. Bunun yanısıra vekilin yeteneklerini belirlemek için daha gelişmiş ölçüm araçlarından yararlanmak şeklinde belirtilmektedir. Bu durum kısmen denetim ve değerlendirme maliyetlerini artırabilir. İkinci yol ise, vekilin alacağı maddi karşılıkları, vekilin performansı ile ilişkilendirmektir. Performans ile ödül arasında ilişki kurulduğunda, vekilin görevi ifa etmemesi düşük gelirle cezalandırılabilir ve böylece görevden kaçan vekile ödeme yapılmaz. Bu nedenle, sonuç odaklı ödeme (ödüllendirme) sistemi, asilin ve vekilin amaçlarının ve çıkarlarının eşitlenmesinde bir kontrol aracı olarak hizmet edebilir (Soon, 1999).

Vekalet teorisi temelde şu sorulara cevap aramaya çalışır (Koçel, 2001, 289; Eisenhardt, 1989, 58):

- Arzu ile çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,
- Taraflar arasındaki en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Vekalet teorisi, iki ayrı yönde gelişme göstermiştir: Asil-Vekil Yaklaşımı ve Pozitivist Vekalet Yaklaşımı (Koçel, 2001, 290; Eisenhardt, 1989, 59).

Asil-vekil yaklaşımının merkezinde, amaçların çatışması ile asimetrik bilgi unsurunun doğru özendiricilerle üstesinden gelinmesi konusu yer almaktadır (Miller ve Whitford, 2006, Waterman ve Meier, 1998, 177). Pozitivist vekalet yaklaşımı ise, asil ve vekilin amaçları arasındaki farklılıklar ve vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sınırlayan kontrol mekanizmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Turaboğlu, 2002, 16). Pozitivist vekalet yaklaşımı değişik sözleşme alternatiflerini tanımlarken; asil-vekil yaklaşımı, sonuçların belirsizliği, riskten kaçınma, bilgi farklılıklarının değişik seviyelerinde hangi tür sözleşmenin daha etkin olacağı üzerinde durur (Turaboğlu, 2002, 18; Eisenhardt, 1989, 60, Ekanayake, 2004.) Her iki yaklaşım da birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğundan, yetki veren asil ve vekil arasındaki vekalet ilişkisinin analizinde birleşirler ve herhangi bir sözleşme ilişkisinde toplam vekalet maliyetlerinin azaltılmasını amaçlarlar (Turaboğlu, 2002, 18).

Vekalet teorisi paradigması, yeni bir bakış açısı sunarak ve kurumsal yönetimin egemen mantığı haline gelerek, 1990`ların başında işletme okullarında, yönetim literatüründe, akademik dergilerde, hatta genel kurul vekaletnamelerinde bile yaygınlaşmıştır. Yönetim biliminde vekalet teorisi literatürü, özendiricilerin ayarlanması ve kısmen tazminat (compensation) politikaları üzerinde odaklanmıştır. Sözkonusu literatürü oluşturan diğer kaynaklar olarak, kurumsal yönetim ve denetim konusu ile; asil-vekil ilişkisinin süresi, organizasyon yapısı, endüstrinin, organizasyonun ve çalışanların özellikleri, görevin programlanabilmesi ve organizasyonel çevreye göre değişebilen farklı denetim mekanizmalarının vekil problemleri, maliyetleri ve etkinliği sayılmaktadır (Shapiro, 2005).

Vekalet teorisi ile ilgili işletmelerde yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde;

- yönetim kontrol sistemleri (Ekanayake, 2004),
- iç denetim (Adams, 1994),
- risk yönetimi (Stroh, 1996; Tufano, 1998),
- ücret ve performans (Tosı, Gomez-Mejıa,1989),
- çalışanlar için ödeme planları (Gerhart, Trevor, 1996),
- bilgi sistemleri (Wickramasinghe, Ginzberg, 2001),
- iş tatmini (Ellis ve diğerleri, 2001)

- aile işletmeleri (Chua ve diğerleri, 2003; Schulze ve diğerleri, 2001),

gibi çok çeşitli kavramlarla birlikte vekalet teorisinin ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla vekalet teorisinin organizasyonlarda geniş bir yelpazede uygulandığı söylenebilir.

3. VEKALET TEORİSİNİN AİLE İŞLETMELERİNE KATKILARI VE BİR MODEL DENEMESİ

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, ABD`de kayıtlı işletmelerin %90`ı, İspanya`da %80`i, İtalya`da %95`i, İsviçre`de %85`i ve Türkiye`de de yaklaşık %95`i aile işletmesidir. Bu veriler, aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde de önemli bir ağırlığa sahip olduklarını göstermektedir (Alayoğlu; Yelkikalan, Aydın).

Genel olarak aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletme olarak tanımlanmaktadır. Buna paralel olarak, bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Gümüştekin, 2005);

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.
- Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmeleri, aile ve işletmenin birbirine kenetlenmiş ve iki ayrı sistem olarak karşılıklı etkileşim içinde bulundukları bir oluşumu ifade eder. Bu iki sistem, varoluş nedenleri ve varlıklarını sürdürebilme konusunda farklı değerlere sahip olup, kendi içinde belli öğeleri ve işleyiş kurallarını barındırmaktadır (Alayoğlu). Aile işletmeleri biçimsellik ve bürokrasiden yoksun, basit ancak kendine has töre, değer, gelenek ve sembolleriyle oldukça güçlü ve durağan yapılardır. Aile işletmeleri biçimsel olmayan örgüt ile biçimsel örgüt ayrıştırmasına karşı verilen tepkinin bir ifadesidir. Aile işletmeleri üyelerine belli bir esneklik düzeyi ve eylem özgürlüğü sağlayacak şekilde, farklı çıkarların ayrıştığı ve bu farklı konumların eşgüdümlendiği karmaşık bir yapıdır (Özler ve diğerleri, 2007).

Aile işletmeleri, aile ilişkileri ile işin, aile yönetimi ile işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapı sergilediğinden, ailevi sorunlar ile işletmede yaşanan sorunlar karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum, sorunların büyümesine ve çözümün karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin kurumsallaşmasını öngören, diğer tarafta işletmenin kurumsallaşmasını öngören görüşler sunulmaktadır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması alanında uzman olan John Ward, "Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek" (Perpetuating the Family Business) adlı eserinde aile işletmelerinde "bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi- anayasası" olmak üzere 3 kritik oluşumdan bahsetmektedir. Bağımsız yönetim kurulu işletmenin kurumsallaşması için yol

gösterirken, düzenli aile toplantıları ile aile meclisi ve anayasasının oluşturulması ailenin kurumsallaşmasını amaçlamaktadır. Bu süreçte, aile üyeleri planlanan bir tarihte toplanır ve aile üyeleri işle ilgili sorunları ve bunların kendilerine yansımalarını tartışırlar. Aile anayasasında ise, aile üyelerinin şirket içinde nasıl çalışacağına karar verilir. Bu kişilerin eğitim programları belirlenir. Bu eğitim programları üniversite eğitiminden, şirket içi eğitim programlarına kadar geniş bir çerçevede düşünülür. Aile üyeleri yetkinliklerine göre ayrılırlar ve bu sayede işletmenin bir sonraki nesilde de aynı çizgide temsil edilmesi sağlanır. Aile meclisinin görevi de, aileyi aile olarak desteklemektir. Bu oluşum aile üyelerinin isteklerinin işle bağdaştırılmasını sağlar. Ancak aile meclisinin bireysel iş kararlarına katılmaması gerekir. Aile üyelerinin şirket içinde nasıl ilerleyeceğine ya da nasıl bir ücret sistemiyle işte kalacaklarına bu meclis karar vermez. Aile meclisi sadece aile işleriyle ilgilenir (Ateş, 2007).

Aile işletmelerinin yönetim kurullarının en önemli yanı ise, bağımsız danışmanların olmasıdır ve bir aile işletmesinde en az 2 bağımsız danışmanın görev alması gerektiği belirtilmektedir. Uyumlu bir çalışma için bu kişilerin aile şirketinin yapısını anlamaları ve aileye saygısının da olması gerekmektedir. Ayrıca sözkonusu danışmanlar aracılığıyla aile üyeleriyle yönetim kurulunun birlikte yer alacağı toplantılar ayarlanabilir (Ateş, 2007).

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle vekalet teorisi perspektifinden yararlanılarak;

- kurumsallaşma,
- yönetim kurulunun yapısı ve kontrol mekanizmaları (Schulze ve diğerleri, 2001; Atkinson, Galaskiewicz, 1988; Mustakallio ve diğerleri, 2002; Mallette, Fowler, 1992; Li, 1994),
- sahiplik-işletme performansı ilişkisi (Thomsen, 1999; Turaboğlu, 2002; McConaughy ve diğerleri, 2001)

incelenmiştir. Ayrıca vekalet teorisi ile birlikte kaynak bağımlığı yaklaşımı da aile işletmeleri dinamiğini anlamada yararlı bir kaynak olarak sunulmuştur (Kok ve diğerleri, 2006; Blanco-Mazagatos ve diğerleri, 2007).

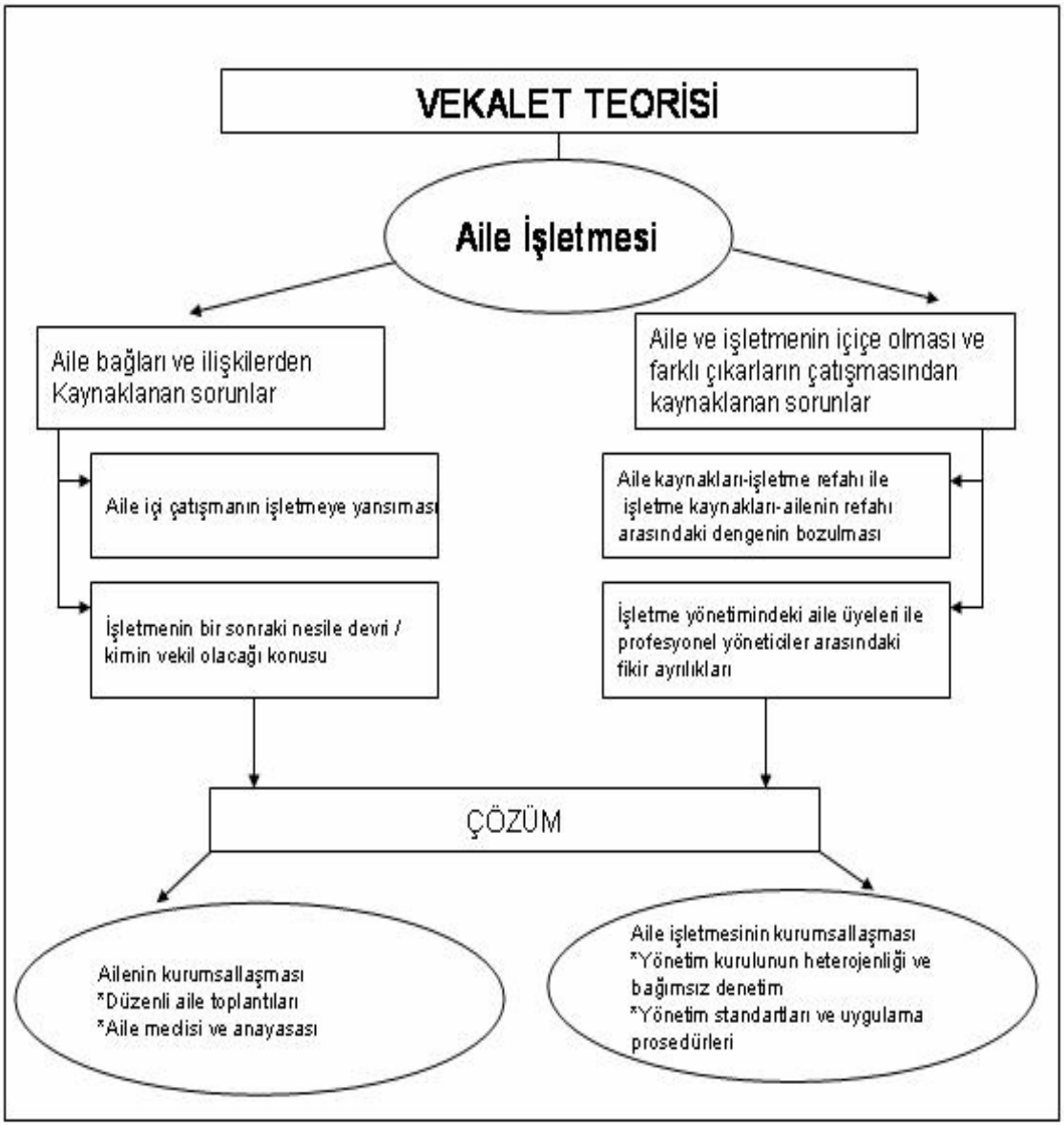
Aile işletmelerinin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının ikiliği ve paydaş yapılarının karmaşıklığı, aile işletmelerinin birleşik paydaş yapılarını kapsayan bir yönetim yapısına sahip olmalarını gerektirir. Yönetimin gözetimi ve denetiminin yanı sıra, aile işletmeleri, paylaşılan vizyonunu ve bütünlüğünü destekleyen ve zarar verici çatışmaları azaltan bir yönetim yapısı geliştirmelidir. Buna göre, hem vekalet teorisinin önerileri göz önüne alınarak çıkarcılığı azaltan bir formal denetime yer verilmesi, hem de çeşitli paydaşlar arasında paylaşılan vizyonun oluşumu ve sosyal etkileşimi artıran bir sosyal kontrolun oluşturulması önerilmektedir (Mustakallio ve diğerleri, 2002).

Ayrıca, işletme yapısında, kontrol ve iletişime dayalı hakların yönetsel devrinde, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşılması için bir sahip-yönetici ilişkisine gerek vardır. Özellikle aile işletmeleri gibi, mülkiyet sahipliğinin yönetsel devriyle şekillenmiş sahiplik-yöneticilik ilişkilerinde, yetkilendirilen profesyonel yöneticinin hem işletme ve kendi çıkarlarını gözeten duyarlılığa sahip olması, hem de işletme sahibinin kontrolüne bağlı olması istenir. Ancak bu ilişkilerde çeşitli yetki sorunlarının meydana gelmemesi için, karşılıklı çıkarları gözetleyen

örgüt içi ilişkilerde yetkilendirme ve güçlendirmeye dayalı kontrol sürecinin geliştirilmesi gerekir (Akın, 2004).

İşletme sahipliği ile yöneticiliğin tek elden yürütülmesi durumunda, vekalet maliyetlerinin azalacağı, sahiplik ile denetimin ayrıldığı durumun vekalet maliyetlerine neden olacağı yönünde belirtilen görüş, bağımsız dış denetimin etkinliğini azalttığı ve dışardan gelebilecek zararları bertaraf etme adına kendi kendini kontrol etmenin de zarar verebileceği yönünde eleştirilmiştir (Schulze ve diğerleri, 2001). Buna ek olarak, aile işletmelerinde karar verici konumunda bulunan aile içinden yöneticilerin özgecilik (fedakarlık) temeline dayanan davranışlarının, aile işletmesinin kuruluşunu ve pazara girmesini kolaylaştırırken, işletmenin gelişimi ile birlikte vekalet sorunlarını arttırdığı belirtilmektedir. Aile bireylerinin ailenin refahı için göstermiş olduğu fedakarlık ve aile üyelerinin bağlılığı, aile işletmesinin doğumuna ve belli bir süre için işletmenin yaşamasına temel oluşturmaktadır (Schulze ve diğerleri, 2002). Ancak işletmenin büyümesi ve gelişimi ile birlikte, rekabet avantajlarından, yeni fırsatlardan yararlanması, risk alabilmesi, yenilik yapabilmesi için profesyonel yönetime geçmesi gündeme gelmektedir. Bu durumda ailenin refahı ile işletme çıkarlarını dengelenmesi sorunu ve işletmeye aile dışından yöneticilerin katılması gereksinimi ile işletmenin kontrolünün aileden çıkması çatışması birlikte çözümlenmesi gerekir. Bu açıdan aile işletmelerinin vekalet teorisinin önerilerini göz önüne alması önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla, hem aile işletmelerinin gelecek nesillere devrinde yaşanabilecek vekil sorunları, hem de aile dışından gelen profesyonel yöneticilerle ilişkilerde ortaya çıkabilecek vekil sorunları çözümlenirken, işletmenin amaçları, vizyonu, paylaşılan değerleri ve stratejilerine ağırlık verilmeli ve hem gelecek nesillerin hem de profesyonel yöneticilerin beklentileri ile ailenin değerlerinin uyumlaştırılması, böylelikle işletmeye duyulan sadakatin ve bağlılığın desteklenmesi gerekmektedir (Chua ve diğerleri, 2003).



Sonuç olarak, aile işletmelerinin faaliyetlerini yürütürken standartlarını oluşturması ve aile üyesi olma durumuna bakılmaksızın iş standartlarını uygulaması, potansiyel yönetici adayları için özellikle eğitim düzeyi ve deneyim gibi objektif kriterleri ve yetkinlik düzeylerini belirlemesi gerekir. Bunların yanında aile işletmeleri, performans ile ödüllendirme ve tazminat sistemleri arasında etkin bir ilişkinin kurulması, gerekirse insan kaynakları yönetimi için bağımsız danışmanlardan yararlanılması önerilmektedir. Ayrıca, modelde izlenebileceği gibi, işletmenin "aile"ye ait olması baskın özelliği nedeniyle, aile üyelerinin kendi aralarındaki iletişimin sağlıklı yürütülmesi, belirli dönemlerde bir araya gelerek gelecek planları yapması ve sorun çözme toplantıları düzenlemesi yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

Adams, M., B., 1994, "Agency Theory and the Internal Audit", Managerial Auditing Journal, Vol.9, Iss.8, Bradford.

Akın, A., 2004, "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri", Erciyes Üniv. İİBF Dergisi, Sayı:22, Ocak-Haziran.

Alayoğlu, N., "Aile İşletmeleri Neyimiz Olur?", http://www.kobifinans.com.tr/tr bilgi_merkezi/020603/11799/3 .

Ateş, R., 2007, "Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu", http://www.sirketdoktoru.net/ content/view/127/44/

Atkinson, L., Galaskiewicz, J., 1988, "Stock Ownership and Company Contributions to Charity", Administrative Science Quarterly, 33,1, ABI/INFORM Global, Mar.

Blanco-Mazagatos, V. ve diğerleri, 2007, "The Trade off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study", Family Business Review, Vol.20, Iss.3, San Francisco.

Chua, J., H. ve diğerleri, 2003, "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers", Family Business Review, Vol. 16, Iss. 2, San Francisco:Jun.

Donaldson, L., 1995, American Anti-Management Theories of Organization, Cambridge University Pres, Great Britain.

Eisenhardt, K., M., 1989, "Agency Theory: An Assesment and Review", The Academy of Management Review, 14,1, Jan.

Ekanayake, S., 2004, "Agency Theory, National Culture and Management Control Systems", Journal of American Academy of Business, Vol.4, Iss.½, Cambridge, Hollywood, March.

Ellis, R,. S., ve diğerleri, 2001, "Through the looking glass: An agency theoretic foundation for the satisfaction mirror", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 14, Provo .

Gerhart, B., Trevor, C., O., 1996, "Employment variability under different managerial compensation systems", Academy of Management Journal, Vol.39, Iss.6, Briarcliff Manor:Dec.

Gümüştekin, G. E., 2005, "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", C.Ü. İİBF Dergisi, C.6, S.1., Sivas.

Koçel, T., 2001, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kok, J.M.P. ve diğerleri, 2006, "Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises", Journal of Small Business Management, Vol.44, Iss.3, Milwaukee, Jul.

Li, J., 1994, "Ownership Structure and Board Composition: A Multi-Country Test of Agency Theory Predictions", Managerial and Decision Economics, Vol. 15,4, ABI/INFORM Global, Jul/Aug.

Mallette, P., Fowler, K.L., 1992, "Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of 'Poison Bills' ", Academy of Management Journal, Vol.35, Iss.5, Briarcliff Manor, Dec.

McConaughy, D., L., ve diğerleri, 2001, "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value", Journal of Small Business Management, Vol.39, Iss.1, Milwaukee.

Miller, G., J., Whitford, A., B., 2006, "The Principal`s Moral Hazard: Constraints on the Use of Incentives in Hierarchy", Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford University Press, August 8.

Mustakallio, M., ve diğerleri, 2002, "Relational and Contractual Governance in Family Firms:Effects on Strategic Decision Making", Family Business Review, Vol.15, Iss.3, San Francisco .

Özler, H. ve diğerleri, 2007 "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniv. S.B.E. Dergisi, 17, 437-450, Konya.

Sargut, S., Özen, Ş. ve diğerleri, 2007, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.

Shapıro, S. P., 2005, "Agency Theory", Annual Review of Sociology, Vol. 31, Palo Alto.

Soon, L. G.; Huat, T. L., 1999, "Determinants of Compensation Structure for Salespeople in the Retail Clothing Industry in Singapore: an Agency Theory Perspective", Asia Pasific Journal of Management, Vol.16, Iss.3, Singapore, Dec.

Schulze, W. S. ve diğerleri, 2001, "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", Organization Science, Vol.12, Iss.2, Linthicum.

Schulze, W. S. ve diğerleri, 2002, "Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms", Managerial and Decision Economics, 23, 4, 5, John Wiley and Sons, Ltd.

Stroh, L. K. ve diğerleri, 1996, "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", Academy of Management Journal, Vol.39, Iss.3, Briarcliff Manor: Jun.

Sung, J., 2005, "Optimal Contracts Under Adverse Selection and Moral Hazard: A Continuous-Time Approach", The Review of Financial Studies, Vol.18, No.3, Oxford University Press.

Thomsen, S., 1999, "Corporate Ownership by Industrial Foundations", European Journal of Law and Economics, 7,2, Kluwer Academic Publishers.

Tosi, H., L., Jr.; Gomez-Mejıa, L., R., 1989, "The Decoupling Of CEO Pay and Performance:An Agency Theory", Administrative Science Quarterly, Vol.34, Iss. 21989, Ithaca:Jun.

Tufano, P., 1998, "Agency costs of corporate risk management", Financial Management, Vol. 27, Iss. 1, Tampa:Spring.

Turaboğlu, T. T., 2002, "Vekalet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi-Türkiye Uygulaması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniv. SBE İşletme ABD, Adana.

Waterman, R., W.; Meier, K. J., 1998, "Principal-Agent Models: An Expansion?", Journal of Public Administration Research and Theory, J-Part 8.

Wickramasinghe, N.; Ginzberg, M., J., 2001, "Integrating knowledge workers and the organization: The role of IT", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, Iss. 6/7, Bradford.

Yelkikalan, N.; Aydın, E., "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", biibf.comu.edu.t /nyelkikalaneaydin .pdf

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/kurumsallik.htm

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞADIĞI SORUNLAR

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BÜTE
Atatürk Üniversitesi
Bayburt meslek Yüksekokulu
Bayburt
Mobil: (0506) 2978491
Faks: (0458) 211 64 01
e-posta: mbute@atauni.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri, özel şirketlerin öncelikli çalışma alanlarından biridir. Bu tür işletmelerin büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri için uzun süreli hedefler oluşturmaları ve yapılarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında, aile işletmelerinin varlıklarını başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir çevrede bu statüdeki işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları zorunludur. Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesidir. Bu çerçevede, Trabzon ili sınırlarında kurulu olan aile firmalarının durumunu değerlendirdik. Söz konusu işletmeler Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 105 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Bu 105 şirketin 50 tanesi anketlere doğru olarak cevap vermiş ve bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma metodu uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Stratejik yönetim ve planlama.

ABSTRACT

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure. In today's rapidly changing conditions and a competition environment, transfering family businesses' existence to the next generations, has grown much difficult. Institutionalization process is necessary for this statute-organizations to be managed properly in such an environment. This study aims at suggesting solutions to these problems and determinig the problems in the process of the institutionalization and the institutionalization of family firms. Within this thought, we intended to analyze family businesses in the greater areas of Trabzon city. The selections of firms were done from a list of companies registered to The Chamber of Commerce & Industries of Trabzon. The research population was about 105 family firms which represent different sectors and businesses. Out of this 105, 50 of them correctly responded to the questionnaires and the responses were seen as an enough number in which a statistical tool can be implemented. We have employed qualitative research techniques in the study.

Key Words: Family firms, Institutionalization, Strategic Management and Planning.

I. GİRİŞ

Bugün dünyadaki işletmelerin %65-80'ini, ülkemizdeki işletmelerin ise %95 gibi büyük bir kısmı aile işletmeleridir (Bakan, vd.. 2006). Gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir. Aile işletmeleri faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Aile işletmelerinin bu rolü ve ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinin sağlanmasının önemi açıktır (Sakarya, 2006).

"Aile işletmeleri diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojideki hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Sınırlı mali imkânlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır" (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004).

"Türkiye, gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan kurulan her bir işletme, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü tahsis anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekir. Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin hayatına son vermesine, yani birçok kaynağın boşa gitmesine neden olmuştur. Ancak işletmelerin faaliyetlerine son veren sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortam değildir. En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir" (Gümüştekin ve Adsan, 2006).

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de aile şirketleri ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri büyüyüp gelişirken normal şirket sorunlarının yanında aile faktörleri ile ilgili bir takım sorunlar da yaşamaktadır. Bu sorunlar; aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıkların devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sıralanabilir. Sayılan tüm bu sorunlar işletmenin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2007).

Bu araştırmada Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecinde genel olarak karşılaştıkları sorunlar incelenmeye çalışılmıştır. Ele alınan firmalar Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 150 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Bu 150 şirketin 55 tanesi gönderilen ankete cevap vermiş ve bu anketlerden 5 tanesi uygulamaya uygun bulunmayıp çıkarılmıştır. Bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

II. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmesi kavramını tanımlamak için öncelikle 'aile' kavramını irdelemek gerekir. Aile, bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşıdır ve temeli akrabalığa dayanır (İşçi, 1996). Dar anlamda aile ana, baba ve çocuklardan oluşan birlik, geniş anlamda ise bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yasayan kimselerden oluşan birlik anlamına gelir (Akıntürk, 1994). Aile, özünde anne, baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı tasıdır. Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenerek kendine has gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir (Hatipoğlu, 2006)

Halk arasında aile işletmesi kavramı, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu, bir işin sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir işletme anlaşılmaktadır (Fındıkçıoğlu, 2005).

Aile şirketlerinin tanımlanması konusunda araştırmacılar arasında bir birliktelik görülmemektedir. Donelley, aile işletmesini "en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler" (Günver, 2004) olarak tanımlarken; Longenecker ve Moore, aile işletmesini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2001).

Bir başka kaynağa göre aile işletmesi; aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme olarak tanımlanmıştır (Zimmerer ve Scarborough, 1996).

"Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile işletmesi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir" (Alayoğlu, 2003).

Bir başka yazara göre, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2003).

Heck, Rogoff ve Lee'e göre; "aile işletmeleri kan bağı, evlilik ya da evlat edinmeden dolayı aralarında ilişki bulunan kimselerden en az birisinin işletmenin sahibi olduğu veya yönetiminde yer aldığı işletmelerdir. Aile isletmelerini tanımlamanın kolay olmadığını belirten Donkels ise sahiplik, yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı ailelerin üyelerinde bulunduğu firmalar aile işletmeleridir seklinde bir tanımlama yapmıştır" (Coşkun ve Gürler, 2004).

Bu konuda ilk araştırmalardan birini yapan başka bir yazara göre ise bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin işletmeninin başında bulunması, yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971). "Geraldo Von Potobsky'ın aile işletmelerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2004). Alcorn'a göre aile işletmesinde aile, işletmenin hem sahibi hem yöneticisi olarak ifade edilir (Alcorn, 1986).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yararlanarak aile işletmesi kavramı ile ilgili şöyle bir tanımlama yapılabilir: Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere aile işletmesi denir.

III. AİLE İŞLETMELERİNDE KRUMSALLAŞMA

1990'lı yıllardan itibaren dünyada ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkilemeye başlamıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda işletmelerin eski strateji ve politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Gülen, 2005). İşte kurumsallaşma, bu yıllardan itibaren küreselleşen dünya ile birlikte Türkiye'de ortaya çıkmaya başlamıştır.

Günümüzde teknolojinin her geçen gün daha fazla kolaylıklar getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için gereklidir. Kurumsallaşamamış işletmeler değişimleri bünyesine adapte edemezler. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler ise atılırlar. Uluslar arası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir (Meşe, 2005).

"Tüm bu gelişmelere paralel olarak, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için

dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Gülen, 2005). Bu kavrama işletmelerde gereken önemin verilmesi ve işletmenin tüm alanlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak kurumsallaşma ile işletmeler değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilirler.

Literatürde kurumsallaşma ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesidir (Koç, 1983). Başka bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir (Sağlam, 2002). Bir başka tanıma göre ise; kurumsallaşma, şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir (Karpuzoğlu, 2001).

Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak ta tanımlanabilmektedir (Seymen vd., 2004).

Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir (Meşe, 2005). İşletmeler kurumsallaşma süreci sonunda, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre, bir işletmenin kurumsallaşmış olması demek, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir (Toprak, 2003).

Kurumsallaşma çevresel değişmeyle birlikte organizasyona ait değişmenin ve bu değişme doğrultusunda standardizasyonun sağlanması" olarak tanımlanabilir (Alayoğlu, 2003).

"Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır" (Meşe, 2005).

Bir başka tanıma göre; Kurumsallaşma, işletmelerin, günün şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapıları oluşturmak suretiyle gerekli sistemleri kurmaları, işletmeye has davranış, norm, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirme ve uygulamadır (Toprak, 2003).

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir (Meşe, 2005).

"Kurumsallaşan şirket işletmeyi en iyi idare edecek yöneticisini de uyguladığı prosedürle seçer. Kaç yıl sonra ve neler yaparsa hangi mevkiye geleceği çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektedir" (Meşe, 2005).

Başka bir tanıma göre, "kurumsallaşma bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir" (Gözalan, 1999)

Şu ana kadar yapılan tanımlamalardan yararlanarak kurumsallaşma kavramı ile ilgili şöyle bir tanımlama yapılabilir: "Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir" (Karpuzoğlu, 2001) İşletmelere değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik elde etmektedirler.

IV. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞADIĞI SORUNLAR: TRABZON İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Trabzon ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını belirlemektir.

2. Araştırmanın Önemi

Bugün artık, Aile işletmeleri hem ülkemizde hem de dünyanın diğer ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerin (%75 gibi) çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ekonomik kalkınmaya katkılarının yanı sıra toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimi ile değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadır. Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur (Pazarcık, 2004). Ayrıca diğer etmenlerin yanında aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala "patron merkezli" idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir.

Varlığını sürdürmeyi planlayan bütün işletmeler için kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Aile şirketlerinin kurumsal yapılanmasında, işletmenin bu değişime ne kadar açık olduğunu belirlemek gerekmektedir. Bu yapılanma sürecinde şirketin vereceği tepkiler doğrultusunda şirket için bir üstünlük sağlanabileceği gibi bunun terside olabilmektedir.

Karpuzoğlu (2003)'e göre kurumsallaşma "bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, is yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir".
Artık şirketlerin pozisyonlarını koruyabilmeleri için belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek gibi seçeneklerinin kalmadığı görülmektedir. Küreselleşme olgusuyla beraber ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasal sınırlar kalkmakta ve ülkeler birbirlerine daha çok yaklaşmaktadırlar.

Yapılan bilimsel çalışmalar gerek ülkemizde ve gerekse dünyanın diğer ülkelerinde aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemini ortaya koymaktadır. Araştırmalar kurumsal yönetimi, şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden

yapılanmaları ve kurumları bu doğrultuda yönlendirme ve icraatın başarısını irdeleme olarak ifade etmektedir (Özilhan, 2002).

Yapılan açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine acil gereksinim vardır. Özellikle Trabzon ili ve çevresinde kurulu işletmelerin yüzde yüze yakın bir çoğunlukla aile işletmesi olması nedeniyle bu işletmelerin günümüz şiddetli rekabet ortamında başarılı olabilmesi için aile işletmeleri ile ilgili her türlü önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bu çerçevede yapılan araştırma bir yandan aile işletmeleri ile ilgili bilimsel bilgi birikiminin artmasına katkı sağlamış olması diğer yandan da elde edilen bulgularla diğer aile işletmelerine rehber olacak sonuçlara ulaşılabilecek olması açısından önemlidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını tespite yöneliktir. Araştırmanın uygulamasında daha önce bu konuda yapılmış bir yüksek lisans tezinin (Gülen, 2005) anket sorularından yararlanılmıştır.

4. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evreni Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerdir. Trabzon'daki aile işletmelerinin tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığı için söz konusu kuruluşlara bağlı olan işletmelerin listesi bulunmuş ve bu işletmelerden aile işletmesi tanımı olarak belirtilen ölçülere uyan 105 aile şirketine bu anket soruları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Uygulanan anketlerden 55 tanesinin dönüşü sağlanmış ve bunların 50 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ankete katılan şirket ve yöneticilere yönelik temel bilgi edinme amaçlı 24 soru vardır. İkinci bölümde ise kurumsallaşma kriterlerin uygulama düzeyleri ile bu konuda uygulanan kriterlere verdikleri önem derecelerini saptamaya yönelik 29 soru bulunmaktadır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, işletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler birebir gözlem ve yüz yüze görüşme ile de desteklenerek uygulama yapılmıştır. Toplanan anket formları SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir.

6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan anket, analiz için gerekli olan tüm özelliklere sahiptir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan durumu yeterince yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma, Trabzon'da faaliyette bulunan aile işletmelerde yapıldığı için elde edilen bulgular bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde söz konusu olan genel sınırlılıklarda bu araştırma için geçerlidir.

V. BULGULAR

1. Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticiler ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve yüksek öğrenim alanı gibi demografik özellikler ortaya konmuştur.

Çizelge 1. Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %
CİNSİYET		
• Erkek	43	86.0
• Kadın	7	14.0
YAŞ		
• 20 ve altı	4	8.0
• 21–30	31	62.0
• 31–40	2	4.0
• 41–50	8	16.0
• 51–60	3	6.0
• 60 ve üstü	2	4.0
EĞİTİM DURUMU		
• İlköğretim	4	8.0
• Lise	23	46.0
• Yüksekokul	4	8.0
• Fakülte	16	32.0
• Yüksek Lisans	3	6.0
• Doktor	0	0.0
YÜKSEK ÖĞRENİM ALANI		
• İşletme	17	48.0
• İktisat	3	8.0
• Mühendislik	13	37.0
• Diğer	2	5.0

Çizelge 1'de görüldüğü gibi, yöneticilerin % 86 gibi büyük bir kısmı (43 kişi) erkek, (% 14) 7 kişi ise kadındır. Ankete cevap veren yöneticilerin % 62'si 21–30 yaş aralığında bulunmaktadır. Yöneticilerin % 82 gibi önemli bir kısmının 20–40 yaş aralığında olması, işletmelerin ikinci nesil aile işletmesi olduklarını yani; büyüme ve gelişme evrelerine girmiş olduklarını gösterir. Bu evrede kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerin dağılmaya başlaması yüksek bir olasılıktır. Ankete cevap veren yöneticilerin lise ve üniversite mezunu oranları eşit olup, bu oran % 46'dır. % 8'i ilköğretim mezunu olmakla birlikte, doktoralı yönetici bulunmamaktadır. Ayrıca yüksek öğretim alanları işletme ve mühendislik üzerinde yoğunlaşmıştır.

2. İşletmeye İlişkin Özellikler

Çizelge 2'de de görüldüğü gibi, anket uygulanan işletmelerin % 60'ı limitet, %32'si ise anonim şirkettir. Bu araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir kısmının küçük ve orta büyüklükte işletme olduklarını gösterir. Faaliyette bulundukları sektörler dikkate alındığında en fazla faaliyet gösteren alanlar da gıda, inşaat ve orman ürünleri ilk üç sırayı almaktadır.

Çizelge 2. İşletmeye İlişkin Özellikler

ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %
HUKUKİ YAPI		
• Anonim Şirket	16	32.0
• Limitet Şirket	30	60.0
• Adi Şirket	2	4.0
• Kolektif Şirket	2	4.0
FAALİYET KONUSU		
• Gıda	15	30.0
• İnşaat	11	22.0
• Çay	8	16.0
• Orman Ür. M.	9	18.0
• Gemi San.	4	8.0
• Balık ürünleri	3	6.0
İŞÇİ SAYISI		
• 1-49	35	70.0
• 50-99	8	16.0
• 100-499	5	10.0
• 500 ve üzeri	2	4.0

3. İşletmenin Gelişim Evreleri ve Varis Seçimi

Çizelge 3'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin % 74'ünün ikinci neslin yönetiminde olduğu ve çocuklarını işlerinin varisi olarak gördüklerini göstermektedir. Bununla birlikte % 26'lık bir kesim çocuklarının işi devam ettirmesini istememektedir. Cevaplayıcıların % 84'ünün işletmenin yönetim ve kontrolünün kendilerinden sonra kime geçeceğine karar vermedikleri görülmektedir. Bu da cevaplayıcıların ikinci nesil olması gereğince daha genç olmasına bağlanabilir.

Çizelge 3. İşletmenin Gelişim Evreleri ve Varis Seçimi

İŞLETMENİN GELİŞİM EVRELERİ VE VARİS SEÇİMİ	Frekans	Yüzde %
İŞLETMENİN GELİŞİM EVRESİ		
• Yeni kuruldu	13	26.0
• İkinci nesil	37	74.0
ÇOÇUĞUNUZUN İŞE DEVAMI KONUSU		
• Evet	37	74.0
• Hayır	13	26.0
YÖNETİMİN DEVREDİLECEĞİ KİŞİNİN BELİRLENMESİ	8	16.0
• Evet	42	84.0
• Hayır		

4. Aile Şirketi Olmanın Fayda ve Sakıncaları

Çizelge 4'de de görüldüğü gibi cevap veren yöneticiler aile şirketi olmanın kendilerine en fazla yarar sağlayan özelliğin "Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır" seçeneğindedir. Yani, yöneticiler tek elden yönetim olduğu için daha hızlı karar alma konusunda en fazla fayda sağladığını belirtmişlerdir. İkinci olarak da "Bu şirketin tanınmışlığının sağladığı sosyal ve iş çevresi" seçeneği ile bu şirketin sahibi olan ailenin tanınmış olmasının sağladığı sosyal ve iş çevresinin kendilerine olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Bununla beraber, aile şirketi olmanın kendilerine hiçbir zararının olmadığını ve tek elden yönetim ile alınan hızlı kararların yanlış olmasına neden olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 4. Aile Şirketi Olmanın Fayda ve Sakıncaları
(Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)

AİLE ŞİRKETİ OLMANIN FAYDA VE SAKINCALARI	Ort.
Aile Şirketi Olmanın Faydaları	
* Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır	50
* Kredi teminini kolaylaştırmıştır	48
* Yurtiçi pazarlara giriş kolaylığı sağlamıştır	45
* Bu şirketin tanınmışlığının sağladığı sosyal ve iş çevresi	49
* Herhangi bir faydası olmamıştır	43
* Diğer	41
Aile Şirketi Olmanın Sakıncaları	
* Tek elden yönetim ile alınan hızlı kararların yanlış olmasına neden olmuştur	48
* Kredi temininde güçlükler oluşmuştur	45
* Yurtiçi pazarlara girişte güçlükler çıkmıştır	45
* Bu şirketin sahibim olan ailenin üyelerinin işletmeden ayrılmasıyla sermaye dağılmıştır	45
* Herhangi bir zararı olmamıştır	50
* Diğer	40

5. Büyüme

Çizelge 5'e bakıldığında, işletmelerin büyümeye ilişkin strateji belirleme konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. İşletmelerin % 78'i büyüme için gerekli sermayeyi mevcut ortaklardan ve oto finansman yoluyla temin etmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yeni ortak edinerek sermayenin artırılmak istenmemesi de söz konusu işletmelerde kurumsallaşmaya bakışın olumsuz olduğunun bir göstergesidir. Büyümeyle ortaya çıkacak sorunların çözümü konusunda, cevaplayıcıların % 42 gibi büyük bir bölümü "profesyonel yönetici istihdam ederek" cevabını vermişlerdir. Ayrıca "Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak" cevabını verenlerin oranı % 34 gibi önemli çoğunluktadır. Büyümeyi neden istiyorsunuz sorusunun cevabı da herkesin ortak görüşüyle, "Rekabet gücünü artırmak" ve "Maliyetleri azaltmak" olmuştur.

Çizelge 5. Büyüme

BÜYÜME	Frekans	Yüzde (%)
Büyümeye ilişkin strateji belirleme		
* Evet	17	34.0
* Hayır	33	66.0
Büyüme için gerekli sermayeyi temin etme		
* Diğer işletmelerle birleşerek temin etme	7	14.0
* Mevcut ortaklardan temin etme	25	50.0
* Yeni ortak edinerek temin etme	0	0.0
* Oto finansman yoluyla temin etme	14	28.0
* Banka kredisiyle temin etme	4	8.0
Büyümeyle ortaya çıkan sorunların çözümü		
* Bu konuda kendimi yeterli görüyorum	9	18.0
* Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak	17	34.0
* Profesyonel yönetici istihdam ederek	21	42.0
* Diğer	3	6.0
Büyüme amaçları		
(Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)		
* Pazar payını artırmak		47
* Rekabet gücünü artırmak		50
* Maliyetleri azaltmak		50
* Bu şirketin sahibi olan ailenin geleceğini garanti altına almak		45
* Bu şirketin sahibi olan ailenin yeni kuşaklarına iş sahaları açmak		45
* Bu şirketin sahibi olan ailenin saygınlığını artırmak		48
* Diğer		40

6. Kurumsallaşma

Çizelge 6'te "yönetimde kim olmalı" sorusuna şirket yönetiminin profesyonel yöneticide olması gerektiğini işaretleyenlerin oranı % 30 iken, her ikisinde de olmalıdır diyenlerin oranı ise % 51'dir. Bu cevaba rağmen genel müdürü aileden seçenlerin oranı % 82'dir. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması konusunda ise "uzmanlık ve iş bölümü" esas olmalı fikrinde olanların oranı % 86'dır. Kurumsallaşmayı "Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız yaşaması" olarak tanımlayanların oranı % 52 iken, "Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak" şeklinde tanımlayanların oranı ise % 28'dir. "Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması" seçeneği ise % 20'dir. Bu durumda cevaplayıcıların % 20'sinin kurumsallaşmayı yeterince bilmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Şirketi en iyi anlatan ifade olarak, işletme sahibi her işten anlamalıdır diyenleri cevaplayıcıların yarısını oluştururken, "İşletmeler kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olmalı, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermelidir" diyenler ise %36'dır.

Çizelge 6. Kurumsallaşma

KURUMSALLAŞMA	Frekans	Yüzde (%)
Yönetimde kim olmalı		
* Sermaye sahibi yönetici	9	18.0
* Profesyonel yönetici	15	30.0
* Her ikisi de	26	51.0
Genel müdür aile üyesidir		
* Evet	41	82.0
* Hayır	9	18.0
Yetki ve sorumluluğun dağıtımı		
* Bu şirketin sahibi olan aile meclisinin takdirine göre	7	14.0
* Uzmanlık ve iş bölümüne göre	43	86.0
Kurumsallaşma		
* Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak	14	28.0
* Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması	10	20.0
* Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız yaşaması	26	52.0
Şirketi en iyi anlatan ifade		
* İşletme sahibi üretici ve tacir olmanın yanı sıra birer muhasebeci, finansmancı ve pazarlamacı olmalıdır	25	50.0
* Yönetim ve örgüt yapısında çoğunlukla ailevi bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir	7	14.0
* İşletmeler kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olmalı, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermelidir.	18	36.0

7. Profesyonel Yöneticinin Sağlayacağı Avantajlar

Çizelge 7'de görüldüğü gibi profesyonel yönetici çalıştırıldığı taktirde en fazla avantaj sağlayacağı konuları önem derecesine göre sıralama yapılması istendiğinde, "Rekabet ve iş piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilirler" ve "Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilirler" şıkları en önemli olarak işaretlenmiştir.

Çizelge 7. Profesyonel Yöneticinin Sağlayacağı Avantajlar
(Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)

PROFESYONEL YÖNETİCİNİN SAĞLAYACAĞI AVANTAJLAR	Ort.
* Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilirler.	50
* Profesyonel yöneticiler duygusal kararlar yerine şirketin menfaatini gözeterek karar verirler.	48
* Rekabet ve iş piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilirler	50
* Profesyonel yöneticiler olaylara tarafsız yaklaşabilirler.	48
* Profesyonel yöneticiler esnek düşünebilirler.	48
* Diğer	43

8. İnsan Kaynakları

Çizelge 8'de görüldüğü gibi, % 54.4 oranında "Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır" ve yine aynı oranda "Şirkette akrabaların çalışması yönetim zaafiyetine yol açar" şeklinde verilen cevapların % 64 ile "Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir" ifadesinin takip etmesi bir öz eleştiri olarak yorumlanması mümkündür. "Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur" ve "İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır" ifadelerine de cevaplayıcıların yarısından çoğunun iştirak ettikleri görülmektedir.

Çizelge 8. İnsan Kaynakları

İNSAN KAYNAKLARI	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1) Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır	11 % 22.0	9 % 18.0	3 % 6.0	23 % 46.0	4 % 8.0
2) Şirkette akrabaların çalışması yönetim zaafiyetine yol açar	6 % 12.0	11 % 22.0	6 % 12.0	23 % 46.0	4 % 8.0
3) Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir	5 % 10.0	10 % 20.0	3 % 6.0	26 % 52.0	6 % 12.0
4) Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur	7 % 14.0	7 % 14.0	6 % 12.0	25 % 50.0	5 % 10.0
5) İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır	5 % 10.0	9 % 18.0	6 % 12.0	24 % 48.0	6 % 12.0

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

9. Profesyonel Yönetici

Çizelge 9'a göre, profesyonel yönetici çalıştıran işletmelerde aile bireyleri ile profesyonel yönetici arasında sorun yaşanmamaktadır ifadesini % 46'lık bir çoğunluğun sorun yaşandığı konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. "Şirketin gelişmesiyle profesyonel

yöneticiler işin başına getirilmelidir" ve "Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti arttırır" ifadeleri ise sırasıyla % 88 ve % 82 gibi yüksek bir oranla olumlu görüş bildirilmiştir. Buna rağmen, cevaplayıcıların önemli bir çoğunluğu profesyonel yönetici çalıştırma ve bunun işletmeye olumlu katkılarının olacağı yönünde fikir belirtmelerine rağmen % 56 gibi önemli bir çoğunluk profesyonel yöneticinin kararları tek başına alamayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 9. Profesyonel Yönetici

PROFESYONEL YÖNETİCİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Profesyonel yöneticilerle şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmamaktadır	3 % 6.0	23 % 46.0	11 % 22.0	9 % 18.0	4 % 8.0
2) Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir	1 % 2.0	2 % 4.0	3 % 6.0	23 % 46.0	21 % 42.0
3) Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti arttırır	1 % 2.0	2 % 4.0	6 % 12.0	20 % 40.0	21 % 42.0
4)) Profesyonel yönetici kararları tek başına alabilmektedir	17 % 34.0	11 % 22.0	18 % 36.0	5 % 10.0	1 % 2.0

10. Aile ve İş İlişkileri

Çizelge 10'da da görüldüğü gibi, şirket sahibi aileyi ve işi ilgilendiren kararların birbirine karıştırılmadığı şeklindeki ifade % 70 gibi bir çoğunluk katıldığını bildirmektedir. Yine cevaplayıcıların yarısından çoğu şirketi ilgilendiren kararların iş ortamı dışında alınmadığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. % 30'luk bir kısmın kararların aile sohbetleri esnasında alındığını göstermektedir.

Çizelge 10. Aile ve İş İlişkileri

AİLE VE İŞ İLİŞKİLERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Şirketin sahibi olan aileyi ve işi ilgilendiren kararlar birbirine karıştırılmaz	5 % 10.0	7 % 14.0	3 % 6.0	26 % 52.0	9 % 18.0
2) Şirketin sahibi olan aile üyeleri, iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar alırlar	26 % 52.0	6 % 12.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0
3) İş ve şirketin sahibi olan ailenin hiyerarşisi birbirine uyumludur	6 % 12.0	10 % 20.0	6 % 12.0	26 % 52.0	2 % 4.0
4) Şirketin ismi ve prestiji, şirketin sahibi olan ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir	7 % 14.0	7 % 14.0	6 % 12.0	25 % 50.0	5 % 10.0
5) Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirket içinde de geçerlidir	26 % 52.0	6 % 12.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0

Cevaplayıcıların % 56'lık bir kısmı işteki ve ailedeki hiyerarşinin birbirine uyduğu şeklindeki ifadeye katılıyor olmasına rağmen % 32'lik bir kısım ise bu görüşe katılmadığını bildirmiştir. Bunun nedeni ise, şirket yönetimlerinin önemli bir kısmının ikinci nesilde olması gösterilebilir. Cevaplayıcıların % 70 gibi önemli bir kısmı "Şirketin ismi ve prestiji, şirketin sahibi olan ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir" ifadesine katılmakta iken, yine % 64'lük önemli bir kısım "Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirket içinde de geçerlidir" ifadesine katılmadıklarını bildirmişlerdir.

11. Kurumsallaşma Göstergeleri

Çizelge 11'e bakıldığında, "Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır", "Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir", "Takım çalışmasına önem verilmelidir" ve "Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir" gibi ifadeler cevap vericiler tarafından yüksek oranlarla kabul edilmiştir. Araştırmanın profesyonel yönetici kısmında, "Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir" ve "Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti arttırır" gibi ifadelerin cevaplayıcılarca yüksek oranlarda kabul edilmesine rağmen, % 90 gibi büyük bir çoğunluğun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapıldığını belirtmeleri önemli bir sonuç olarak bulunmuştur.

Çizelge 11. Kurumsallaşma Göstergeleri

KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1) Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır	0 % 00.0	7 % 14.0	0 % 0.0	30 % 60.0	13 % 26.0
2) Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir	3 % 6.0	6 % 12.0	3 % 6.0	31 % 62.0	7 % 14.0
3) Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir	1 % 2.0	3 % 6.0	0 % 0.0	36 % 72.0	10 % 20.0
4) Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır	1 % 2.0	3 % 6.0	2 % 4.0	41 % 82.0	3 % 6.0
5) Takım çalışmasına önem verilmelidir	0 % 00.0	2 % 4.0	3 % 6.0	35 % 70.0	10 % 20.0

12. Şirkette Çalışan Aile Bireyleri

Çizelge 12'de de görüldüğü gibi; cevaplayıcıların yarısı, şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma olduğu şeklindeki ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. % 36'lık bir kesim çatışmanın olmadığı yönünde fikir belirtmişlerdir. Geri kalan % 14'lük kesim ise kararsız kalmışlardır. Aile bireyleri arasında karar alma konusunda sorun yaşanmaz şeklindeki ifadeye % 64'lük bir kesim katılmadığını bildirmiş olup, bu sonuç bir önceki ifadeyi destekler niteliktedir. "Şirketin sahibi olan ailenin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almalıdırlar" şeklindeki ifadeye % 72 gibi büyük bir kesim katıldıklarını belirtmişlerdir. "Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür" şeklindeki

ifadeye ise % 78'lik önemli bir kesim katılmamasına rağmen, cevaplayıcıların % 86'lık bir kısmının erkek olmasıyla çelişmektedir.

Çizelge 12. Şirkette Çalışan Aile Bireyleri

ŞİRKETTE ÇALIŞAN AİLE BİREYLERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma vardır	3 % 6.0	15 % 30.0	7 % 14.0	20 % 40.0	5 % 10.0
2) Karar alma konusunda şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz	6 % 12.0	26 % 52.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0
3) Şirketin sahibi olan ailenin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almalıdırlar	26 % 52.0	10 % 20.0	6 % 12.0	6 % 12.0	2 % 4.0
4) Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür	13 % 26.0	26 % 52.0	7 % 14.0	3 % 6.0	1 % 2.0

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

"Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir" (Yıldırım, 2007).

Araştırma sonucu, Trabzon ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinden elde edilen sonuçlar ve tespitler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde yöneticilerin önemli bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Aile üyelerine işletmede görev verilirken cinsiyetin önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.
- Aile işletmeleri yöneticilerinin yarısı üniversite mezunu olup, yarısı da üniversite mezunu değildir, yani çekirdekten yetişmedir.
- İşletmelerinin çoğunluğu ikinci nesil aile işletmesidir.
- Aile işletmelerinde yönetsel kararların tek bir kişi tarafından alınması, karaların yanlış alınmasına yol açar.
- Aile işletmelerinin başarısında stratejik yönetim önemlidir.

- Aile işletmeleri patron/sahipleri kendilerini kendilerinin yönetim konusunda uzman ve yeterli görmekle beraber, büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar.
- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.
- Aile işletmelerinde takım çalışmasına önem verilmektedir.
- İşletme sahiplerinin çocuklarının şirkette görev almadan önce gerekli eğitim almış olmalıdır.
- Aile işletmeleri patron/sahipleri ile profesyonel yönetici arasında yönetim konusunda sorunlar yaşanmaktadır.
- İşletmeyi geliştirebilmek için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.
- Aile işletmeleri dışardan ortak alarak büyümeyi tercih etmemektedir.
- Aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedir.
- İşletmede çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadır.

Aile işletmeleri yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi ilişkileri, amaçları vs. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir (Yıldırım, 2007). Yukarıda sayılan sonuçlar ve tespitler ışığı altında aile işletmelerine başarılı olma, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma, sürekliliğini sağlama ve rekabetçi bir duruma geçme konusunda yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi rasyonellikle çelişebilecek birçok kültürel faktörün Türk aile işletmelerinin genel karakteristiklerini oluşturmaktadır. Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Bununla beraber, yöneticiliği bir meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler aile üyelerinden daha iyi bir yönetim uygulayabilirler. Bu nedenle, işletmelerde profesyonel yönetici istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir.
- Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları açık olarak çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin baz alındığı; kişilerin, adetlerin değil, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Bu şekilde aile üyesi yöneticiler, bu işi benimsediklerini herkese ilan etmiş olurlar. Ayrıca bu adımlar tüm çalışanlara ve sosyal paydaşlara güven verir.
- Aile işletmelerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise düşük seviyede tutacak stratejiler uygulaması

gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir.

- İşletmede kimlerin hangi sırayla yönetimde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yetenekler baz alınarak planlanmalıdır. İşletmede yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılabilir.
- Kurumsallaşma konusunda aile üyeleri kendilerini yeterli bulmuyorlarsa danışman görevlendirme yoluna gitmelidirler. Aile üyesi yöneticiler sorunları tespit etme ve analiz etmede yetersiz kalabilirken, danışman örgütsel sorunlara farklı yönlerden bakabilir ve taze kan girişi niteliğinde olabilir.
- Stratejik yönetim ve planlamanın başarısı örgütün etkili bir iç ve dış analizi yapılmalıdır. Bu analizler stratejik seçimleri de kolaylaştıracaktır.
- Stratejik yönetimin etkili olabilmesi ve uzun vadede işletme başarısının artması için aile mensubu yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte çalışmasıyla işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır.
- İşletmeye etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır. Bu mekanizma, stratejik yönetimin etkili olarak çalışıp çalışmadığını gösterebilen stratejik kontrol sistemi olacaktır.

Bu araştırma, Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma olgusunun hangi düzeyinde bulunduğunu belirlemek suretiyle ilgili yazına katkıda bulunmaya çalışmıştır. Sonuç olarak, değişimin baş döndürdüğü günümüzün küreselleşen dünyasında aile işletmelerinin başarılı olmak ve nesiller boyu devamlılığını sağlamak için mutlaka kurumsallaşması, bunu yaparken de yukarıda sayılan önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

AKAT İ., G. BUDAK ve G., BUDAK (2002), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 7.

AKINTÜRK, T. (1994), "Medeni Hukuk", Savaş Yayınları, Ankara, s.188.

ARONOFF, C. (2004), "If-Perpetution Family Organization Built on Values", *Family Business Review*, March, 17,1; ABI/INFORM Global, 55.

ALAYOĞLU N. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Müsiad yayınları, İstanbul.

ALKARA, İ. (2006), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

ALCORN, P. B., (1986), "*Success and Survival In The Family Owned Business",* Warner Boks Inc., USA.

BAKAN İ., ÇELİK A., BÜYÜKBESE T., BASIM N. (2006), "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması",İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 332, İstanbul.

BARNES., H. (1976), "Transferring Power In The Family Business", *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

BOZKURT, R., (2004), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2", Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004, s.14-15.

BROCKHAUS, R.H. (2004), "Family Business Succession: Suggestion for Future Researc

COSKUN S. Y., GÜRLER G. (2004), "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi ?", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 653, İstanbul.

FINDIKÇI İ. (2000), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 27.

FINDIKÇI, İ. (2005), "Family Firm in Turkey: The Struggle for Change", *Family Business*, Winter, 11-13.

FINDIKÇI İ. (2005a), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul, Alfa Yayınları.

GÖZALAN, M. (1999), "Kurumsallaşma Üzerine", Aktif Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:1, Sayı:4, Aralık 1998-Ocak 1999, s.66-69.

GÜLEN, D. (2005), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat–2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

GÜNVER A. B. (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.

GÜMÜŞTEKİN G. E. ve ADSAN E. (2006), "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 220, İstanbul.

HATİPOĞLU, M. (2006), "Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Eylül.

İŞÇİ, M. (1996) "Davranış Bilimleri", Der. Yayınları, İstanbul, s.22.

İYİİŞLEROĞLU, S. C. (2006) "Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

KARPUZOĞLU, E., (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Öneri, C,4.,S.15, Ocak 2001, s.115-124.

KARPUZOĞLU, E. (2001), "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları, İstanbul, s.18.

KARPUZOĞLU, E. (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Bildiri, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, 2. 42-53.

KOÇ,V., (1983), Teksif Dergisi, Sayı:4 Nisan 1990, İstanbul.

MEŞE, B. (2005) "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÖZİLHAN, Tuncay. "Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim", Görüş; Mart, 2002,**http://www.tusiad.org/yayin/gorus/50/5.pdf**, Erişim. 01.04.2008.

ÖZALP, Ş., (1971) "Küçük İşletmeler" Ankara.

PAZARCIK O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 36, İstanbul, 2004.

SAĞLAM, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, s.32-38.

SAKARYA S. (2006), "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerinde bir İnceleme", İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, s.623–624, İstanbul.

SEYMEN, A.,O., AYDEMİR, B.; TAŞÇI,A., (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama" , Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004 s:604-617.

ŞİMŞEK, M. Ş., Öğüt, A. ve Filiz T. Emini (2004) " Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz" 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi 27-29 Mayıs.

TOPRAK, M. A. (2003), "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", Kalkınma Verimlilik Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı sayı:180.

URAL T., BALIKÇIOGLU B. (2004), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği", İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 534, İstanbul.

YAŞA, E. (2006) "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

YILDIRIM, A.F. (2007), "Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma" Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 118 sayfa, Eylül 2007.

ZIMMERER T. W. ve SCARBOROUGH N. M. (1996), "Entrepreneurship and The New Venture Formation", New Jersey.

AİLE İŞLETMELERİNDE ORTAK DEĞERLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: TÜRKİYE- İNGİLTERE ÖRNEĞİ

Müjdelen İ. YENER
Marmara Üniversitesi, İİBF
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü, 34722
Kadıköy, İstanbul
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
e- posta: mujdelenyener@marmara.edu.tr

Sinem AYKOL
Marmara Üniversitesi, İİBF
İngilizce İşletme Bölümü
Göztepe Kampüsü, 34722
Kadıköy, İstanbul
Tel: (0216) 336 52 73
Faks: (0216) 345 86 29
e- posta: sergun@marmara.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ve ortak değerlerinde; aidiyet, dürüstlük, sadakat, güven ve saygı gibi faktörlerin ne derece var olduğunu saptamak amacıyla yapılmış bu çalışma, iki örnek işletmede etnografik araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aynı sektörde çalışan bir Türk ve bir İngiliz şirketi seçilmiş; gözlem, yarı yapılandırılmış mülakat ve metaforlarla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler değerlendirildiğinde aile işletmelerine özgü olan bazı değerlerin kültürlere göre farklılık gösterdiği ancak bazı değerlerin ise kültür farklılığının ötesinde iç bünyelerdeki bölümlere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.Tüm bu farklılıkların yanı sıra bazı değerler her iki firmada da ortak çıkmıştır ve bu da bize göstermektedir ki aile işletmelerinin ortak değerleri kültürden çok fazla etkilenmemektedir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, örgüt kültürü, ortak değerler, etnografik araştırma

1. GİRİŞ

Son yıllarda aile işletmeleri işletme bilimi içersinde önemi giderek artan bir unsur olmuştur. Akademik ilginin gelişmesindeki en büyük etken, Türkiye'de ve dünyada işletmelerin sayısının çoğunluğunu aile işletmelerinin teşkil etmesidir (Erdoğmuş, 2007; Karpuzoğlu, 2001; Fındıkçı, 2007). Sayıca fazla olan bu aile işletmelerinin kendilerini diğerlerinde ayıran pek çok niteliği olduğu düşünülür. Bunların bir kısmı avantaj, bir kısmı da dezavantaj yaratır. Avantaj olarak vurgulanan en önemli unsurlardan bir tanesi aile işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürleridir (Erdoğmuş, 2007; Karpuzoğlu, 2001; Vural ve Sohodol, 2004). Bu kültür yapısı içersinde varolan ortak değerler onlara rakiplerinin taklit edemeyeceği özgün rekabetçi avantajlar sağlamaktadır (İbicioğlu ve Ak, 2005; Ulukan 1999; Vural ve Sohodol, 2004) .

İşte bu çalışmada, aile işletmelerinde avantaj olduğu düşünülen örgüt kültürü kavramı ele alınmış ve ortak değerlerden; aidiyet, dürüstlük, sadakat, güven ve saygı gibi faktörlerin varlığı araştırılmıştır. Çalışmada ele alınan aile işletmelerinden bir tanesi İngiltere'den diğeri Türkiye'dendir. Bu karşılaştırmalı araştırma bize farklı kültürlerde ki aile işletmelerinin sahip olduğu ortak değerlerin ne kadar evrensel olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Çalışmanın ilk kısımda aile işletmesi ve ortak değerler üzerine literatür araştırması bulunmakta, devamında da sırasıyla araştırma yöntemi, bulgular ve sonuç kısımları yer almaktadır.

2. AİLE İŞLETMESİ

Aile işletmeleri hakkında bir tanım oturtmak, farklı yapılanış örneklerinin çokluğu ve stratejik yönetim, örgüt teorisi, ekonomi, sosyoloji ve antropoloji tarafından ortak bir tanımın üzerinde anlaşılamamış olması sebebiyle (Chrisman ve diğerleri, 2005) pek kolay değildir. Aslında "Aile işletmesi" tanımını koymaya çalışmak araştırmacıları uzunca bir vakit meşgul etmiş, hatta Handler 1989 yılında bu alanda yapılacak olan çalışmalar arasında en zorlu olanının bu tanımı koymak olduğunu söylemiştir. 2000 yılına gelindiğinde, Littunen ve Hyrsky'nin halen herkezce kabul edilen yaygın bir tanımın eksikliğinden bahsetmekte olduğunu görmekteyiz.

Aile işletmesi ile ilgili tanımlarda literatürde temel olarak vurgulanan üç ana unsura rastlamaktayız. Bunlar, sahiplik, yönetim ve yakınlıktır.

Aile işletmesine sahiplik açısından bakan tanımlardan Rosenblatt ve diğerlerinin (1990) tanımına göre, aile işletmesi ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuştur ve sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmedir.

Yönetimdeki hakimiyet açısından bakan tanımlardan Günel'in (2005) tanımına göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin bulunması ve bu bireylerin işletmede en az %10 hisseye sahip olmasının işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsur olduğunu vurgular. Chua ve diğerleri (1999), aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketleri aile şirketleri olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde, genel anlam olarak aile işletmesi sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmedir (Aronoff & Ward, 1995; Handler, 1989).

Aile işletmesi tanımına yakınlık koşulunu katan tanımlar ise PricewaterhouseCoopers 2007/2008 Küresel Aile Şirketleri Araştırma raporunda ve Erdoğan'ın (2002) çalışmalarında rastlanmakta. Erdoğan'a (2002) göre "yakın arkadaşların kurduğu" işletmeler de, aile işletmesi kapsamında değerlendirilmelidir ve PricewaterhouseCoopers'ın (2007/2008) araştırmasında belirtilen tanıma göre, hisselerinin en az %51'i bir aile veya birbirleri ile yakın bağlantılı ailelerin kontrolünde olan ve üst düzey yönetim kadrosunun çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket sahiplerinin şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan ve genel kabul görmüşlüğüne inanılan tanım PricewaterhouseCoopers 2007/2008 Küresel Aile Şirketleri Araştırmasında ki tanımdır. Kapsamında en yaygın anlamda bahsi geçen üç temel unsuru bulundurmaktadır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ VE ORTAK DEĞERLER

Aile şirketi olmanın avantajları sıralandığı zaman sahip olunan örgüt kültürünün rekabetçi bir unsur olduğu vurgulanır (İbicioğlu ve Ak, 2005; Ulukan, 1999; Vural ve Sohodol, 2004). Bu rekabetçi unsur, şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireylerinden oluştuğu için oluşmuştur, çünkü böylece şirket kolayca benimsenmiş ve şirket üyeleri kurumlarını kolayca sahiplenmiş ve bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet etmiştir (İbicioğlu ve Ak, 2005). Aile değerleri ve inançlarının etkisiyle oluşan kurum kültürü, çalışanlar arasında kabul düzeyini arttırmıştır. Aile işletmelerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine **saygı** göstermeleri, aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirmekte, bilgiyi paylaşma derecesini arttırmakta ve sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmek mümkün olmaktadır (Ulukan, 1999).
Vural ve Sohodol'a (2004) göre aile içinde var olan hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı gibi konular bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş hayatına taşınması, birbirine derinden **bağlı** ve **güvenen**, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakta ve aile bağı bulunmayanlar arasında zor bulunan bu temel değerler aile şirketlerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Tuzcu'ya (2002) göre, aile işletmelerinde, çalışanlar aynı ailenin ve kültürün mensubu olduğu için aile içindeki ilişkiler şirkete yansımakta, aile içerisinde birbiriyle yakından ilgilenme, sıkıntıların paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, şirket içindeki **bağı** güçlendirmektedir. Astrachan (1988) ve Hugh ve Mckee (2003) aile işletmelerindeki ortak değerler üzerine yaptıkları çalışmalarda aile işletmelerinin sahip olduğu ortak değerler olarak **aidiyet, dürüstlük, sadakat, güven ve saygı** gibi unsurlardan bahsetmişlerdir. Ayrıca, Kets de Vries (1993) ve Mc Collom (1988) çalışmalarında aile işletmelerindeki ortak değerler üzerinde durmuş, **sadakat** ve **bağlılık** kavramlarını ortak değer vurgulamışlardır.

Bu çalışmada örgüt kültürü "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar,davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak kabul edilmiştir (Dinçer, 1992). Ortak değer kavramı da Rokeach'in (1973) belirttiği gibi çalışan ve işveren davranışlarına rehberlik eden unsurlar olarak kabul edilmiştir. Bir diğer deyişle isteğimizin ne olması gerektiği konusundaki tercih ve inançlarımızı gösteren unsurdur.

Çalışmada, literatürden derlenmiş olan aile işletmelerindeki örgüt kültürlerinde bulunması beklenen ortak değerlerin varlığı, iki farklı kültürdeki aile iletmesinde araştırılmıştır. Ayrıca araştırmada, Sargut'un (2001) bahsettiği gibi, değişik kültürlerde yaşamanın, ortak

değerleri bireylerin farklı bir biçimde kavramalarına ve düşünmelerine neden olup olmadığı da irdelenmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ve ortak değerlerinde; aidiyet, dürüstlük, sadakat, güven ve saygı gibi faktörlerin ne derece var olduğunu saptamak amacıyla, iki örnek işletmede 12 ay süren bir etnografik araştırma yapılmıştır.

Söz konusu "kültür ve insan" üzerine yapılan araştırmalar olduğu zaman bilim kişilerinin kültür ve insan topluluğuna dışardan mı içerden mi bakmalıdır sorusuna sürekli yanıt aranmaktadır (Sargut, 2001). Araştırmacıları bu alanda zorlayan emik etik ayrımının temelinde, bakış açısının içerden mi yoksa dışardan mı olması gerektiği sorusu vardır. Bu çalışmada iki farklı kültürdeki iki aile işletmesindeki örgüt kültürü incelenirken emik/içerden bakış yaklaşımı çerçevesinde etnografik araştırma uygulanmıştır.

Etnografı sosyal bilimler tarafından genellikle bir kültürün veya grubun özelliklerini açıklamak için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Fetterman, 1998). Etnografik çalışmalara da kişiler araştırmacının yarattığı deneysel bir ortamda değil, günlük bağlamda incelenir. Etnografik araştırmalar da çoğunlukla mülakat, gözlem ve dokümanlar olmak üzere 3 yöntem ile veri toplanır. Bu yöntemlerle veri toplandıktan sonra da araştırmacının elinde araştırdığı unsura ait alıntılar ve tanımlamalar oluşur. Bu alıntılar ve tanımlamalar sayesinde araştırılan unsuru tasvir edilir yani "hikâyesi" oluşturulur (Genzuk, 2003).

Kültür kavramını inceleyen Shein' da (1988) gördüğümüz gibi diğer kültür çalışmalarında da etnografik yöntemin kullanıldığına rastlamaktayız (Astrachan 1988, Hugh ve Mckenzee2003). Alexander'a (2005) göre kültür ona dahil olan bireylerin hikayeleri, uygulamaları ve istekleri içinde hareket etmektedir ve bunu yakalayabilmek için orada bulunmak gerekir. Bu yüzden uzun süren bir araştırma tekniği olan etnografi uygun bir yöntemdir.

Çalışması yapılan işletmelerin her ikisi de birbirinden bağımsız olarak çalışmakta ve sahiplik ve yönetim boyutunda "aile işletmesi" özellikleri göstermektedir. İşletmelerin her ikisi de aynı sektörde ama farklı ülkelerde iş yapmaktadırlar. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektör kağıt ve kırtasiye sektörüdür. Kağıt sektörü genelde kökleri çok eskilere dayanan bir sanayi olduğu için, her iki işletmeninde yer aldığı piyasalarda bu sektöre yıllarını vermiş köklü işletmelerin varlığına rastlanmaktadır. Aile işletmesi genelde tipik bir işletme örneği olarak görülmekte ve işletmeler genellikle KOBİ olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Her iki işletmede kendi ülkelerinin önemli kentlerinde yer alıp, ticaretin merkezi konumundaki yörelerde iş yapmaktadırlar.

İşletmelerin büyüklükleri farklı olarak ilkinde çalışan sayısı 120, diğerinde ise 90 kişidir. İşletmelerde çalışanların genellikle uzun dönemli çalışanlar olduğu dile getirilmiştir. Yoğun sezonlarda geçici, mevsimlik işçi çalıştırılmaktadır.

Çalışmada şirketlerin gizliliğini korumak adına çalışmaya katılanların isimleri gizli tutulmuş ve takma isimler kullanılmıştır.

Etnografik çalışma gereği işletme hakkında derin bilgiler toplayabilmek amacıyla işyerlerinde geçici görevlerde çalışılmış, bu vesileyle çalışanlarla yakın ilişkiler geliştirilmiştir.Ortamı tanımak ve çalışan ilişkilerini anlamak amacıyla bu süreç 12 ay sürmüştür. Bizzat araştırmacıların geçici olarak görev almasının yanı sıra mevsimsel eleman alınan dönemlerde ücretli olarak öğrenciler bu iki işletmede yarı zamanlı çalışmışlardır. Çalışan eleman olarak bu işletmelerde bulunmak araştırmacılara kavramlar hakkında tartışma ortamları yaratabilme olanakları sunmuştur. Bu ortamdan edinilen notlar ve öğrencilerin tuttuğu günlükler sayesinde bilgiler toplanmıştır.

Bilgilerin bu şekilde toplanmasının yanı sıra kilit personelle derinlemesine görüşmelerin yapılabildiği resmi görüşmeler organize edilmiştir. Görüşmelere katılım rahatlıkla gerçekleşmiş, bu görüşmelerde esas amaç hiçbir şekilde dile getirilmeyip, araştırmaların hiçbir noktasında aile kültürü sorulmamış, aile kültürünün işletme içersindeki işleyişi süreç içersinde keşfedilmeye çalışılmıştır. İşiniz nasıl örgütlendi, yapılandı gibi sorular sorulmuştur. Bu aşamada kavramların temel anlamları konusunda kıyaslama ve derin görüş edinme fırsatı yakalanmıştır. Görüşme esnasında araştırmacılar öğrenci olduklarını dile getirmiş ve bununla ilgili bir araştırma yaptıklarını söylemişlerdir.

Etnografik çalışmanın tamamlanabilmesi için işletme içersinde bulunan bütün basılı evrak ve yayınlanmış bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu dokümanlar arasında fuarlarda kullanılmak üzere basılmış broşürler, posterler, mobilyalar, dergilerde yayınlanmış demeçler ve fatura, irsaliye, izin kağıdı gibi her türlü kırtasiye, kitap ve ambalaj bulunmaktadır.

İşletmede geçirilen çalışma süreleri boyunca, çalışanlarla yapılan görüşmeler sırasında ve insan eliyle ortaya çıkarılmış kültür unsurlarının incelenmesi esnasında Schein'nın (1988) yaklaşımı izlenmeye çalışılmıştır. Kültürün üç kademeli kavramlaştırılması çalışması bu çalışmaya örnek olmuş ve bilgilerin derlenip yorumlanması aşamasında Schein'nın (1988) temel yaklaşımları kullanılmıştır.

5. SAHİPLİK VE YÖNETİM DAĞILIMI

Aile işletmesi çalışmalarında aile yapılanışı tablolarına çeşitli araştırmacıların yayınlarında rastlıyoruz (Astrachan, 1988; Hugh ve Mckenzee, 2003). Bu bize ilk bakışta işletme yapılanışı hakkında fikir vermektedir. Araştırmamıza katılan her iki işletmede de işletme hisseleri aile üyelerinin elinde bulunmakta. İlkinde sahiplik ve yönetim aile üyelerine mahsus, diğerinde sahiplik boyutunda bir aile dışından ortak bulunmakta fakat ama ailenin sahiplik oranı %51'i üzerinde bulunmaktadır. Bu işletmeler aile işletmeleri olarak kabul edilebilir.

Tablo 1. Seçilen aile işletmelerinde yönetim ve sahiplik durumu

	Yerli İşletme	**Yabancı işletme**
İşletmenin yapılanışı	Aile sahipliği/ aile yönetimi	Aile sahipliği/ aile yönetimi
Sahiplik	Baba,anne ve üç evlat	Baba anne üç evlat ve aile dışından bir kişinin %20 üyeliği.
Yönetim	Baba ve evlatlar	Baba, evlatlar ve profesyonel yönetici

6. BULGULAR

Bu kısımda, seçilen işletmelerin örgüt kültürlerinde ki ortak değerler açıklanmaya çalışılacaktır. Etnografik çalışmanın en temel özelliği olarak kavramlarla ilgili bilgiler toplanırken metafor kullanılmış yani araştırılan kavram dolaylı olarak ortaya konmuştur (Schein, 1988). Konuşma ve görüşmeler esnasında kişiler zaman zaman duygularını hareketiyle ya da sözleriyle ifade etmiş, bazen kavramlar hakkında açık bir ifade bazen de ima ederek konuşmuşlardır. Çalışmada iki işletmede de bu kavramların genel olarak yer aldığı gözlenmiştir.

Türk firması 1945 yılında şu anda sahibi bulunan kişinin babası tarafından İstanbul da kurulmuş. Kırtasiye sektöründe ticaretin gözbebeği olarak kabul edilen Tahtakale de imalat yaparak işe başlamışlar. Şu anda işletmede 2.kuşak hem sahiplik hem yönetimde, 3.kuşaktan üç kardeş yönetimde faal olarak çalışmakta. Kardeşlerden en büyük olan Ali(42), erkek evlat olarak iyi okumuş ve yönetimi babadan devralmayı bekleyen tek aday durumunda. Diğer iki kız kardeş, Ayşe (38) ve Aysel (28), genelde destek olmaya çalışmaktalar fakat gerginliklerde yaşanmakta . Ali(42), genel müdür pozisyonunda, girişimci, baba ile yeni atılımlar konusunda çatışmalar yaşamakta. Üniversiteyi bitirir bitirmez işe katılmış, zaten lisedeyken ve üniversitede okurken hafta sonları ve tatiller olmak üzere hep babasıyla işe gidermiş. Üniversiteden sonra işe bilfiil katıldığı dönemlerde işletmenin büyük bir ivme kazandığını yurt dışı bağlantılarının arttığını ve rakipler tarafından merak edilen bir kişi haline geldiğini anlatıyorlar. Şu anda yurt dışı bağlantılar, yatırımlar ve günlük işler olarak her şeyde kilit insan. Ahmet Bey (75, sahip) her konuda danışılan ve aslında her zaman son karar veren kişi. Kendisi işleri tümüyle oğluna devrettiğini söylüyor ama bu durumun gerçekte böyle olmadığı görülüyor. Hafta sonları bile işe devamlı sabahtan akşama gidiyor. Finans konusu onun kontrolünde.

Ayşe (38, kız evlat) sevkiyat ve stoklarla ilgili. Sabah vaktinde işte olup, yapması gerekeni yapıp fazlasıyla fazla ilgilenmiyor. Saat 4:30 da alarm çalmış gibi işi terk ediyor. Genellikle babaya tam destek verip Ali'yi kararlarında yalnız bırakıyor. Ali (42, erkek evlat) ile iki kız kardeşi arasındaki gerginlikler bu karar alma dönemlerinde çok artabiliyor.
Aysel (28, kız evlat), işe devam konusunda zorluk yaşıyor. Bu konuda bu kardeş ile Ali(42, erkek evlat) arasında gerginlik yaşanmasına sebep oluyor. Genelde çalışanlarla da bir şekilde çatışmalar yaşıyor. Yabancı dil bildiği için, bu özelliği değerlendirilmeye çalışılıyor.

İşletmede 120 kişi çalışıyor. Bunlardan 20 tanesi beyaz yakalı, idari kadroda. Çalışanlar arasında çok eski çalışanlar var. Bağlılık o kadar fazla ki bir ustanın yaşadıkları buna iyi bir örnek. Usta emekli olmuş ama zamanında üretimde yeni bir makine icat etmiş, halen ara sıra firmaya ziyarete geliyor. Genellikle eski çalışanlar akrabalarını işe sokmuş, yanlarına almışlar. Görüşmelerimiz sırasında aidiyet ve bağlılık göstergesi olarak kabul ettiğimiz diyaloglar yaşandı.

"Ali Beye çekindim soramadım ama kendisi önerdi sağ olsun bizim çocuk liseyi bitirmek üzere bitirsin firmaya alacağız… buradan daha iyi iş mi olur. İyi günümüzde, kötü günümüzde burası bize ekmek verdi". Seyit Bey (Tahsilat ve satın almalardan sorumlu, 25 yıldır çalışıyor).

Bu aidiyet duygusunun vurgulanması ve büyük bir bağlılık göstergesi olarak kabul ettiğimiz bir başka diyalog.

"Artık ailem gibi oldu burası…" Güler (15 yıldır çalışıyor, iki kız kardeşi de beraberinde çalışıyor).

"Hafta sonları boş vaktim olunca gelip ofiste odamı topluyorum, bazı elektrik işlerini yapıyorum". Tamer (elektrik sorumlusu, 9 yıldır çalışıyor).

Tamer kendi evi gibi benimsemiş iş yerini ve hafta sonları işe gidip yeni binanın tamir işlerini yapıyor. Aile bağına benzer bağları güçlendirmeye yönelik yönetiminde çabaları var, bir başka deyişle zaten elemanlarını aileden olarak görüyorlar ve her Kurban Bayramında kurban bütün çalışanlarla beraber kesiliyor, ramazan ayında mutlaka erzak dağıtılıp beraber iftara gidiliyor. Ali (42, erkek evlat), bu kaynaşmayı arttırmak için bir futbol sahası ve pinpon masası kurmayı düşündüğünü dile getirdi.

Ahmet Bey (75, sahip) ve çalışanlar arasında bir güç aralığı var. Ali(42, erkek evlat) çalışanlara daha yakın, çalışanlarla beraber yemek yiyor. Ahmet Bey (75, sahip) işletmede saygın ama Ali (42, erkek evlat) genç ve üniversite mezunu bilgili olarak gördükleri için daha çok saygı duymaları söz konusu. Saygı konusu ele alınırken hep içerik olarak "bilgili" olana saygı duyma durumu söz konusu. Bilgili ve iyi okumuş olmak çalışan gözünde kişiye saygıyı kazandırıyor. Bir elemanın sözleri şöyle;

"Hafta sonu bir işim için fabrikaya girdiğimi söylemişler ve Ahmet Bey'de yasak koymuş kimse hafta sonu içeri girmesin diye, Ali(42, erkek evlat) olsaydı bunu yasaklamazdı-zaten Ahmet Bey'de çok yaşlandı asıl işleri aslında hep Ali(42, erkek evlat) idare ediyor.-tabii o genç, dinamik…". Mustafa (makinelerde usta, 13 yıldır çalışıyor.)

Zaman içersinde işletmeye yeni elemanlar da alınıyor ama eskilerin bağlılığı çok yüksek ve işten çıkış oranı düşük.

Ali'nin (42, erkek evlat) sağ kolu Ayhan Satış ve Pazarlama Müdürü(40), 15 yıldır bu işletmede çalışıyor. Elemanlar ona Ayhan Ağabey diyorlar. Sıkı bağlar oluşmasında katkıları büyük ve aile üyeleri de onu çok destekliyorlar. Kendisine ev alınırken aile ona çok destek olmuşlar ve onlara minnet duyuyor. Sabah ilk o işe gidiyor ve en geç o çıkıyor. Çalışanlar arasında gidip taşınmalarına yardım ettiği, geceleri buluşup kağıt oynadığı elemanlar var. Çalışkan ve sevilen elemanın bir ihtiyacı olduğunda üst yönetim bir şekilde destek oluyor ve minnettarlık kazanılıyor. Bu da bağlılık ve verimlilik de etkili bir yöntem.

İşletmenin gelecekte ne olacağı konusunda Ahmet Bey'in (75, sahip) planları var. İşletmenin varlığını sürdürmesi en büyük istek. Hatta Ali'nin (42, erkek evlat) 16 aylık kız çocuğunun iş yerinde çalışması şimdilik en uzun vadeli plan, ayrıca 13 yaşındaki erkek torun, henüz ilköğretimde olmasına rağmen, fabrikada odası şimdiden hazır.

Güven kelimesi işletmede çok fazla yer alan bir kavram. Babası Ali'ye (42, erkek evlat) güveniyor ama işi devretme konusunda tereddütleri var, Ali (42, erkek evlat) kız kardeşlerine güvenmeye gayret ediyor ama çalışmalarından çok memnun olmuyor. Ayhan'a, İmalat müdürüne güveniliyor ama bu güven beklenti yaratıyor. Yani sahip olunan düşünce kalıbı şu;

"ona güveniyorum ve o elinden geleni yapar"

….ama devamında iş süreçlerinin tanımlanması, standartlar, bütçeler, programlar, kontroller, yetkiler yer almıyor. Dolayısıyla güven ve beklenti işleyiş sürecindeki tek standart. Herkesin elinden gelenin bu kadar olduğu düşüncesi hakim. Hatta bir gün Ali (42, erkek evlat) imalat müdürüne çok kızmış ve imalatta her hafta kendisine rapor verilmesini istemiş. Daha önce böyle bir dokümantasyon ve bütçe, plan gibi çalışmalar sadece sözde gerçekleşiyor. Ali (42, erkek evlat) halen sakladığı mektubu gösterdi.

"Ben elimden geleni yapıyorum bana güvenmiyor musunuz…?" Bülent (42, İmalat müdürü, 10 yıldır çalışıyor).

mektubun devamı çok duygusal, bağlılığın ve saygının çok dile getirildiğini görebiliyorsunuz ama bu durum standart ve kontrol oturtma konusunda zayıflığa sebep oluyor.

Bir diğer örnek çok iyi niyetli bir ustadan "ithalata giden mallar için çalışan makinede mili metrik ayarlar yapan fotoseller var. Bunlar bozuluyor ve usta hemen yetkili firmayı arıyor ama çok dolu oldukları için gelemiyorlar ama iyi niyetli usta eliyle idare ederek imalatı sürdürüyor, kendince elinden geleni yapıyor ama mallar daha sonra müşteri tarafından geri iade ediliyor".

Güvene dayalı ilişkide elemanların gerektiği durumda ne yapması gerektiğine dair tanımlar yok, kontroller zayıf- dokümantasyon yok denecek kadar az. Güven işletmede işleri tıkar duruma getiriyor. Güven kavramına dayanılarak hedef belirlemede, performans ölçümünde ve kontrollerde zayıf kalınıyor-elemanlarda buna alınıyorlar, kontrol onlara güvensizlik anlamına geliyor.

Dürüstlük konusunda genel kabul görmüş tanım "çalmamak" üzerine. Stok sayımları genelde tutmuyor ama sistem oturtulmaya çalışıldığını belirttiler.

İngiliz firma 26 yıl önce kurulmuş. Şu anda ki sahibi John (65), eşi Linda ve üç çocuğu ile beraber çalışıyorlar; Emma (38), Henry (35) ve Sam(27). John ve Linda bu işi beraber kurmuşlar ve 10 yıl önce durumları biraz zora girince yanlarına bir ortak daha almışlar. Bu yeni ortağın adı Richard (52), fakat çoğunluk hisseleri yine ailenin elinde.

İşletme Londra da şehir merkezinin dışında, otobana çok yakın bir çiftlik evinde kurulmuş. Halen burada çalışıyorlar. Eskiden burada yaşarlarmış ama şu anda sadece baskı makineleri var. Çok eski bir bina, ahırlar var. Bugün yanlarında 90 çalışanları var. John (65, sahip) satış ve finans işlerine bakıyor, Linda imalatta çalışıyor ve kutulama dahil her noktada tek tek çalışarak işin düzenini idare ediyor. Emma (38, kız evlat) hesaplar ve müşteri ilişkileri,

Henry (35, erkek evlat) ve Sam (27, erkek evlat) babalarına ve imalata yardım ediyorlar. Hiç birisi yüksek okul veya üniversite okumuş değil. Liseden sonra bu işe devam etmişler. Ortak olarak Richard(52, hissedar) satış ve muhasebeden sorumlu. Kendini aileden farksız görüyor.

"John tanıdığım en güvenilir insan, İngiltere'de böyle bir aile çok nadirdir…. Onlar benim ailem gibi…." Richard (ortak- muhasebeden sorumlu, 10 yıldır çalışıyor).

John (65, sahip) da Richard(52, hissedar) hakkında çok olumlu düşüncelere sahip. İşletme 10 yıl önce zor duruma düşmüş- İngiltere'de bölüm 11 adıyla anılan süreç başlamış Richard denetçi ve danışman olarak tayin edilmiş ve daha sonra işletmenin ortağı olmuş. Onun katılımıyla işler daha iyi duruma gelmiş.

Çalışanlar arasında mavi yakalılardan yarıdan fazlası Slovenyalı. Hepside geçen yıl Avrupa Birliğine girme süreciyle İngiltere'ye göç etmiş kişiler. İşletme bu yeni göç edenlere konaklama imkanı sağlamış. Sağladıkları bu imkan sayesinde elemanlarının bağlılığını kazandıklarını düşünüyorlar. İngilizlerden daha ucuza çalışıyorlar. Hem John (65, sahip) hem Richard (52, hissedar) Slovenyalıların İngilizlerden daha çalışkan ve daha sadık olabileceklerine inanıyorlar.

"İngilizler para için giderler" diyor John (65, sahip).

Bu yeni gelenlerin yanı sıra işletmede eski çalışanlarda var. Tony baskı makinesinde çalışıyor. 16 yıldan fazla olmuş çalışalı. Yeni gelenler hakkında olumlu fikirleri var ama uzun süre kalacaklarına inanmıyor.

"İngilizler çok sıkı çalışmazlar ama bırakıp gitmezler" Tony (baskı makinasında usta, 16 yıldır çalışıyor).

Bağlılık konusunda iç birimlerde ve aile-üst yönetim arasında bu sebeplerle farklı görüşler var. Richard (52, hissedar) ve Tony (baskı makinasında usta, 16 yıldır çalışıyor) kendilerini aileden hissediyorlar ama bu yeni gelen elemanlar için henüz söylenemez. Slovenyalı çalışanlar genellikle kendi aralarında konuşuyorlar, İngilizceleri çok zayıf ve çok fazla yabancıyla konuşmaya çalışmıyorlar. Onlar birbirlerinin tanıdıkları, yani aynı köyden- şehirden gelmişler. Diğer çalışanlar arasında bir bağlılık, aidiyet olgusu var. Bu kendilerince dile getirebildikleri şekliyle, yani yerli firmada rastladığımız kadar duygusal bir bağ olmamakla birlikte kendi kültürleri içinde bağlılık olarak vurgulanıyor. Burada ana unsur iş aramıyor olmak ama çalışanların isterlerse iş bulabilecekleri inancı da var.

"Nerede olsam yaptığım işime değer biçilebilir". Nathan (42, makinelerde çalışıyor, 12 yıldır işletmede).

Emma (38, kız evlat), işletmede 10 yıldan fazladır çalıyor. Dönem dönem başka işler denemiş ama esas ideali bir pub açmak. Araştırmaları devam ediyor ve ortak bulmuş yakın bir zamanda ayrılıp kendi işini kuracakmış.

"Aslında Paris te istiyordum ama vazgeçtim, bir pub açmak benim en büyük idealim" Emma, (aile üyesi, 10 yıldır çalışıyor)

Henry' nin (35, erkek evlat) de ideali bu işletmede devam etmek değil, fotoğrafçılık yaparak dünyayı dolaşmayı planlıyor. Sam(27, erkek evlat) halen baskı makinelerinde çalışıyor. İşletmede ne kadar kalır belli değil ama gitmekten bahsetmese de kalıcı gözüyle de bakılmıyor. Kardeşler arası genel bir uyum gözlenmediği gibi zaman zaman gerginlikler yaşanmaktaydı.

İşletmenin gelecek nesillere aktarılması ve sürekliliği şeklinde bir kaygı ya da çabaya rastlamıyoruz.

> "Elden ele geçmesi güzel bir rüya ama gerçek olan bizim onu vakti geldiğinde satacak olduğumuzdur" diyor Richard(52, hissedar).

Bu konuda John ve Linda' nında aynı fikirleri paylaştığına zaman içinde şahit olmuştuk.

Güven temelde varolan bir değer. Herkes birbirinin yaptığı işe güveniyor ama kontrol ve standartlarla işin işleyişi devam ediyor. İşleyiş sırasında güvenin varlığı tekrar gündeme gelmiyor. Elemanlar kendileri üzerindeki kontroller, standartlar karşısında "bu benim şahsıma yapılmış bir güvensizliktir" algısından uzak hatta bu tip standartların varlığından daha memnun görünüyorlar; çünkü böylece bireysel insiyatif yada duygu kısmını işin içine katmak zorunda kalmıyor- daha rahat bir şekilde iş yaşamlarını sürdürüyorlar.

> "Sabah işe geldiğimde nasılsın demeden geçmez " Chirag (satın alma, 6 yıldır çalışıyor)

Saygı konusunda çalışanlar arasında genel tanım, hal hatır sorulan günlük rutinlerdeki görüşmelerin varlığı. Usta başı işletmede bugüne kadar hiç büyük bir kavganın yaşanmadığını belirtti.

Çalışanlar arasında dürüstlük önemli ve çalmamak anlamına geliyor.

7.SONUÇ

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ve ortak değerlerinde; aidiyet, dürüstlük, sadakat, güven ve saygı gibi faktörlerin ne derece var olduğunu saptamak amacıyla yapılmış bu çalışma, iki örnek işletmede etnografik araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aynı sektörde çalışan bir Türk ve bir İngiliz şirketi seçilmiş; gözlem, yarı yapılandırılmış mülakat ve metaforlarla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler değerlendirildiğinde aile işletmelerine özgü olan bazı değerlerin kültürlere göre farklılık gösterdiği bazı değerlerin ise kültür farklılığının ötesinde benzerlikler gösterdiği bulunmuştur. Çalışmada iki işletmede de bu kavramların genel olarak yer aldığı gözlenmiştir. Tablo 2. de ortak değerlerin gözlemler sırasında ortaya çıkartılan anlamlarına yer verilmiştir.

Her iki işletmede de güven unsuru yer almaktaydı. Fakat bu değer yerli işletmede bir tür duygusal bir engel olabilirken, yabancı işletmede böyle bir şeye sebep oluşturmamaktaydı. Güvene ayrılan alan yerli işletmede çok geniş iken, yabancı işletmede çok fazla söz konusu edilmemekte ve zaten var olduğu kesin gözüyle bakılan bir unsur olmaktaydı. Sargut (2001), güvenin kültürler arası farklılaşabildiğinden bahsetmiştir. Ona göre bazı kültürlerde birbirleriyle ilişkisi olmayan bireyler arasında bile güven duygusu gelişmişken, diğer kültürlerde tanışıklık düzeyi güven için gerekli koşul olmaktadır. Türkiye ilgili çalışmada belirtildiği üzere düşük güvenli toplum grubuna girmektedir ama Sargut'un (2001) bahsettiği bir diğer önemli unsur birlikte iş yapabilme sürecinde temel öğenin aile bağları ve akrabalık ilişkileri olmasıdır.

Ülkemizde KOBİ ler arasında aile işletmelerinin yaygınlığı İngiltere' den daha fazla aile işletmesine sahip bu şekilde açıklanabilir.

Tablo 2: Ortak değerlerin ortaya çıkan anlamları

Ortak değerler	**Yerli İşletme**	**Yabancı İşletme**
Aidiyet	Ailenin bir parçası olarak hissetmek, "*Artık ailem gibi oldu burası…*".	Ailenin bir parçası olarak hissetmek, *"Onlar benim ailem gibi…".*
Bağlılık	Sadakat, uzun yıllar çalışmak ve önümüzdeki yıllarda da çalışmayı planlamak, çocuklarının bile çalışmasını düşünmek, *"liseyi bitirsin firmaya alacağız daha iyi iş mi olur…".*	İşletmenin verimliliği adına yapılan her şey, ek işte veya işletme dışında başka konuda çalışmamak, zaman harcamamak, başka iş aramamak. *"……ama bırakıp gitmezler…"*
Güven	Kontrolsüz güven- sadece güvenle tanımlanan duygular. *"Ben elimden geleni yapıyorum bana güvenmiyor musunuz…?"*	Güven den ayrı kontrol ve sistemlerin varlığı. Kişilerin güven unsurunu çok dile getirmeye ihtiyaç duymadığı işleyişler.
Saygı	Çalışkan ve bilgili kişinin hak ettiği sıfat.	Nezaket diyalogları *"….Bugün nasılsın?...."*
Dürüstlük	Çalmamak, yalan söylememek.	Çalmamak, yalan söylememek.

Bağlılık ve aidiyet yine her iki işletmede de ortaya çıkarıldı. Kendisini aileden gibi hisseden, uzun zamandır çalışan elemanlar vardı. Fakat yabancı işletmede aileden 2.kuşak çalışanlar işletmenin sürekliliği adına bir bağlılık duymuyorlardı. Bağlar aileye karşı güçlü ama işletmenin gelecek nesillere aktarılması konusunda zayıflık gösteriyordu. Halbuki yerli işletmede 16 aylık bebek için bile planlanan ve istenen bir unsurdu. Burada ele alınacak birkaç unsur olduğunu düşünüyorum. İlki Türk kültüründe belirlenimcilik egemenliği (Sargut, 2001), yani diğer bir deyişle belirsizlikten kaçınma eğilimi. Bu yaklaşımla aile üyeleri hep aile işine hedeflendiriliyor ve işletmenin sürdürülüp nesiller boyu aktarılması esas hedef oluyor. Hofstede'nin (2001) çalışmasında belirsizlikten kaçınma değerleri Türkiye için 85, İngiltere için 35 olarak verilmiştir. Bu yüksek değer belirsizlikten kaçınma değerini göstermektedir. Bağlılık ve aidiyet konusunu ve yabancı işletmede çalışan çocukların hep başka işlerde çalışma planları olduğu Hoftede'nin (2001) diğer bir boyutuyla da ele almak gerekir. Sargut (2001), buna Türk

kültüründeki ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmak olarak dile getirirken, Hoftede(2001) de bireyselcilik değerleri Türkiye için 37, İngiltere için 89 dir. Bu değerler, iki farklı kültürdeki genç jenerasyonların babalarının kurduğu işletmelerdeki gelecek beklentilerinin ne kadar farklı olabileceğini göstermektedir.

Saygı yine çalışmalar sırasında ortaya çıkan bir değerdi. Dürüstlük ve saygı çalışanlar arası varolduğu kabul edilen ortak değerlerdi. Fakat ortaya çıkan tanımlarda farklılıklar oldu. Saygıyı yerli işletme çalışanları "bilgili kişiye" atfederken, yabancı işletmede ki çalışanlar patronlarının sabahları hatır sorması şeklinde tanımlamaktaydı. Dürüstlük ise her iki işletmede de çalmamak olarak tanımlanmaktaydı.

Sonuç olarak, seçilen aile işletmelerinde ortak değerler olduğu gözlemlenmiştir. Bunun ötesinde bazı kavramlar için farklı ülke kültürlerinden etkilenerek farklı anlamlar yüklenmiştir. Fakat varlığı her iki işletme örneğinde de taşıdığı anlam paralelinde bulunmaktadır. Bazı ortak değerler için ise iç birimlerde farklılık olduğu saptanmış bu da yeni dahil olan yabancı kültürlü çalışan elemanlar yüzünden olmuş olabileceği düşünülmüştür. Bütün bunların ötesinde aile işletmelerinde varolan ortak değerlerin her iki ülke de de ortaya çıkarılması bu değerlerin evrensel bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Çalışmanın daha sonra ki çalışmalara ışık tutması açısından gözlemler sırasında kardeşler arası kıskançlık ve çekişmelere de rastlandığını belirtmek isteriz. Özellikle aile içi kişisel uyuşmazlıkların, görüş ayrılıklarının vb. aile işletmelerinde kültür yapısı içinde ortak değer olarak ortaya çıkmaktadır Hugh ve Mckee (2003). Bunların gelecek çalışmalarda araştırmaya katıldığı takdirde kültür çalışmalarını daha da ışık tutacağına inanmaktayız.

Çalışmamızda bir kültürün diğerinden daha iyi ya da kötü olduğuna dair bir iddiamız bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışmamızda bütün aile işletmelerinde bu benzer örgüt kültürünün bulunacağına dair bir iddiamız da bulunmamaktadır. İlerde yapılacak çalışmalar farklı olasılıkların varlığını ve koşullara özgü durumları yorumlamalıdırlar.

KAYNAKLAR

Alexander, B.K. (2005). "Performance Etnography: Reenacting and Inciting of Culture" The Handbook of Qualitative Research, Third Edition, Sage Publications.

Aronoff, C.E. ve Ward, J.L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future" Family Business Review, 8(2), 121–130.

Astrachan, J.H. (1988). "Family firm and community culture" Family Business Review, 1(2), 165–189.

Chrisman, J. J., Chua J. H. ve Sharma P. (2005). " Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm" Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555–576.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior" Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4): Summer .

Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul:1992.

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Erdoğmuş, N. (2007). Aile işletmeleri, 2.Basım, İGİAD Yayınları.

Fetterman, D.M. (1998). Ethnography, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Fındıkçı, İ. (2007). Aile Şirketleri, 2.Baskı, Alfa.

Genzuk, M. (2003). A Synthesis of Ethnographic Research. Occasional Papers Series. Center for Multilingual, Multicultural Research (Eds.), Rossier School of Education, University of Southern California. Los Angeles

Günel, R. (2005). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çukurova Üniversitesi, Adana.

Handler, W.C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses" Family Business Review, 2(3), 193–206.

Hofstede, G.(2001). Culture's Consequences, Second Edition, Sage Publications.

Hugh, H. M. ve Mckee, L., (2003). " It is just like a family-shared values in the family firm", Community, Work and Family, 6(2), 141- 158.

İbicioğlu, H. ve Ak, B. (2005). "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 315-324.

Karpuzoğlu, E. 2001, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Yönetim Dizisi, Hayat Yayınları.

Kets De Vries, M. F. R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News". Organizational Dynamics, 21 (3): 59-71.

Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). "The early entrepreneurial stage in Finish family and nonfamily firms" Family Business Review, 13(1), 41-54.

McCollom, M. (1988). "Integration in the family firm: When the family system replaces controls

and culture" Family Business Review, 1(4), 399–417.

PricewaterhouseCoopers 2007/2008 Küresel Aile Şirketleri Araştırması.

Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: Free Press.

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. ve Johnson, P. (1985). The Family in Business, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif.

Sargut, S. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2.Baskı, İmge Kitabevi.

Schein, E. H. (1988). Organizational Culture and Leadership, 7.Edition, San Francisco, CA: Jossey Bass.

Tuzcu, C. (2002). Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Model Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinin Büyüme Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Vural, A. B. ve Sohodol, Ç. (2004). "Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar ve dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma", 1.Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan, Kültür Üniversitesi, İstanbul.

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE PAZARLIK SÜREÇ VE SONUÇLARI

Nazlı M. TURAN
Sabancı Üniversitesi
Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü Bölümü
Orhanlı, Tuzla/İstanbul
Tel: (0216) 483 90 00
Faks: (0216) 48390 05
e-posta: nazlit@su.sabanciuniv.edu

ÖZET

Aile işletmelerinin çalışma konusu olarak ortaya çıkmasıyla, bu işletmelerin değişik açılardan incelenmesi mümkün olmuştur. Aynı şekilde, iş ortamındaki pazarlık süreçleri de son yıllarda önemli bir araştırma konusudur. Aile işletmelerinin aile ve şirket kavramlarının içiçe geçtiği benzersiz yapısı, şirket/aile üyelerini şirketi bir sosyal kimlik olarak tanımlamaya ve kendilerini bu bağlamda kategorilendirmeye itebilmektedir. Bu durumun pazarlıklar üzerindeki potansiyel etkilerinden biri de artan izlenebilirlik ve hesap verme sorumluluğu sonucunda pazarlık yapan kişinin algısının değişmesidir. Bu çalışma, bahsedilen bu olgunun pazarlık süreçleri ve sonuçları üzerindeki etkisini, 3 aile şirketi yöneticisiyle yapılan derinlemesine yüzyüze görüşmelerin içerik analiziyle incelenmesi yöntemiyle araştırmaktadır.

Anahtar kelimeler: pazarlık, hesap verme sorumluluğu, sosyal kimlik.

1. GİRİŞ

Akademik ortamda pazarlık süreç, sonuç ve dinamiklerinin incelenmesi, son yıllarda çok büyük gelişme göstermiş ve hızlanmış bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun belki en önemli sebeplerinden birisi pazarlık alanının hem uluslararası ilişkiler, işletme, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi çok çeşitli akademik disiplinlerden beslenebilmesi, hem de akademik çalışmalardan elde edilen bulguların çok geniş pratik kullanımı bulunmasıdır. Bu nedenle de bu konu birçok değişik boyutta ve açıda araştırılmaktadır.

Pazarlık süreç ve sonuç araştırmalarının en önemli boyutlarından birisi de pazarlıkların sosyal bağlamıdır. Bu konu, nispeten daha geç ortaya çıkmış ve bilimsel boyutta araştırılmaya başlanmıştır. Bunun sebebi pazarlık çalışmalarının çıkış noktasının oyun teorisi odaklı rasyonel modeller olmasıdır. Ancak, bu konuda çalışmalar artıp derinleştikçe, pazarlık süreçlerinin merkezinde olan insanları çevrenin ve kendi iç psikolojik dinamiklerinin etkilerinden bağımsız sadece mantıklı aktörler olarak gören açıklamaların yetersizliği fark edilmiş ve pazarlıkları içinde yer aldıkları sosyal ve örgütsel ortamların bağlamında değerlendiren açıklamalar artmıştır (Kramer ve Messick, 1995).

Bu açıdan bakıldığında aile şirketleri, sosyal bağlam ve iş kararlarının içiçe geçebildiği yapılarıyla, pazarlık araştırmaları için ilginç bir ortam sağlamaktadırlar. Duyguların ve ilişkilerin kişinin karar mekanizmalarına dahil olması, pazarlık terimlerinde optimal olarak tanımlanan sonuçlardan uzaklaştırma riski taşımakla birlikte, aile şirketi ortamında bu duyguların ve ilişkilerin sağlıklı devamı optimal tanımlanan sonuçlara ulaşmaktan daha değerli hale gelebilir. Bu nedenle, aile şirketlerine has bu özellikler, bilinen pazarlık süreç sonuç analizlerine alternatif veya ek bakış açıları getirmeyi ve değerlendirmeleri bunlar ekseninde yeniden çerçevelendirmeyi gerekli kılar.

2.PAZARLIĞIN SOSYAL BAĞLAMI

Pazarlık araştırmalarında ana olarak öne çıkan dört ayrı perspektif bulunmaktadır. Bunlar ekonomik ve oyun teorisel perspektiflere dayanan normatif yaklaşım; kişilik özelliklerine dayanan kişisel farklılıklar yaklaşımı; pazarlığın sosyolojik kavramlarından yola çıkan yapısal yaklaşım ve son olarak da pazarlıklarda tecrübeyle edinilen yöntemlere ve oluşan önyargılara dikkat çeken bilişsel veya bilgi işlemsel yaklaşım (Carroll ve Payne, 1991).

Bu yaklaşımların her biri, içinden geldikleri disiplinlere göre pazarlığa farklı bakış açıları getirmektedirler. Fakat hiçbirisi sosyal bağlam ve pazarlık yapan kişinin bilişsel süreçleri ve karar mekanizmaları arasındaki olası bağlantıyı yeterli miktarda incelememiştir. Öyle ki, bu yaklaşımların her biri pazarlığı neredeyse "çerçevelenmiş" veya "molalarda" yaşanan, sosyal örgütsel bağlamın dışında kalan bir aktivite olarak değerlendirmişlerdir (Barley, 1991). Kramer ve Messick (1995), bu yaklaşımın kısıtlayıcılığına değinerek, pazarlığı etraflıca anlayabilmek için mutlaka pazarlık yapan kişileri sosyal aktörler olarak değerlendirmek ve hareketlerini içinde yer aldıkları sosyal ortamlarla bağıntılı yorumlamak gerektiğinin altını çizmektedirler.

Bu bakış açısınan yola çıkarak pazarlık için üç tip sosyal bağlam araştırmasından bahsetmek mümkündür: bireyin dış dünyadan aldığı bilgiyi nasıl işlediğiyle ilgilenen sosyal bilişsel tip (Bazerman ve Carroll, 1987, Carroll ve Payne 1991, Thompson 1990); bireyin bilgi

algını sosyal çevreden stimule ediliyor olması açısından inceleyen bağlamsal sosyal bilişim (Tetlock 1995, Carnevale ve diğerleri 1981) ve son olarak da pazarlık yapanlar arasındaki ikili ilişkiyi inceleme ünitesi olarak sosyal bağlamın yerine koyup, yalnızca bu ikili etkileşimi araştıran tip.

Bu araştırmanın aile şirketlerinde pazarlık çerçevesine ilgilendiği hesap verme sorumluluğu ve izlenebilirlik kavramları da bu ikinci tip bağlamsal sosyal bilişim araştırmasına girmektedir.

Hesap Verme Sorumluluğu ve İzleyici Etkisi

Hesap verme sorumluluğu (accountability) ve izleyici etkisi (audience effect) pazarlık yapan kişi üzerinde çeşitli baskılar oluşturmak suretiyle pazarlık süreç ve sonuçlarını etkileyen başlıca kavramlar arasında yer alırlar.

İzleyiciler, pazarlık yapan kişiye bu etkiyi kimlik, oluşum, sayı, pazarlıkçıyla ilişkileri ve pazarlık durumundaki rolleriyle uygularlar (Schelling, 1960). Hesap verme sorumluluğu, örgütsel hayatta çeşitli boyutlarda karşımıza çıkmasına rağmen, pazarlık çerçevesinde izleyici etkisiyle yakın ilişkide olan bir kavramdır (Gizner, 1990). Bu ilişki, pazarlık yapan kişinin izleyici olarak algıladığı kişi veya gruplara hesap verme sorumluluğu hissetmesinden kaynaklanır ki bu izleyiciler pazarlığı aktif olarak izlemeseler bile pazarlıkçı için psikolojik olarak yine de ve hatta yoğunlukla var olabilirler (Ikle, 1964). Burada belki asıl önemli olan ve pazarlıkçı açısından hesap verme sorumluluğunu arttıran nokta pazarlığın objektif sonuçlarından çok, bu sonuçların izleyiciler tarafından nasıl algılanıp değerlendirildikleridir (Baumeister ve Scher 1988, Tetlock 1985).

3. AİLE ŞİRKETLERİ ve SOSYAL KİMLİK

Daha önce bahsedildiği üzere, aile şirketlerinin kendilerine özgü doğaları gereği ortaya çıkan koşullar bulunmaktadır. Bunların biri, aileyle işin birbirine bağlı olması (Kepner, 1991) ve aileyle iş arasındaki yoğun etkileşim (Davis 1983) ve bunun ortaya çıkadığı aile ve işin içiçe geçmesi hali olarak özetlenebilir. Bu durumu Özbaşar (2001) "oxymoronic" olarak nitelendirmiştir çünkü "ailenin doğası ve işin doğası birbiriyle çelişir. Aileler duygusalken, işletmeler objektiftir. Aileler üyelerini kororken, işletmelerin böyle bir endişesi yoktur. Aileler üyelerine karşılıksız ve beklentisiz kabul sunarken, işletmeler bunu kişinin katkısına göre yaparlar" (Ward, 1957).

Bahsedilen bu koşullardan bir diğeri de aile birlikteliğine iş birlikteliğinin eklenmesiyle artan "aile üyeleri arasında sosyal bağlar" ve ilişkilerdir (Aranoff ve Ward, 1995). Aile işletmesi olmayan şirketlerde görülmesi çok daha az olası bir yoğunlukta yaşanan bu ilişkiler, işletme ve aile kavramlarının içiçe geçmişliğini ve birbirine bağlılık durumunu daha da arttırmaktadır.

Bu faktörlerin ortaya çıkarması muhtemel bir sonuç, aile şirketine artan bağlılık ve bireyin bu bağlılığı bir sosyal kimlik olarak algılamasıdır. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre, kişinin kendi kavramı (self-concept) çeşitli sosyal gruplardaki üyeliğine bağlıdır (Tajfel ve Turner,

1972). Kişinin onu ya ortak yönlerle sosyal gruplara bağlayan veya farklılıklarla ayıran birden fazla sosyal kimliği olabilir (Kramer ve diğerleri, 1993).

Bireyin kendine atfedebileceği sosyal kimliklerin biri de örgütsel tanımlanmadır. Bu kavram, "birey ve örgütün hedeflerinin entegre olması ve eşitlenmesi" (Hall ve diğerleri, 1970) veya "ortak özellikler, sadakat ve bütünlüğün" (Patchen, 1970) varolması şeklinde tanımlanabilir. Anlaşılacağı gibi, bu tip bir sosyal kimlikte kişi kendini örgütle karakterinin bir parçası haline gelecek derecede bağdaştırır. Bu durumun karar verme mekanizmaları açısından çok büyük önemi vardır çünkü kişi kendini daha ağırlıklı olarak örgüt kimliğiyle tanımlamaya başladığında, daha az bireysel olur ve karar verme sistemleri kendine dönük kaynaklı ve kendi odaklı olmaktan uzaklaşır (Kramer ve diğerleri, 1993).

4. AİLE ŞİRKETLERİ ve PAZARLIK

Yukarda bahsedilen aile şirketlerine özel koşullar ve bunlara bağlı oluşan sosyal kimlik tanımlamalarının, pazarlık süreç ve sonuçları üzerinde de etkisi olması beklenebilir. Bu etki aile şirketlerinin pazarlık araştırmaları için ilginç bir sosyal bağlam sunmasıdır. Kişinin aile şirketini bir kimlik olarak tanımlayacak kadar kendisiyle özdeşleştirdiği bir durumun çeşitli baskı unsurları yaratması da kaçınılmazdır. Bunların ilki de hesap verme sorumluluğu ve izleyici etkisinin artmasıdır. Kişi, kendisini şirketle ve şirketle bağlantılı olan aile fertleriyle yoğun olarak özdeşleştirdiği zaman, onlar tarafından değerlendirilme baskısının artması beklenebilir. Bu çerçevede, başarı, başarısızlık gibi kavramların hem algılanması, hem de yorumlanması bu baskılardan etkilenerek değişebilir ki bu da pazarlıklara bakışı, pazarlık sonuçlarından beklentileri ve bunlara bağlı olarak da pazarlık süreçleri esnasında kişinin uygulayacağı stratejileri değiştirebilir.

5. TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE PAZARLIK SÜREÇ ve SONUÇLARININ ARAŞTIRILMASI

5.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırma aile şirketi yapısından kaynaklanan bazı özel koşulların, pazarlık süreç ve sonuçları üzerindeki olası etkilerini incelemektedir. Bahsedilen özel koşullar, kişinin şirketle kendini özleştirmesi, iş ve ailenin içiçe geçmesidir. Araştırma, bu koşulların hesap verme sorumluluğu ve izleyici etkisi yaratıp yaratmadığına bakmaktadır. Bir başka inceleme de bu koşulların sonucunda ortaya çıkan pazarlık sürecinin karakteridir. Bu açıdan asıl ilgi alanı sürecin rekabetçi mi işbirlikçi mi olduğudur. Pazarlık sonuçları açısından araştırılan nokta da sonuçların dağılımcı mı yoksa bütünleyici mi olduğudur. Bu terimlerin açıklamaları yöntemler bölümünde sağlanacaktır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarda açıklandığı gibi bu araştırmanın hipotezleri, bireyin aile şirketiyle kendini özdeşleştirme oranı arttıkça, pazarlık süreçlerinin etkileneceği doğrultusundadır. Öyle ki, bu özdeşleştirme oranı arttıkça, hesap verme sorumluluğu ve izleyici etkisinin artması beklenebilir. Buna bağlı olarak da daha rekabetçi pazarlık süreçleri ve dağılımcı pazarlık sonuçları beklenebilir.

5.3. Yöntem

Araştırma, İstanbul ve Ordu şehirlerinde, ayrı sektörlerde faaliyet gösteren üç ayrı aile şirketi yöneticisiyle yapılan derinlemesine yüzyüze görüşmelerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra aile şirketine bağlılığın ölçülmesinde Aile Şirketleri Bağlılık Anketi (Carlock ve Ward, 1991) de kullanılmıştır.

Araştırmanın içerik analizi birden fazla seviyede gerçekleştirilmiştir. Pazarlık süreçleri seviyesinde, içerik analizi için Hopmann ve Walcott'un Pazarlık Süreç Analizi sistemi kullanılmıştır. Bu sistem, nitel yöntemle araştırılan pazarlık süreçleri için sıklıkla kullanılmaktadır ve 13 farklı kodlama kategorisi sağlayarak, pazarlık süreçlerinin birçok açısının incelenmesine imkan sağlamaktadır. Bu araştırma, sadece sürecin rekabetçi veya işbirlikçi olup olmadığıyla ilgilendiği için, sadece bunlarla ilgili kategoriler kodlanmıştır. Bunlar işbirlikçi süreç için başlatma, uzlaşma ve söz; rekabetçi süreç içinse taahüt, tehdit ve geri çekmedir.

Pazarlık sonuçları için ise ilgilenilen sonucun dağılımcı mı bütünleyici mi olduğudur. Dağılımcı sonuçlar bir kaynağın bölüşüldüğü veya bir tarafın istediğinin tümünü alıp diğerinin hiçbirşey almadığı sonuçlardır. Bütünleyici sonuçlar ise tavizler ve karşılıklı uzlaşıyla varılan sonuçlardır.

5.4 Örneklem

Bu çalışma aile şirketleri çerçevesinde gerçekleştirildiği için olasılıklı olmayan örnekleme tekniğinden, amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu nedenle de örneklem kümesi İstanbul ve Ordu illerinde tekstil, gıda ve inşaat alanlarında hizmet veren aile şirketlerinin yöneticilerinden oluşmaktadır.

5.5.Verilerin toplanması

Veri toplanması ayrıntılı mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Daha önceden hazırlanan mülakat protokolü ışığında, yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin seçilmesindeki neden ise hem belirli konuların mutlaka kapsanması sağlayıp, hem de cevaplara göre araştırmacıya yeni ayarlamalar yapma imkanı tanıyan esnekliğe sahip olmasıdır. Bu mülakatlarda, yöneticilerden en net olarak hatırladıkları, yakın zamanda yaşamış oldukları bir pazarlığı anlatmaları istendi. Bunu mümkün olduğu kadar ikili iletişim, yani pazarlıkların yaşandığı şekliyle aktarmaları beklendi. Bunun yanı sıra, mülakat sorularından önce her katılımcı, Aile Şirketleri Bağlılık Ölçeği'ni (Carlock ve Ward, 2001) doldurmuştur.

5.6 Bulgular

5.6.1. Aile Şirketi Bağlılık Ölçeği Bulguları

Aile Şirketleri Bağlılık Ölçeği (Carlock ve Ward, 2001) 5lik bir likert ölçeği olup, sonuçlarına göre M. Düğmecilik yöneticisinin aile şirket bağlılık skoru 3.8, A. Gıda yöneticisinin 4.7, Ö. İnşaat yöneticisinin ise 3.5 olmuştur.

5.6.2. Pazarlık Süreç Analizi Bulguları

Süreç analizlerine göre ise M. Düğmecilik yöneticisinin anlattığı pazarlık süreci %62.5 işbirlikçi, %37.5 rekabetçi olarak bulunmuştur. Bu sonucu getiren başlatma, uzlaşma ve söz; taahüt, tehdit ve geri çekmeler Tablo 1'de sayılarıyla görülebilir.

Tablo 1: M. Düğmecilik Süreç Analizi

Başlatmalar	4
Uzlaşmalar	1
Geri çekilmeler	1
Taahütler	1
Tehditler	1
Sözler	0

A. Gıda süreç analizi bulgularına göre, pazarlık süreci %100 işbirlikçi olmuştur. Sonuçlar Tablo 2'dedir.

Tablo 2: A. Gıda Süreç Analizi

Başlatmalar	2
Uzlaşmalar	1
Geri çekilmeler	0
Taahütler	0
Tehditler	0
Sözler	0

Ö. İnşaat'ın süreç analiz sonuçlarına göre, pazarlık süreci %100 işbirlikçi olmuştur. Sonuçlar Tablo 3'tedir.

Tablo 3: Ö. İnşaat Süreç Analizi

Başlatmalar	5
Uzlaşmalar	2
Geri çekilmeler	0
Taahütler	0
Tehditler	0
Sözler	0

5.6.3. Pazarlık Sonuç Analizi

Yöneticilerin anlattığı pazarlıkların sonuç analizine göre üçü de bütünleyici bulunmuştur. Bu üç pazarlık sürecinde de bu sonuçları elde etmek için çeşitli uzlaşma yöntemleri aranmış, gerektiğinde tavizler verilmiştir.

6. DEĞERLENDİRME

Yukarıdaki sonuçlara ve analizlere bakıldığında da anlaşıldığı gibi, bu üç yöneticiyle yapılan görüşmeler sonunda elde edilen verilerle, aile şirketine olan bağlılık ve aile şirketi olmanın getirdiği özel koşullarla pazarlık süreç veya sonuçları arasında pozitif veya negatif bir ilişki gösterecek yeterli bulgu yoktur. Süreçler açısından bakıldığında, aile şirketine bağlılık ölçümünde en yüksek ve en düşük skorlanan yöneticilerin %100 işbirlikçi süreçler geçirdiği görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde de hepsinin bütünleyici olduğu anlaşılmıştır.

Ancak, çalışmanın yüzyüze derinlemesine mülakatlarla yapılmış olması, bu nicel değerlendirmelerin ötesine geçebilme imkanı da tanımaktadır. Mülakatlarda dikkat çeken konu, yöneticilerin aile şirketinde olmanın üzerlerinde yarattığı baskıdan söz etmeleridir. Özellikle M. Düğmecilik ve A. Gıda yöneticileri, hesap verme sorumluluğu ve izleyici etkisinin yoğun etkisini hissettiklerinden bahsetmişlerdir. Bu duyguların karar mekanizmalarını etkilediğini, attıkları adımların geniş aile tarafından değerlendirilecek olmasının başarı ve başarısızlık algılarını değiştirdiğini anlatmışlardır. Bu yöneticilerin anlattıkları pazarlık süreçleri detaylıca incelendiğinde, varılan işbirlikçi süreçlerin tavizler ve istek noktasından uzaklaşarak elde edildikleri görülmüştür. Hem aile şirketi bağlılığı en düşük sonuç veren hem de mülakatlarda daha önce bahsedilen bu baskıları hissetmediğini söyleyen Ö. İnşaat yöneticisinin ise istek noktasına en yakın sonuçlarla işbirlikçi süreçler ve bütünsel sonuçlar elde ettiği görülmüştür. Bu durumun sebebi hesap verme sorumluluğu ve izleyici etkisinin yarattığı baskıların, kişiyi sağlıklı düşünmeden hareket etmek sorunda bırakması olabilir.

Pazarlık süreçleri ve aile şirketi arasındaki ilişkiler incelendiğinde dikkati çeken bir diğer nokta da yine bahsedilen bu iki yöneticinin ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler olmasıdır. Bu da

akla kendisinden tecrübeleri aile üyesi yöneticilerle birlikte çalışan kişilerin baskı hissetmeye yakın olduğunu getiriyor.

Bu bilgiler ışığında, ilerdeki araştırmalarda şu iki noktanın incelenmesi ilginç olabilir: Pazarlık süreçleri ve sonuçlarının istek ve direnç noktalarıyla ilişkisi ki bu süreç ve sonuç analizlerini daha etraflıca anlamayı sağlar ve aile şirketi yöneticilerinin temsil ettikleri kuşağa göre üzerlerinde hissettikleri baskının artması veya azalması.

KAYNAKLAR

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses:A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, *8*(2), 121–130.

Ates, O (2005). *Aile Sirketleri: Degisim and Sureklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odasi.

Barley, S.R. (1991). Contextualizing conflict: notes on the anthropology of dispute and negotiation. In M. Bazerman, R. Lewicki and B. Sheppard (Eds), Handbook of research in negotiation (Vol 3). Greenwich, CT: JAI Press.

Bazerman, M H and J.S. Carroll (1987). Negotiator Cognition. In B. Staw and L.L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol 9, pp 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.

Carsrud, A (2006). *Entrepreneurship in Turkey*. Speech given at the Conference on Family Business. Istanbul Kultur University.

Carnevale, P.J. and D.G. Pruitt (1992). Negotiation and Mediation. Annual Review of Psychology 43:531-582.

Carnevale, P.J, D.G. Pruitt and S. Seilheimer (1981). Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining. Journal of Personality and Social Psychology 40:111-120.

Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. Organizational Dynamics, 12, 47-56.

Dreux, D.R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling or Going Public. Family Business Review. Vol 3, 245-277.

Hall, D.T., Schneider, B.,&Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification.

Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.

Hermann, M.G. and J.Z. Rubin (1977). Effects of negotiators' personalities on negotiating behavior. In D. Druckman (Ed), *Negotiation: Social psychological perspectives*. Beverly Hill, CA: Sage.

Karpuzoglu, E (2004). *Buyuyen ve Gelisen Aile Sirketlerinde Kurumsallasma*. Istanbul. Hayat Yayinlari.

Kellermans, F.W and Eddleston, K.A (2004). Feuding families: When conflict does a firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.

Kepner, E (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. Organizational Dynamics, 12, 57-70.

Kramer, and R and D. Messick (1995). *Negotiation as a Social Process.* Thousand Oaks: Sage Publications

Lee, J (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review.* Vol 19.

Neale M and M.H. Bazerman (1991). Cognition and Rationality in Negotiation. New York: The Free Press.

Neale, M.A and G.B. Northcraft (1990). Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds). Research In Organizational Behavior (Vol 12), Greenwich, CT, JAI Press.

Olson, D. H. (1988). The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention. In D. H. Olson, C. S. Russell & D. H. Sprenkle (Eds.), *Circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth Press.

Ozbasar, S. (2006). Aile Işletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirisi*. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1972). A social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

Tetlock, P. (1985). Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error. *Social Psychology Quarterly* 48: 227-236.

Ward, J and C. Arnoff (1990). How Family Affects Strategy. *Small Business Forum*, Fall, 85-90.

KURUMSALLAŞMADA "AİLE ANAYASASININ"STRATEJİK ROLÜ: ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA

Yard. Doç. Dr. Nurhan ŞAKAR
Anadolu Üniversitesi,
AÖF, Yunus Emre Kampusü,
Eskişehir
Tel/Faks: (0222) 335 28 87
e-posta: nsakar@anadolu.edu.tr

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, aile işletmeleri küresel rekabet koşulları altında uzun süreli ve dengeli bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu da aile işletmelerinin belirli kurallar, standartlar ve prosedürlerle, kişilerden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilecekleri bir sistem kurmalarını gerektirmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma hem aile ilişkilerinin hem de şirketin kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır. Burada özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında, aile anayasasının önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Çünkü "aile anayasası" aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardan oluşan bir dokümandır. Söz konusu temel kuralların yer aldığı bu dokümanda şirket vizyon ve amaçlarının yer alması ayrıca bu vizyon ve misyona ulaşmada gerekli olan yönetim kurallarının ortaya konması stratejik açıdan aile anayasasının önemini arttırmaktadır. Yapılan bu araştırma ile Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) kayıtlı, aile işletmelerinin, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında "aile anayasasına" bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, aile anayasasına ilişkin ölçütlerin - yerel olarak - nasıl algılandığını, ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, aile anayasası, aile işletmesi, vizyon, misyon.

1.GİRİŞ

Global ekonomide aile işletmeleri çok önemli bir yere sahiptir. Sözgelimi Avrupa Birliği Ülkelerinde aile işletmelerinin oranının %50'nin üzerinde iken, Latin Amerika ülkelerinde %65-%90 arası, Amerika Birleşik Devletlerinde ise bu oranın %95'in üzerindedir. Pricewaterhouse Coopers'ın (2007) yaptığı "Küresel Aile İşletmeleri" araştırmasına göre Türkiye'de her 100 işletmeden 95'ini ve Gayrisafi Milli Hâsıla'nın (GSMH) %75'ni aile işletmeleri oluşturmaktadır Tüm bu veriler aile işletmelerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin gücünü oluşturan unsurlardan biri aile işletmeleridir. O halde aile işletmelerinin sahip olduğu bu gücün stratejik olarak doğru bir şekilde yapılandırılması, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmış bir yapı olarak ekonominin içinde yer alması sağlanmalıdır Aksi takdirde aile işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri mümkün olamayabilir. Aile işletmeleri açısından sürekliliğin sağlanmasında ortaya çıkabilecek bu riskin minimize edilmesi için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içersinde meşruiyet kazanmış olması diğer bir ifade ile kurumsallaşması gerekmektedir. Bilindiği gibi aile işletmeleri, aynı aileden iki ya da daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı ve bu kişilerden biri ya da birkaçının şirketin en az %51 hissesine sahip olduğu ve de yönetim fonksiyonlarının yerine getirilme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplandığı işletmelerdir *(PwC Family Business Survey 2007/08*). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu tip işletmelerde kurumsallaşma sanıldığı kadar kolay değildir. Türkiye'de aile işletmelerinde kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalarda konu ile ilgili işletmelerin gayretlerinin olduğunu ancak olması gereken düzeyin henüz altında kalındıkları yönündedir *(Karpuzoğlu, 2004; Ergeneli ve Özkaya, 2004; Özdevecioğlu,2004)*

2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE AİLE ANAYASASI

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramına geçmeden önce örgütsel kurmasallaşma kavramına açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Yazında söz konusu kavramı açıklayan pek çok farklı tanım yapılmıştır. Sözgelimi March'a göre(1996) kurumsallaşma, çevresel değişme ile birlikte değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır. Sargut'a göre(1997) kurumsallaşma ise eylemlerin, çalışmaların normatif ve bilişsel olarak sürdürülmesidir. Di Maggio ve Powel'a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların toplulukların içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktır *(Ulukan,2005içinde:DiMaggio,Powel,1991*). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, özel bir çaba isteyen süreçtir. Bu süreci geçemeyen işletmeler kurucu girişimcinin sahneden çekilmesiyle birlikte ya sahip değiştirmekte veya küçülerek yok olup gitmektedir*(Koçel,1990*).Bu bakımdan aile işletmeleri için kurumsallaşma kavramının ayrı bir önemi vardır. Söz konusu işletmelerde kurumsallaşma iki sürecin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.Bunlardan ilki örgütün kurumsallaşması, ikincisi ise aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır*(Saruhan ve Özdemir,2004*).Aile işletmelerinde örgütün kurumsallaşması ile işletmenin amaçlarına uygun bir yapının oluşturulması, iş tanımları görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, şirketin işleyişinde hakim kuralların yönetmelik ve tüzüklerin oluşturulması ve de sistem haline gelmeye çalışılmaktır (*Saruhan ve Özdemir, 2004a*).Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında ise aile üyelerinin ortaklık durumu,aile üyelerinin iş içindeki rolü,aile üyeleri ve profesyonellerin konumu,karar vermede birinci.derecede sorumluluk,yazılı olarak görev dağılımının bulunması,ortakların görev dağılımı, aile üyelerinin maddi kazançları,aile üyelerinin harcamalarının kurala bağlanması gibi konulara netlik kazandırılmaktadır (http://www.iuban.org /25Mayıs2007_Sunum.pdf) .Görüldüğü gibi özellikle aile ilişkilerinin

kurumsallaşmasında aile anayasasına ihtiyaç vardır. Çünkü aile anayasası aile ilişkilerinin kurumsallaşması adına belirtilen ölçütlerin hepsini kapsamaktadır. Aile anayasası, önce aile /önce iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür *(Karpuzoğlu,2004a)*. Diğer bir ifade ile aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi sağlar. Aile anayasası aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, güven ve anlayış içinde başarılı bir şekilde işletmeyi gelecek kuşaklara devredebilmenin yolarından biridir. Bu da aile anayasasının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Aile anayasasının hazırlanmasındaki en önemli neden, işletmede yürütülen faaliyetleri gelişigüzel bir şekilde değil, belirli kurallar çerçevesinde yürütmektir. Diğer bir ifade ile aile ilişkilerini biçimselleştirmektir. Bu da aile anayasasının kurumsallaşma ile ilgili yönünü ortaya koymaktadır. Aile anayasasının hazırlanabilmesi için aile konseyine ihtiyaç vardır. Aile işletmelerinde aile konseyi, aile anayasasının etkin bir şekilde hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlarken aynı zamanda aile ile işletme arasındaki iletişim sorunlarının yaşanmasını önleyen bir kuruldur.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için önce ilgili yazın incelenmiş, nitel ve nicel çalışmaların bulguları derlenmiştir. Daha sonra yazındaki bulgulardan yararlanılarak araştırmanın amacına yönelik bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) kayıtlı yaklaşık 500'e yakın aile işletmesi evreninden tesadüfî örneklem yöntemi ile 50 aile işletmesi belirlenmiştir. Söz konusu formda, temel olarak aile işletmelerinin aile ilişkilerinde kurumsallaşmasında aile anayasasına ilişkin ölçütleri ne düzeyde uyguladıklarını ortaya koymak amacıyla 25 belirteç ortaya çıkarılmıştır. Yanıtlayıcılara, belirteçleri kapsayan ifadelere katılıp katılmadıkları 5'li Likert ölçeğine göre sorulmuştur. Araştırmada 25 belirteçten oluşan temel ifadelerin yanı sıra, işletmeleri tanımlamaya yönelik sorulara da formda yer verilmiştir. Özgün olarak oluşturulan form çoğaltıldıktan sonra araştırma kapsamında kalan 50 aile işletmesine elden teslim edilmiş ve 37soru formu geri dönmüştür. Bu çalışmada, yanıt gelen 37 aile işletmesinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

4 .ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1 Araştırmaya Katılan İşletmeler ve İşletme Temsilcilerinin Genel Özellikleri

8 sektörden işletme araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, %16.7payla makine sektörünün birinci, %13,9 payla dokuma ve hazır giyim sektörünün ikinci ve %11,1 payla kimya-plastik sektörünün üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür. İşletmelerin %30,6 'sı 31 yıl ve üstü faaliyet göstermekte, %27,8'zi 11–15 yıl arasında faaliyet göstermekte, %13,9 ise 21–25 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin 23 tanesi KOSGEB'in sınıflandırmasına göre KOBİ (İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25.000.000 (yirmibeşmilyon) YTL' yi aşmayan işletmeler) olarak tanımlanırken, 13 tanesi ise büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir.Bir işletme ise, çalışan sayısını bildirmediği için değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Araştırmaya katılan aile işletmesi temsilcilerinin %54,3 girişimci aile ile kan bağı olmayan profesyonellerken , %45,7 ise girişimci aile ile kan bağı olan çalışanlardan oluşmaktadır.

4.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile ilişkilerinde Kurumsallaşma Düzeyleri

Kurumsal kısımda belirtildiği gibi bu çalışmanın temel amacı aile anayasasında yer verilen ölçütleri(yazılı bir doküman olsun ya da olmasın) işletmelerin ne düzeyde uyguladıklarını belirlemektir. Diğer bir ifade ile konu ile ilgili mevcut durum tespiti yapmaktır. Buradan elde edilecek sonuçlar işletmelerin aile ilişkilerinde kurumsallaşma, meşrutiyet kazanma adına nerede olduklarını göstermesi bakımından ayrıca önem taşımaktadır. Araştırmada aşağıda belirtilen yöntem izlenmiştir: İlk önce soru formunda verilen (aile anayasasında olması gereken) belirteçlere göre işletmelerin mevcut durumlarını tespit etmek için 5'li Likert ölçeğine göre(5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=ne katılıyorum - ne de katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum) yanıtlanan 25 soruya verilen yanıtların ortalaması dikkate alınmıştır. Ortalamaların hesabından sonra, Likert ölçeğinin noktaları, aile anayasası ölçütlerini uygulama durumunu ortaya çıkarabilecek şekilde yeniden isimlendirilmiştir. Yeni isimlendirmeye göre;5=aile anayasası ölçütlerine göre, aile ilişkileri yüksek derecede kurumsal, 4=aile anayasası ölçütlerine göre, aile ilişkileri kurumsal, 3=aile anayasası ölçütlerine göre, aile ilişkileri kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, 2=aile anayasası ölçütlerine göre, aile ilişkileri kurumsal değil, 1=aile anayasası ölçütlerine göre, aile ilişkilerinde kurumsallaşma ile ilgilenilmemektedir. Bu durumda ortalaması 3'ten büyük olan işletmeler "aile ilişkilerinde kurumsal" 3'e eşit veya 3'ten küçük olan işletmeler ise "aile ilişkilerinde kurumsal olmayan şeklinde değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerden 8'inin aile ilişkilerinde kurumsal olmadığını 29 işletmenin ise aile ilişkilerinde kurumsal olduğunu söyleyebiliriz

4.3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile İlişkilerinde Kurumsallaşmada Aile Anayasası ile İlgili Ölçütlerin Uygulama Düzeyleri

Söz konusu araştırmada elde edilen verilere göre araştırma kapsamında kalan işletmelerin %78,4'ü aile ilişkilerinde kurumsallaşmış, % 21,6'sı ise aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı başaramamıştır. Buna göre araştırmaya katılan aile işletmelerinin aile ilişkilerinde kurumsallaşmada aile anayasası ile ilgili ölçütleri uygulama düzeyleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak aile anayasasının hazırlanmasında ve aile ile iş ilişkililerinin düzenlenmesinde aile konseyinin önemli bir rolü vardır. Bu bağlamda aile işletmelerinde, aile iş ilişkilerinin biçimselleşmesini sağlayacak aile anayasasının hazırlanması için etkin bir aile konseyinin varlığından söz edilmelidir. Yapılan araştırmada, aile üyelerinin şirketin yönetim organlarında çalışabilmesi için sahip olmaları gereken ölçütlerin aile konseyince mi belirlendiği sorulmuş ve bu soruya 37 işletmeden 18'i olumlu,11'i olumsuz 8'i ise kararsız kaldığını belirtmiştir (bkz tablo 1).

Tablo:1Aile üyelerinin şirket(ler)in yönetim organlarında çalışabilmeleri için sahip olması gereken kriterleri AİLE KONSEYİ belirler			
		Frekans	**%**
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	16.2
	Katılmıyorum	5	13.5
	Kararsızım	8	21.6
	Katılıyorum	10	27.0
	Kesinlikle Katılıyorum	8	21.6
	Toplam	37	100.0

Aile konseyi ile ilgili sorulan bir diğer ifadeye göre, işletmelerde aile iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararların düzenli aralıklarla yapılan aile konseyi toplantılarıyla mı alındığı sorulmuş ve bu soruya da 25 işletme olumlu,4 işletme olumsuz,8 işletme ise kararsız kaldığını belirtmiştir(bkz tablo 2).

Tablo:2 Aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla Aile Konseyi toplanır.			
		Frekans	**%**
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	5.4
	Katılmıyorum	2	5.4
	Kararsızım	8	21.6
	Katılıyorum	18	48.6
	Kesinlikle Katılıyorum	7	18.9
	Toplam	37	100.0

Bir başka sorulan ifade de aile üyelerine verilecek mirasın dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişikliklerin aile konseyince mi belirlendiği sorulmuş ve burada da 25 işletme olumlu 2 işletme olumsuz,10 işletme ise kararsız kaldığını belirtmiştir(bkz tablo 3).

Tablo:3Aile üyelerine verilecek mirasın dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikleri Aile Konseyi belirler			
		Frekans	**%**
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2.7
	Katılmıyorum	1	2.7
	Kararsızım	10	27.0
	Katılıyorum	12	32.4
	Kesinlikle Katılıyorum	13	35.1
	Toplam	37	100.0

Tablo: 1,2 ve3 'de görünen sonuçlar bize araştırma kapsamında kalan işletmelerin aile iş ilişkilerini meşrulaştıracak, aile anayasasında yer alması gereken aile konseyi ile ilgili kararların uygulanmaya çalışıldığını göstermektedir. Yapılan araştırmada elde edilen bir diğer çarpıcı sonuç ise 37 aile işletmesinden 22'si aile üyeleri görev alacakları pozisyonların gerektirdiği özelliklere sahip olmadıkça şirketlerdeki pozisyonlarda görev yapamayacaklarını belirtmiş, 8 işletme olumsuz ve 7 işletmede kararsız kaldığını belirtmiştir(bkz tablo 4).

Tablo:4 Aile üyeleri görev alacakları pozisyonların gerektirdiği özelliklere sahip olmadıkça şirketlerdeki pozisyonlarda görev yapamazlar.			
		Frekans	**%**
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	10.8
	Katılmıyorum	4	10.8
	Kararsızım	7	18.9
	Katılıyorum	9	24.3
	Kesinlikle Katılıyorum	13	35.1
	Toplam	37	100.0

Araştırmada aile ilişkilerinin kurumsallaşması adına önemli bir diğer bulgu ise, 37 işletmeden 20'i aile üyelerinin görev aldıkları profesyonel pozisyonlarda o pozisyon için tanınmış ücret ve yan faydalardan(araba, prim v.b) özel uygulama yapılmaksızın yararlandıklarını belirtirken, 7 işletme kararsız ve 10 işletme ise olumsuz görüş bildirmişlerdir(bkz tablo 5).

Tablo:5 Aile üyeleri görev aldıkları profesyonel pozisyonlarda o pozisyon için tanımlanmış ücret ve yan faydalardan (araba,prim v.b) yararlanırlar. Özel uygulama yapılmaz

		Frekans	%
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	13.5
	Katılmıyorum	5	13.5
	Kararsızım	7	18.9
	Katılıyorum	5	13.5
	Kesinlikle Katılıyorum	15	40.5
	Toplam	37	100.0

Yüksek öğretimi bitiren aile üyelerinin aile işletmelerinde işe başlamadan önce başka şirketlerde çalışarak deneyim kazanılmasının temel ilkeleri olup olmadığı sorulmuş ve 13 işletmeden olumlu, 24 işletmeden ise olumsuz görüş gelmiştir.

Araştırma ayrıca aile ilişkilerinde kurumsal olabilen işletmeler ile işletmelerin çalışan sayısı arasında bir ilişki olup olmadığı çapraz tablo lama ile sorgulanmıştır. Buna göre çalışan sayısı 450 ve üstü olan 5 işletmeden sadece 3'de aile ilişkilerinde kurumsallaşmada aile anayasası ile ilgili ölçütleri uyguladıkları görülmüştür. Çapraz tablo lama ile yapılan bir diğer karşılaştırmada aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı başarabilen aile işletmeleri ile işletmede kaçıncı kuşağın görev yaptığı sorgulanmıştır. Bu sorgulamada ise en çok ikinci kuşağın görevde olduğu 16 işletmede aile ilişkilerinde kurumsallaşmanın sağlanabildiği görülmüştür.

5. Sonuç

Pricewaterhouse Coopers'ın (2007)yaptığı Küresel Aile İşletmeleri araştırmasının sonucuna göre, Türkiye'de her 100 aile işletmesinden sadece 35 'i işletmelerini bir sonraki kuşağa devretme yönünde planları olduğunu açıklarken, GSMH'nın %75'şini oluşturan aile işletmelerinin 3'te birinin önümüzdeki 5 yıl içinde el değiştirmeyi hedeflediği belirtilmiştir. Bu çarpıcı sonuçlar aile işletmelerinin, sürekliliğinin sağlanmasında geleceğe yönelik strateji belirlemede yetersiz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinin stratejik olarak işletme geleceğini güvence altına almasının önemli adımlarından biri, bekli de en önemlisi aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak bir aile anayasasının oluşturulması ve bu anayasada belirtilen prensipler doğrultusunda işletme faaliyetlerinin yürütülmesidir. Çünkü aile anayasası özellikle işletmenin vizyon ve misyonunun yazılı olarak yer aldığı ve de bu vizyon ve misyona ulaşılması için gerekli olan yönetim kurallarını ortaya koyması nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile aile anayasasında yer alacak maddeler aile üyelerinin ortaklaşa aldıkları stratejik kararlardan oluşmaktadır. Aile anayasasına sahip işletmeler böylece gelecekte ortaya çıkabilecek olası sorunlara ve çatışmalara karşı önlen almış olmaktadır. Aile anayasasının

işletmede hazırlanabilmesi için önce kurumsallaşmaya ilişkin bazı adımların atılması gerekmektedir. Bunların arasında bir aile konseyinin olması, gerçek bağımsız üyelerinin olduğu bir yönetim kurulunun oluşturulması, hissedarlar anlaşmasının hazırlanması sayılabilir. Görüldüğü üzere aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak aile anayasasının hazırlanıp kâğıt üzerinde kalmadan ve kesintiye uğramadan uygulanması işletmenin kurumsallaşma adına bazı faaliyetleri tamamlamış olmasını da gerektirmektedir. Yapılan bu araştırma öncelikle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve Eskişehir Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmelerinin aile ilişkilerinde kurumsallaşma ölçütlerini uygulama düzeylerini ortaya koymak için yapılmış mevcut durum değerlendirmesine yönelik bir çalışmadır. Her ne kadar bu araştırma soru formunun ulaştırıldığı işletme sayısı bakımından sınırlılık gösterse de, araştırmaya katılan aile işletmelerinin aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak ölçütleri uygulamaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Örneklemimiz genelleme yapmamıza izin vermese de araştırmamıza katılan aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması adına pek çok ölçüt uygulanmaktadır.

Araştırma da sorulan sorulara verilen yanıtlara bakıldığında, işletmelerde iş çıkarlarının aile çıkarları önünde olduğuna, işletme amaçlarıyla aile amaçları arasında daima bir denge gözetildiğine, büyük bir oranda katılınmaktadır. Ayrıca 37 işletmeden 26'sında misyon ve vizyonunun yazılı olarak belirlenmiş olup herkes tarafından bilinmesi aile işletmeleri açısından memnuniyet verici bir sonuçtur. Ancak bu olumlu gelişmelere rağmen gelin ve damatların şirketlerde görev verilmemesi fikrini olumlu karşılamayan işletmelerin sayısı 24 olup bu konuda geleneksel bir tutum sergilendiği söylenebilir. Ayrıca yüksek öğrenimi bitiren aile üyelerinin aile şirketlerinde işe başlamadan önce başka şirketlerde çalışarak deneyim kazanması konusunda ise kararsız kaldıkları görülmektedir. Sonuç olarak araştırma kapsamında kalan aile işletmelerinde aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması adına pek çok ölçütün uygulanabiliyor olması konu ile ilgili yazında bahsedilen sorunların giderek azaldığının bir göstergesidir. Ancak bu durum var olan sorunlarında gözden kaçırılmamasını gerektiğini göstermektedir.

KAYNAKLAR

Ergeneli, A. ve Özkaya, S. (2004). "ISO9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları" *Amme İdaresi Dergisi*, 37/2.

http://www.iuban.org/25Mayıs2007Sunum.pdf

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Şirketlerde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Karpuzoğlu, E. (2006a). "Gelecek için Aile Anayasası" *1. Aile işletmeleri Kongresi* (17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi)

Koçel, T. (1990). "Aile İşletmeleri" Milliyet Gazetesi (12 Aralık 1990)

March, J. G. (1996) "Continuity and Change in Theories of Organizational Action*"Administrative Science Quarterly,* June, 1996 http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v41/ai_18555962

Özdevecioğlu, M. (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller" *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2/2.*

Sargut, S. (1997). "Strateji İkamesi Olarak Öykünmeci Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli" *5. Yönetim Organizasyon Kongresi* (29–31 Mayıs 1997, Kızılcahamam Başkent Üniversitesi)

Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A.Z (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını.

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

The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey. (2007/08). "Making a Difference"

Ek–1 ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER

1. SARAR GİYİM TEKSTİL SAN. Ve TİC. A.Ş
2. ŞİMŞİREL KİMYA Ve TİC. A.Ş
3. ASLAN SUSAM VE TAHİN GIDA MAD SAN VE TİC.LTD. ŞTİ
4. CCS GİYİM SAN. Ve TİC. A.Ş.
5. DOĞRUÖZ GİYİM TEKSTİL SAN. TİC. A.Ş
6. KANAT TEKSTİL NAKLİYE PAZARLAMA SAN VE TİC.LTD. ŞTİ.
7. ÇETİNTAŞ GİYİM SAN. Ve TİC. A.Ş
8. AYDIN GÜNGÖR MAK A.Ş
9. ESKİŞEHİR JANT SANAYİ Ve TİC. A.Ş
10. ARIKAN KRIKO VE MAKİNA VE TİC. A.Ş
11. MATASAN MAKİNA SANAYİ ve TİC. A.Ş
12. HİSARLAR MAKİNA SAN. Ve TİC. A.Ş
13. ALPES ENDÜSTRİ SAN ve TİC. A.Ş
14. NİGAR OLUKLU KUTU AMBALAJ SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.
15. ALP HAVACILIK Ve TİC. A.Ş
16. SARP HAVACILIK LOJ.TUR.SAN VE TİC. A.Ş.
17. PEYMAN KURUYEMİŞ GIDA AKTARİYE KİM.MAD. TARIM ÜRÜN. SAN VE TİC. A.Ş
18. TURAN TARIM MAKİNA VE TİC A.Ş
19. ETİ MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş
20. BEKEL BEYAZ EŞYA SAN. VE TİC. A.Ş
21. SUNTASAN ORMAN ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC A.Ş
22. OMK OLUKLU MUK. KUTU AMBALAJ SAN. A.Ş
23. .RETA ELEKTROMEKANİK SAN. VE TİC. A.Ş
24. NOVA KALIP SAN. VE TİC A.Ş
25. YURTBAY SERAMİK Ve TİC. A.Ş
26. EFES SERAMİK SAN. Ve TİC. A.Ş
27. MEGA PİLASTİK Ve TİC. LTD.ŞTİ
28. KILIÇOĞLU TOPRAK SAN. Ve TİC. A.Ş
29. ENDEL END. ELEK. SAN VE TİC. A.Ş TUĞLA KİREMİT FAB.
30. ICF ISI CİHAZLARI FAB. A.Ş.
31. ENDEL END. Ve ELEKT. SAN. VE TİC. A.Ş
32. KOREL ELEKTRONİK SAN. Ve TİC. LTD. ŞİRKETİ
33. TURAN KÂĞIT VE AMBALAJ SAN. VE TİC. A.Ş
34. YAZICIOĞLU İNŞAAT VE İNŞAAT MALZEMELERİ MOBİLYA SAN.TİC.A.Ş
35. HOŞCAN LOJİSTİK GIDA SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ
36. ÖZTÜRK PLASTİK YAPI ELEMANLARI SAN VE TİC.LTD. ŞTİ
37. TAM GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ TESPİTE YÖNELİK BİR ENVANTER ÖNERİSİ

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Kocaeli Üniversitesi ,
Yönetim Organizasyon
Anabilim Dalı,
e-posta: ngenc@kou.edu.tr

Sertan KOCASARAÇ
İstanbul Üniversitesi
SBE, İnsan Kaynakları
Anabilim Dalı,
e-posta:
s.kocasarac@kalinda.com.tr

Müslüm DOĞAN
İstanbul Üniversitesi,
SBE, İnsan Kaynakları
Anabilim Dalı
e-posta:
muslumdogan@gmail.com

ÖZET

Aile işletmelerinin kurumsallaşma açısından pozitif adımlar atmalarının çok önemli olduğu birçok işletme tarafından kabullenilse de, bunun nasıl gerçekleştirileceği, hazırlanacak bir proje hususunda neler yapılması gerektiği ve konuya dair sağlıklı kararların nasıl alınacağı, hangi yolların izleneceği sahipler ve yöneticiler tarafından çoğunlukla tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle sistematik bir kurumsallaşma çalışmasının gerçekleşmesi için gerekli şartlar oluşmadığından, başarılı sonuçlar alınması da zor bir hale gelmektedir.

Olumlu sonuçlar verebilecek bir kurumsallaşma projesinin ancak çok iyi bir analize dayalı olacağı da açıktır. İlgili işletmenin ayrıntılı analizleri yapılmadıkça, sağlıklı teşhisler konulmadıkça, etkin bir stratejik değişim kararının alınması mümkün değildir. Bu çalışma, kurumsallaşma öncesi yapılacak bir aile işletmesi analizini kolaylaştıracak ve sistematik hale getirecek bir envanter önerisi ortaya kaymaktadır. İşletme ve Sahipliği, Kurumsal Yönetim, Aile İçi İlişkiler, 2. Nesil Yönetimi, Devir Planlaması, Finansal Yönetim gibi bölümleri olan envanterin, kurumsal performans ölçümü için de bir araç olması mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Düzeyi, Envanter

GİRİŞ

Aile işletmeleri, günümüz global ekonomisinde can alıcı bir rol oynayan , buna bağlı olarak yönetim organizasyon ve işletmecilik alanlarında en çok gündemde olan ve tartışılan unsurlardan biridir. Aile işletmelerinin alanında arz ettiği önemin temelde iki sebebi vardır. Birincisi, aile işletmeleri, dünyanın genel anlamda her bölgesinde oransal olarak en çok rastlanan şirket yapısıdır. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki oranı, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde ortalama %65'i, Latin Amerika ülkelerinde %90 ve ABD'de %95 civarındadır. İkinci sebebi ise, aile işletmelerinin ekonomik güçleridir. Aile işletmeleri, gayrı safi milli hasılanın, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde %40-45'ini, Latin Amerika ülkelerinde %50-70'ini Asya ülkelerinin %65-82'ini oluşturmaktadır. (Ifera,2003) Yine farklı bir istatiğe göre; Amerika'daki şirketlerin %95'i aile şirketi olup, bu şirketlerin en büyük 500 şirket arasındaki temsilcilerinin payı %40 seviyesindedir. Aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduklarına yönelik bulgular vardır (Conway, 2004).

Ekonomik hayatta bu kadar önem teşkil eden aile işletmelerinin kuruluş amaçlarına baktığımızda çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatlı çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak bulunmaktadır.(Vera,2005) Ancak, bu amaçlarla yola çıkan aile işletmeleri üzerine yapılan araştırma sonuçları, aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler boyunca sürdüremediklerini, özellikle şirketin bir sonraki kuşağa devredilmesinde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Çünkü aile şirketi niteliğine haiz olan kurumlar, genelde tüm dünyada ve özellikle de ülkemizde -aile şirketi olmayanlara nazaran- sahip oldukları karakteristik özelliklerin bir sonucu olarak, birçok problemle mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bunun sebeplerinin gerek ülkemiz, gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara, yani yapısal sorunlara dayandığı ve genel anlamda "kurumsallaşamamadan" kaynaklandığı söylenebilir.

Bu doğrultuda, kurumsallaşma ihtiyacının belirlenmesine imkân verecek, kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik ana ve alt kriterlerin belirlenerek, aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlayan bileşenlerinin ortaya konmasına yönelik olarak yapılan bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmeleri ve aile işletmeleri için kurumsallaşmanın önemi ve gerekliliği vurgulanacaktır. 2. bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyini verecek boyutlar saptanmaya çalışılacaktır.. Son bölümde aile işletmeleri kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan envantere yer verilecektir.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA

Günümüzde sıkça telaffuz edilen aile şirketi kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Farklı türlerdeki aile işletmelerinin mevcudiyeti dolayısıyla aile işletmesini tanımlamak oldukça zordur. Bir başka ifade ile aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Aile şirketleri ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir (Karpuzoğlu, 2000).

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir (Cox,1996). Aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin Aile Şirketi olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992). Özalp'e (1971) göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Rosenblatt vd.,1990). Aile şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır. Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Kurloff ,1993). Potobsky (1992) aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri, aile şirketleri olarak tanımlamaktadır.

Aile şirketlerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır. Chua (1999), aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketleri aile şirketleri olarak tanımlamaktadır. Erdoğan (2002) ise, "yakın arkadaşların kurduğu" şirketlerin de, bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bütün bu tanımlamalar incelendiğinde, birçoğundaki ortak nokta, kurucularının bir ailenin üyeleri olması ve şirket sahipliğinin, çoğunluğunun ya da kontrolün ailede olması aile işletmesi olması için yeterli donelerdir. Bir diğer deyişle aile işletmesinden anlaşılan, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaşmış olması ve işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiselliği başarmaya ve/veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olmasıdır (Sirmon, D. G. 2003).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar (Gümüştekin, 2004);

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.
- Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanısıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden

yapılanmalarını diğer bir ifadeyle *"kurumsallaşma"*yı zorunlu kılıyor. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz ediyor.

Genel olarak değerlendirildiğinde , aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiğini, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise,bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma bir de Türk kütürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıkların nesiller boyunca sürdürülmesi daha da zorlaşmaktadır. (Alayoğlu,2003) Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için hem aile ilişkilerinin hem de yönetimin kurumsallaşması gerekiyor.(Civan, 2005) Ancak kurumsallaşabilen ve kurumsallaşmayı bir alışkanlık haline getirebilen işletmeler ayakta kalabiliyor. Kurumsal yapıya kavuşmuş işletmeler değerlerini en fazla artırabiliyor, ülkenin ekonomik gelişmesine katkıda bulunabiliyor.

Aile diğer amaçların üzerinde olup, aileye ait mülkiyet yapısı -büyüme ve gelişme amacıyla bile olsa bozulmamalıdır. Çünkü aile işletmesi, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak için kurulur (Pooley, 2005). Ailenin adı (namı, asaleti ve payesi), serveti ve çocukların geleceği temel motive edici faktörlerdir.

Türkiye'deki aile isletmelerinin gelisimine bakıldıgı zaman, küçük birer isletme olarak baslayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulasmıs asırlık Türk aile sirketinin olmadıgı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile isletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile sirketi
dikkat çekmektedir. Bu sirketler şunlardır. Hacı Ömer Sabancı Holding, Dogus grubu ve Koç grubu . Türkiye'de aile isletmelerinin geçmisi incelendigi zaman, varlıgını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100-200 yıllık sınırı asmıs isletme sayısı oldukça azdır. (Erdoğmuş,2004) Bu sayının az olmasında ki temel etken aile işletmelerinin büyük bir istekle başlamış oldukları kurumsallaşma çalışmalarını aile veya kurum içerisinde yaygınlaştıramamaları ve sürekliliğini sağlayamamalarıdır.

2. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN TESPİTİ

İletişim kanallarının gittikçe yaygınlaşan etkinliği, ulusal ve uluslar arası gelişmeleri işletme sahiplerinin gündemine daha fazla sokmaya başlamıştır. Değişim, reorganizasyon, yeniden yapılanma gibi kavramları pek çok işletme sahibinden duymak mümkündür.

Bunun bir gereklilik olduğu açıkça bilinse bile, uygulamanın nasıl yapılacağı konusunda sağlam temellere dayanan bilgi ve tecrübelerin yetersizliği, konuyu çoğu kez içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir.

Değişim isteyen aile işletmesi sahiplerinin, gerçekleştirilecek bir organizasyon projesi sonucunda, sistemli bir çalışma ortamına kavuşmak, başka bir deyişle kurumsallaşmak en önemli beklentileri olacaktır. Beklentilerinin hangi ölçüde gerçekleştiği ise onlar için ayrı ve çok önemli bir problemdir. Herhangi bir kurumsallaşma çalışması işletmede hangi ölçülerde uygulanacaktır? Uygulamadan sonra işletmenin yeni düzeyi ne olacaktır? Bu ve benzeri soruların cevapları her zaman aile işletmeleri sahiplerinin merak alanı içerisinde kalacaktır.

Kurumsallaşma açısından mevcut durumun analizi yanında, bir kurumsallaşma projesinin uygulanmasından sonraki durumun tespiti de büyük önem taşır. İşletmenin mevcut durumunun

analizi sonucunda, kurumsallaşma açısından nelerin eksik olduğu belirlenecektir. Bu bir başka anlamda işletmenin o durumda kurumsal özelliklere ne ölçüde sahip olduğunun bilgisini de verecektir. Uygulanacak bir proje ardından yapılacak düzey tespit çalışmaları ise, projeyle ne kazanıldığı, kurumsal seviyenin hangi noktaya geldiği hususunda ayrıntılı sonuçlar ortaya koyar.

İşletmenin ön analizini ya da son analizini yapanlar, kurumsallaşma düzeyini tespit için hangi boyutları öne çıkarmalıdırlar? Örgüt yapıları ve fonksiyonlar dikkate alındığında, bu sorunun alternatif cevaplarının fazlaca olmayacağı aşikardır. Çünkü kurumsallaşma düzeyinin ortaya çıkardığı sonuçlar ve göstergeler, ancak birkaç boyuttan yola çıkılarak izah edilebilir. Bunlar, işletme ve sahipliği, kurumsal yönetim, aile içi ilişkiler, 2. nesil yönetimi, devir planlaması ve finansal yönetimdir. Söz konusu boyutlar itibariyle işletmenin mevcut durumu kurumsallaşma düzeyini, yapılacak yeniden yapılandırma çalışmalarından sonra boyutların geldiği nokta ise, kurumsallaşma düzeyinin geldiği noktayı gösterecektir. Temel sorun, boyutların isimleri bilinse de nasıl ölçüleceklerine dair işletme sahipleri ya da araştırmayı yapanların iç tutarlılığa sahip bir araca çoğu kez sahip olamamalarıdır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, az önce sıralanan boyutlarla ilgili bir envanter önerisi yer almaktadır. Önerilen envanter, reorganizasyon öncesi ve sonrası uygulandığında, iki durumda da işletmenin hangi ölçüde kurumsallaştığına dair bilgilere ulaştıracaktır. İşletme sahipleri yapacakları değerlendirmeler sonucunda, işletmelerin de kurumsallaşmayla ilgili adımları buna göre atabileceklerdir.

3. AİLE İŞLETMELERİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ENVANTERİ (AİKDE)

AİLE İŞLETMELERİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ENVANTERİ (AİKDE)				
Lütfen Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda kendi görüşünüze uyan cevabı işaretleyiniz.		EVET	KISMEN	HAYIR
1	Şirketinizi kurumsal bir aile şirketi olarak görüyor musunuz?			
2	Şirketinizdeki sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumda mı?			
3	Şirket içerisinde aktif olarak çalışan veya pasif olarak yer alan aile üyelerinin, şirket üzerindeki hak ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiş durumda mı?			
4	Şirketiniz için öngördüğünüz gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynak ve personele sahip misiniz?			
5	Şirketinizin önümüzdeki 5 yıl için hazırlanmış herhangi bir stratejik plana dayalı iş planı var mı?			
6	Şirketinizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları var mı?			
7	Şirketinizde yönetim kurulu var mı?			

8	Şirketinizde, yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılıyor mu?			
9	Yönetim kurulu içerisinde aileden olmayan üyeler var mı?			
10	Şirketinizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği hakkında bilginiz var mı?			
11	Aile üyelerinizin şirket içerisinde görev almasını istiyor musunuz?			
12	Aile üyelerinin şirket yönetiminde görev alabilmesi için belirlemiş olduğunuz yazılı kural ve kriterler var mı?.			
13	Aile üyeleri şirket bünyesine katıldığında, özel bir oryantasyon programından geçiriliyor mu?			
14	Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin görev tanımları, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiş mi?			
15	Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri, çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundalar mı?			
16	İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmış mıdır?			
17	Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin/damat) için önceden hazırlamış olduğunuz yazılı bir prosedürünüz var mı?			
18	Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri için belirlenmiş olan yazılı bir ücret politikanız var mı?			
19	Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin adil ve eşit bir şekilde ücretlendirildiğine inanıyor musunuz?			
20	Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerine maaş dışında herhangi bir ekstra ödemeler kontrolünüz altında mı?			
21	Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin önceden belirlenmiş periyotlarda performansları değerlendiriliyor mu?			
22	Şirket bünyesinde çalışan herhangi bir aile üyesinin işten atılma ihtimali var mı?			
23	Aile üyelerinin birbirine tamamen güvendiğini düşünüyor musunuz?			
24	Aile üyelerinin birbirilerine karşı açık ve dürüst davrandığını düşünüyor musunuz?			

25	Aile üyelerinin bu ailenin bir üyesi olmaktan gurur duyduklarını düşünüyor musunuz?			
26	Aile ilişkilerini güçlendirmek için sosyal içerikli herhangi bir çalışma yapıyor musunuz?			
27	Aile içi iletişimin güçlü olduğunu düşünüyor musunuz?			
28	Şirketin geleceği ile ilgili stratejik kararlarda aile beklentilerine ters düşülse bile, şirket ihtiyaçları doğrultusunda karar alıyor musunuz?			
29	Karar verilmesi zor olan veya ortak kararın oluşmadığı durumlarda bir karara varmak için uyguladığınız bir çözüm yolu var mı?			
30	Aile içinde, herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda kendi içinizde bu durumun üstesinden kolayca gelebiliyor musunuz?			
31	Gelecekte de aile içerisinde çatışmaları önlemek için hazırlamış olduğunuz yazılı bir prosedür var mı?			
32	Aile içi veya şirket ile ilgili sorunları tüm aile olarak takım anlayışı içerisinde ve çözüm odaklı bir anlayışla çözebiliyor musunuz?			
33	Şirket ve işlerin aileyi bir arada tutmak için bir vesile olduğunu düşünüyor musunuz?			
34	Aile üyeleriniz şirket sınırları içerisinde birbirilerine aile üyesi gibi değil de iş arkadaşı gibi davranıyorlar mı?			
35	Geleceğe dair planlarınız, aile bütünlüğünün sürekliliğini güvence altına almak için herhangi bir unsuru içeriyor mu?			
36	Aile üyelerinin iş hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi sağlayabildiğini düşünüyor musunuz?			
37	Şirketinizde nesiller arasındaki muhtemel düşünce farklılıklarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için, ailenin yetişkin bütün üyelerinin katıldığı ve bilgi alışverişinin yapılabildiği periyodik üst yönetim veya aile toplantısı yapılıyor mu?			
38	Üst yönetim veya aile toplantılarınızın verimli geçtiğini düşünüyor musunuz?			
39	Ailenin hedeflerini, değerlerini, varlıkları hakkındaki politika ve planlarını, aile ile şirketlerin ilişkilerinin düzenlenmesini öngören bir aile anayasanız var mı?			
40	Ailenizin bir sonraki nesli içerisinde, gelecekte şirkette çalışmayı			

	isteyen ve bu anlamda yetenekli olduğunu düşündüğünüz herhangi birileri var mı?			
41	Sizden sonraki nesilde yer alan çocuklarınızın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, yetenek ve becerilerini ölçüp gelecekleriyle ilgili kararları bu ölçülere göre alıyor musunuz?			
42	Şirketinizin bir sonraki neslinde yer alan aile üyelerinin gelişimi için hazırladığı bir kariyer planı var mı?			
43	Herhangi bir aile üyesinin ölümü veya ayrılması durumunda o ortağa ait hisselerin ne şekilde ve kimlere satılabileceği belirli mi?			
44	Şirketinizin kişilere özgü olarak yada tüm varisler için hazırlanmış bir varis planı var mı?			
45	Şirketinizin mal varlıkları ve servetinin, bir sonraki nesile devri ile ilgili herhangi bir yazılı çalışmanız var mı?			
46	Şirketinizde mevcut aile üyelerin emeklilik planları var mı?			
47	Mevcut şirket yönetiminden emekli olan aile üyelerinin finansal güvencesi sağlanmış mı?			
48	Mevcut şirket yönetiminde bulunan aile üyeleri için belirlenmiş bir emeklilik yaşı söz konusu mu?			
49	Mevcut şirket yönetiminde bulunan aile üyelerinin emeklilik sonrası nasıl bir rol üstleneceğine ilişkin hazırlanmış bir planınız var mı?			
50	Ailenin varlıklarının korunması ile ilgili hazırlamış olduğunuz bir politika veya plan var mı?			
51	Şirketin bütçesi yapılıyor mu?			
52	Bütçe çalışmalarının periyodik kontrolleri yapılıp, yıl sonu değerlemesi gerçekleştiriliyor mu?			
53	Şirketinizde finansal planlama yapılıyor mu?			
54	Finansal tablolara dayalı analizler yapılıp rasyolar(oranlar) hesaplanıyor mu?			
55	Şirketinizin mevcut servetinin ve malvarlığının, aile ve şirket ihtiyaçları doğrultusunda hassas dengeleri gözeterek yönetilmesi için yazılı bir prosedürünüz var mı?			

56	Şirketinizin üst yönetimi, aile üyelerinin bireysel harcamaları ile ilgili belirli periyotlarda gözden geçirme yapıyor mu?			
57	Aile üyelerinin, şirket hesaplarından bireysel olarak ne ölçüde faydalanabilecekleri belirlenmiş mi?			
58	Şirketinizde satış ve karlılık hedefleri hazırlanıp, yıl sonunda bu hedefler gözden geçirliyor mu?			
59	Şirketiniz de nakit ve fon yönetimi için hazırlanmış yazılı bir prosedür var mı?			
60	Şirketiniz de kâr ve yatırım yönetimi için hazırlanmış yazılı bir prosedür var mı?			

Her evet cevabı için 2, kısmen cevabı için 1, hayır cevabı için 0 puan veriniz.
Toplam puan 0-60 ise kurumsallaşma düzeyi çok düşük
Toplam puan 61-84 ise kurumsallaşma düzeyi orta
Toplam puan 85-100 ise kurumsallaşma düzeyi yüksek

KAYNAKLAR

ALAYOĞLU, Nihat, (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma" Müsiad Yayınları, İstanbul

CONWAY, B. (2004). The New Nepotism. Public Interests, 154: 130-136.

COX, E. S. (1996). "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities." Family Business Research, Cornell University

ERDOĞMUŞ, Nihat, (2004) "Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi" İGİAD Yayınları, İstanbul

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E., "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004.

IFERA, International Family Enterprise Research Academy, "Family Businesses Dominate" (2003).

KARPUZOĞLU, Ebru 2000, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. SBE, Doktora Tezi,: 7-8

ROSENBLATT, P. C. (1990). The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm: 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

SIRMON, D. G. & HITT, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2003, 339-358.

TAGIURI, R., Davis, J. A. (1992). "On the Goals of Successful Family Companies." Family Business Review, 5(1), p 106.

VERA, C.F; DEAN.M.A. (2005), "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession", *Family Business Review,* Dec: 18,4; ABI/INFORM Global, 321.

http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=article&sid=3833

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÇATIŞMA SÜRECİNE ETKİSİ: BİR VAK'A İNCELEMESİ

Öznur BOZKURT
Sakarya Üniv.
SBE Doktora
e-posta: oznurbozkurt54@yahoo.com

Hümeyra TAŞCIOĞLU
Sakarya Üniv.
SBE Doktora
e-posta: thumeyra@gmail.com

ÖZET

Çatışma işletme içinde her an oluşabilir. Önemli olan onu tehlike olarak algılamak yerine sağlıklı bir şekilde çözebilmektir. Bu çalışmada aile işletmelerinde çatışmaya neden olan unsurlar ve çatışma çözümünde kullanılan yöntemler araştırılmıştır. Bu bağlamda örnek olarak seçilen iki işletmeden elde edilen veriler göre, rol belirsizliği, yetersiz iletişim, koruyucu ve kural koyucu ebeveyn tarzının işletmeye yansıması, aile ve işi birbirine karıştırma ve farklı bakış açıları çatışmaya sebep olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine araştırma sonucuna göre çatışmaların çözümünde etkili iletişim, rolleri belirleme, iş ve aileyi birbirinden ayırma, etkili planlama, ödül sistemi ve kurumsallaşmayı gerçekleştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu kapsamda araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında oluşturulan ve çatışma çözümünde bir alternatif olabileceği düşünülen kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi ile ilgili bir modele yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Çatışma, Çatışma Çözümü

1. GİRİŞ

İş dünyasının hızlı değişen dinamik yapısında geçmiş başarılara odaklanmak ve kendi kabuğunda yaşamak sürdürülebilir bir başarı için neredeyse imkansız hale gelmiştir. Ülkemiz gibi işletmelerinin büyük çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu bir ekonomide ayakta kalan firmaların kurumsallaşmayı gerçekleştiren firmalar olduğu görülür; çünkü kurumsallaşmayı gerçekleştiren işletmelerin işleyişlerini bir sistem haline getirdiği bilinmektedir(Chua ve vd., 2003; Fındıkçı, 2000). Aile işletmelerinde değerler kurucu tarafından oluşturulur ve muhafaza edilerek kuşaktan kuşağa aktarılır (Gallo ve Cappuyns, 2004). Dolayısı ile ailenin değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (ASO, 2005). Aile işetmeleri ortak mülkiyete dayalı kurumlar olduğundan aile üyeleri kendi değerlerini paylaşabileceğinden emin olmadıkları kişiler yerine, akrabalarından olan insanları yönetim sürecine dahil ederler. Bu durum ise beraberinde aile şirketlerinin başarısız olmalarına neden olan unsurların başında gelen, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamayı getirir(Taşlıyan vd., 2004: 563). Aile işletmelerinin kalıcı bir başarı elde edebilmesi için kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri önem arz etmektedir. Özelikle büyüme ve gelişme baskısı altındaki aile işletmelerinin belli bir aşamadan sonra kurumsal bir kimlik kazanması yaşanabilecek sıkıntıları en aza indirgemeyi sağlayabilecek bir yöntem olarak düşünülebilir.

İlgili literatür incelendiğinde Türkiye'de aile şirketlerinin yaşamlarının genellikle kurucusunun yaşam süresi ile ilişkili olduğu görülür. Firma, sahibinin ölümü ile firma ömrü genellikle ya sona erer ya da firma el değiştirir. Kurumsallaşamayan şirketlerde aile içi dengeler büyük rol oynayabilmekte ve kurucunun ölümü ile aile içi sürtüşmeler patlak verebilmektedir. Kişilerin işletmeden beklentilerindeki farklılıklar da potansiyel çatışmayı beraberinde getirebilmektedir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 664). Klasik yaklaşımı savunanlar, çatışmanın örgütün resmi işleyiş yapısını bozan olumsuz bir durum olduğunu ileri sürerler. Modern yaklaşıma göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Eğer iyi yönetilirse örgütte rekabetin, verimliliğin ve yaratıcılığın artmasına yardımcı olabilir.

2. Aile İşletmesi ve Çatışma Kavramı

Aile işletmesi kavramına yönelik farklı unsurları içeren tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bir kısmına değinmek gerekirse Aile işletmesi, aile üyeleri tarafından yönetilen, ikinci ve daha sonraki kuşaklara bırakılan ve aile üyelerinin en az %20 oy oranına sahip olduğu işletmedir(Villalonga and Amit, 2004; akt, Fiori ve diğ., 2007). Sahipliği veya yönetimi aile bireylerine ait olan işletmedir(Leenders and Waarts, 2001).Bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin veya da bir gurubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketleridir(İTO, 2001). Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır(Kırım, 2001).

Çatışma insanın derinlerinde olan bir ihtiyacı ve özelliğidir. Problemler baskılandığında bu baskılamanın neticesi olarak bir başkaldırı olarak çatışma ortaya çıkar ve çatışmanın kaynağı bulunamadıkça bu durum devam eder(Tillett, 2001; akt, Finch, 2005). Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında tutarsız amaç ve davranışların yol açtığı geçimsizlik durumudur(Pondy, 1967akt, Ceylan ve diğ.).

3. Aile İşletmesinde Çatışma Nedenleri

Çatışma kaçınılmaz olarak bütün örgütlerde vardır ve bu firma için kötü bir şey değildir. Özellikle aile kurallarının etkin olduğu işletmelerde çatışmanın önü kesilmelidir anlayışı vardır. Oysa iyi yönetilen bir çatışmanın firma için yarar getireceği bilinmelidir. Aile işletmeleri sosyo-ekonomik çevrede hayati öneme sahiptirler. Yöneticiler zamanlarının en az %20 sini çatışma konusuna ayırmaktadırlar. Bu orana bakıldığında çatışma konusu yönetimin diğer önemli konuları kadar zaman almaktadır(Thomas and Schmidt 1976;akt, Finch, 2005). Çatışma işletmeler için sorun olan bir durum olarak görülmemelidir. Aksine çatışmalar farklı bakış açılarını ve çözümleri gün ışığına çıkarabilir. Ayrıca potansiyel problemlerde ortaya çıkmış olur. Bu çalışmada aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmanın nedenleri kurallar, roller, farklı bakış açıları, kıskançlık ve zayıf iletişim şeklinde beş başlık altında incelenecektir.

3.1. Kurallar: Kurallar her işletmede vardır ve önemlidir. Ancak aile kuralları iş içine dahil edilmemelidir. Yani evdeki kuralların işi etkilemesi problem yaratacaktır. Evde aile üyeleri arasında kişiler çocuklarına tavsiyelerde bulunabilir. Örneğin aile evde azarlayıcı, üstüne düşücü ya da öğüt verici özelliklere sahip olabilir. Ancak iş ortamında bu ebeveyn stili kurallar çocuklarla ebeveynleri arasındaki iş ilişkisini bozucu etki yapabilir ve performansı düşürücü bir unsur olabilir İş yerinde bu kurallar sıkıcı, ya da aile ve çocuk arasındaki ilişkileri zedeleyici olabilir

3.2. Roller: Aile üyelerinin işletme içindeki rollerinin aile içindeki rollerden sıyrılamaması problem yaratmaktadır. Kişiler aynı anda iki tür ilişkiyi de yönetmeye çalışırlar. Örneğin oğluyla çalışan bir anne hem patron hem anne, oğul ise hem çalışan hem evlattır. Yine örneğin karı koca ortak bir aile işletmesine sahip olduğunda iş ile ilgili bir karar almaları söz konusu olduğunda ailevi problemlerin etkisinde kalmadan karar almaları güçleşmektedir. Bu da iş ilişkilerinde rollerini karıştırmalarına neden olabilmektedir(Finch, 2005a). Ayrıca aile içindeki ilişkiler iş ilişkilerinin belirleyicisi konumuna geldiğinde yani ebeveynler iş içinde hala hakim konumda olmak istediklerinde ve aile yönetme tavrını işi yönetme şekline yansıttığında sorunlar yaşanmaya başlayabiliyor ve kuşak çatışmaları ortaya çıkabiliyor.

3.3. Farklı Bakış Açıları: Aile üyeleri ile kurucusu arasında faklılık genellikle çatışmaya sebebiyet verir(Beckhard and Dyer, 1983:59; akt, Finch, 2005a). Örneğin kurucu, aile üyelerinin işi devam ettirmelerini isterken bu durum daha sonraki kuşaklar tarafından arzu edilmeyebilir veya ileri teknoloji kullanımı kurucular tarafından yüksek risk olarak algılanırken diğer kuşak tarafından bu şekilde algılanmak yerine bu duruma avantaj olarak bakılabilir(Finch, 2005b).

3.4. Aile Üyeleri Arasındaki Kıskançlık: Aile işletmesindeki liderler için belki de en önemli nokta üst yönetimde bulunabilmektir. Eğer bu karar duygusal olarak verilirse çatışmaya sebep olur. Bu kıskançlık aileyi ve işi etkileyen olumsuz bir ortam yaratabilir. Aile büyükleri her ne kadar çocuklarına eşit davranmak isteseler ve eşit pay verseler de çocuklar bunlardan hoşnut olmayabilir(Finch, 2005a and Finch, 2005b).

3.5. Zayıf İletişim: İletişimin zayıf olması firma içinde çatışmaya neden olan önemli unsurlardan birisidir. Özellikle aile büyüklerinin en ufak girdiyi dahi kontrol etmek istemeleri ve bu konuda diğerlerini bilgilendirmemeleri çatışmaya neden olabilmektedir.
İşletme içinde hem profesyonel çalışanların hem de aile üyesi çalışanların katılacağı bilgilendirme toplantıları ile işletme faaliyetleri hakkında gerekli bilgilerin ilgililere verilmemesi çatışmayı doğurabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır.

3.6. Diğer: Ailenin büyükleri veya kurucular farkında olmadan çocukların iş hayatında başarılı olamayacağını düşünür ve emekli olmayı reddeder. Bu aile ve çocuk arasında liderlikle ilgili çatışmaya neden olabilir ve bu durumda bazen çocuk düş kırıklığı içinde işi terk edebilir. Yeni aile üyelerinin sık sık işletme yönetime dahil olması çatışmanın doğmasına neden olabilir. Aile üyeleri farklı yönetim rollerine sahip olmalarına rağmen genellikle eşit hisselere sahiptir. Bu durum aile işletmelerinde çatışma meydana getiren bir etki yaratabilir.

4. Aile İşletmelerinde Çatışmayı Çözme Yolları

İşletmelerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde farklı çözüm yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları, güç kullanma, yumuşatma, yok sayma, tarafları ve görevleri değiştirme, farklı amaçlara yönlendirme, biz b,r aileyiz mesajı verme v.s. dir. Bu çalışmada aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmanın çözümü amacıyla kullanılabilecek ve Finch tarafından 2005'te tanımlanan aşağıdaki yöntemlere değinilecektir.

4.1. Çatışma Çıkmadan Çözüm Bulma: Çatışmayı red etmeden önce çatışmanın potansiyel sebebini belirlemek en iyi yol olacaktır; çünkü çatışma ortaya çıktığında duygusal bir tepki ve baskı oluşturabilir.

İşletme içinde çatışma doğurabilecek muhtemel konular önceden bilinir ve buna karşı önlem alınırsa çatışma anında yaşanabilecek karmaşanın önüne geçilebilir. Bunun dışında çatışma çözümü için harcanacak olan zaman ve emek işletme için daha fazla önem arz edebilecek diğer konulara harcanabilir.

4.2. Etkili İletişim: Özellikle aile ve iş arasında kurulacak etkili iletişim çatışma çıkmadan belirlemek ve çözüm üretmek için önemlidir. Düzenli aile toplantıları yapılmalı ve hem aile hem iş konuları tartışılmalıdır.

İşletme faaliyetleri hakkında hem aile üyelerini hem de işletmede çalışan diğer personeli bilgilendirme amaçlı toplantıların belirli aralıklarla yapılması kişilerin işletmenin bugünkü durumu hakkında ve gelecek planları hakkında bilgi edinmelerini sağlayacaktır. Etkili iletişim derken de çift yönlü ve çalışanların fikirlerinin değerlendirildiği bir iletişimin de kast edildiği unutulmamalıdır.

4.3. İş ve Aileyi Birbirinden Ayırma: İş ve ev arasındaki sınırı belirleyen kuralları koyma ile ilgilidir. İş ilişkilerinin aile ilişkilerini etkilememesi veya tersine aile ilişkilerinin iş ilişkilerini etkilememsi sağlanmalıdır. Bu amaçla herkesin işletme içindeki pozisyonları ve rolleri kesin olarak belirlenmelidir.

4.4. Başarılı/ Etkili Planlama: Joseph Astrachan' ın yaptığı bir çalışmanın bulgularına göre, aile işletmelerinin sadece %30'u gelecek kuşaklara devredilebiliyor. Bunu sebebi olarak ta yönetimdeki başarısızlık ve aile üyeleri arasındaki yakın ilişkinin baskıcılığı gösterilmiş(Ellin, 2001; akt, Finch, 2005). Planlar mutlaka bir zaman dilimi için ve adım adım düzenlenmelidir. Planların hazırlanması aşamasına aile üyeleri dışından kişilerde katılıp tartışmalıdır.

4.5. Ödül Sistemi: Kişilerin performansına ve rolüne uygun adil bir ödül sisteminin varlığı olası çatışma ve kıskançlıkların önüne geçmede yardımcı olacaktır. Sistemi oturtulmuş ve herhangi bir kayırmacılığın yapılmadığı ödül sistemi ile çalışanların işletmeye bağlılıklarının ve işi sahiplenmelerinin sağlanması önem arz etmektedir.

4.6. Rolleri Tanımlama: Yakın ilişki içinde bulunan aile üyeleri genellikle işleri ve rolleri tanımlamada görev alırlar. İşin sınırlarının ve kişilerin rollerin belirsiz olması çatışma doğurucu etki yapar.

Aile üyelerinin aile içindeki rolleri ile işletme içindeki rollerinin birbirine karışmasının önüne geçilmesi için rollerin kesin olarak belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi gerekmektedir. Özellikle aile büyüklerinin aile içindeki kural koyucu tavırlarını işletme içine yansıtması sonucu alt kademelerde çalışan aile üyeleri kendilerini yetkileri kısıtlanmış ve bulundukları pozisyonun gerektirdiği yetkiyi dahi kullanamaz duruma gelmiş olarak hissedebilmektedirler.

5.Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi

Kurumsallaşma, bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi olarak tanımlanabilir(Sargut, 2001). Kurumsallaşmanın amacı, firmanın devamlılığının ve büyümesinin, kişilerden ve rasyonel olmayan faaliyetlerden bağımsız olarak sağlanmasıdır.

Kurumsallaşmadan bahsedildiğinde büyük çoğunlukla aile üyelerinin ya da kurucunun işle ilgili faaliyetlerden tamamen geri çekilmesi ve işleri profesyonellere bırakması anlaşılmaktadır. Halbuki bu inanışın tersine kurumsallaşma da patronların işin başında koordinasyon görevini üstlenmeleri ve diğer çalışanları ortaklaşa çalışmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın önemsenmemesi sonucunda aile içi çatışmalar baş gösterir. Özellikle işletmeye yeni katılacak kuşakların ortaya çıktığı dönemlerde her ortak kendi çocuğunun iyi olduğunu veya yükselmesi gerektiğini düşünüyor. Bu da kardeşler arasında çatışmaları başlatabiliyor. Aile ve iş arasındaki dengeyi iyi ayarlayamayan işletmelerde kurumsallaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma ile işletmeler gerek örgütsel gerekse ailevi ilişkileri sağlıklı bir zemine oturtabileceklerdir(kobifinans.com, 2008)

6. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada aile şirketlerinde yaşanan çatışmanın ortaya çıkış nedenleri, çatışmayı çözmeye yönelik uygulanan politikaların başarı koşulları ve kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkileri tartışılacaktır. Aile işletmelerinin bireyci kültürleri ve bu kültürün işletme yönetimine etkileri göz önüne alındığında aile bireyleri arasında veya aile bireyleri ile aileden olmayan diğer çalışanlar arasındaki çatışmaların çözümünde kurumsallaşmanın etkili olabileceği varsayımı ile çalışma yürütülecektir. Bu kapsamda bu çalışma ile aile işletmelerinde oluşan veya oluşabilecek çatışmaların çözümü için bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

7. Araştırma Yöntemi

Konu ile ilgili olarak yürütülecek saha araştırması örnek olay incelemesi şeklinde gerçekleştirilecek olup bu bağlamda araştırmacıların mülakat metodu ile elde ettikleri veriler kullanılarak araştırma sonucuna ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak oluşturulmuş olan mülakat soruları yarı yapılandırılmış bir tarzda oluşturulmuş ve örnek olarak seçilmiş olan iki aile işletmesinin yetkilileriyle mülakat yapılmıştır. Ayrıca veri toplamak amacı ile mülakat yöntemine ek olarak bu işletmelerde gözlem yapılmıştır. Mülakat dökümleri daha sonra içerik analizine tabi tutularak bulgulara ulaşılmıştır.

8. Bulgular

Tablo1. Kurum Bilgileri

	A İşletmesi	B İşletmesi
Kuruluş Yılı	1969	1981
Kurucular	Kardeş(3)	Kardeş(2)
Kurucuların Konumu	İşletmede Değil	İşletmede
İkinci Kuşak	İşletmede	İşletmede Değil
Üçüncü Kuşak	İşletmede	İşletmede Değil
Profesyonel Destek	Var	Var

Mülakatlarda dikkat çeken unsurlar, her iki firmada da hisselerin çoğunluğu bir elde toplanmakta ancak bu hisse çoğunluğuna sahip olan ortağın işletmedeki etkisine bakıldığında B işletmesinde hisse çoğunluğu kararlarda etkili olmakta iken A işletmesinde hisse payı düşük olmasına rağmen ailedeki en büyük kardeşin kararlarda etkili olduğu göze çarpmakta.

Aile içi ilişkilerin işletme içinde etkisi konusuna bakıldığında, özellikle birinci kuşak varken onların koruyucu kollayıcı ebeveyn tarzları işletmede etkisini devam ettirmekte ve hatta kişilerin bulunduğu pozisyonun elverdiği yetkiyi dahi kullanmalarında baskıcı olabilmektedirler. Bunu da kişinin ayrıcalık istediği düşüncesi ile yapmaktadırlar. Bu durum ise kuşaklar arası çatışmayı doğurmaktadır; ancak bu anlayış ikinci kuşakla birlikte aşılmaya başlanmış durumdadır.

Her iki işletmede de aile üyelerinin işletmeye girişi konusunda ise katı kurallar bulunmamaktadır. Aile üyeleri isterlerse dışarıda başka işte çalışabilmektedir. Hatta "kişi hak ederek gelsin" mantığı ile önce dışarıda bir işte çalışması yeğlenmektedir. Aile üyelerinin işe girişinde uygulanan sistem, kişinin en alttan işe başlaması ve işi temelinden öğrenmesi şeklindedir. Kişi eğitiminin ve yeteneklerinin elverdiği pozisyondan işe başlamakta, bunu kabul etmezse işine son verilmektedir. B işletmesinde ikinci kuşaktan bir kişi üretim bölümünde işçi olarak çalışmaktadır. Aile üyesi de olsa terfi için performans değerleme esas alınmakta. Performans değerleme 6 ve 12 aylık dönemlerde çalışanın en yakın amiri ve çalışanın kendisi tarafından soru kağıdı yöntemi ile yapılmakta. Bunun dışında aile üyeleri işletmeden ayrılmak istediklerinde hisselerini öncelikli olarak aile üyelerine devretmek zorundadırlar. Aile üyesi olmayanlara hisse devri için diğer aile üyelerinin izin vermesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma çalışmaları her iki firmada da son 5 yıl içerisinde başlamış durumdadır ve bu süreçte profesyonel desteğe başvurulmuştur. Profesyonellere güvenilmektedir ve onları aile

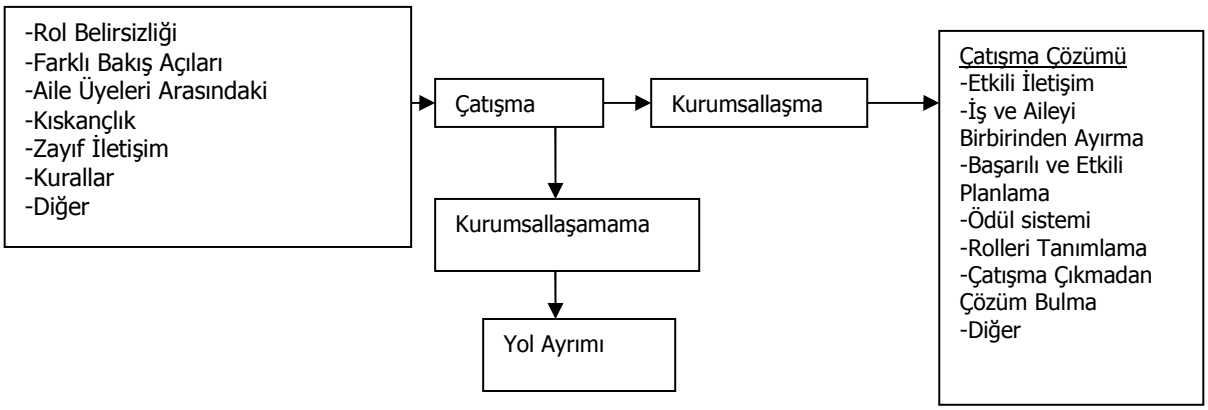
üyelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ancak şu var ki, profesyonellere olan bu güven onların sınırlarını bilmelerine bağlanmaktadır. A işletmesinin sahibinin şu sözü bunu daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır "profesyonel çalışanımız benim neye tepki göstereceğimi bilir". Her iki firmada da yönetim kurullarında aile üyeleri baskın durumdadır ve sadece bir profesyonel vardır. A işletmesinin genel müdürüne göre" kılıcı sahibinden daha iyi kimse sallayamaz". Bu inançla aile üyelerinin ellerinin her zaman işin üzerinde olması tercih edilmektedir.

Kurumsallaşmanın işlerin sistematik yürümesini sağladığı inancı her iki firmada da bulunmaktadır. Özellikle çatışmaların çözümü aşamasında kurumsallaşmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Hatta kurumsallaşmayı başaramamış işletmelerin dağılma aşamasına geldikleri ifade edilmektedir.

Araştırmaya konu olan işletmelerde çatışmaya neden olan ortak unsurlara bakıldığında, ortaklardan birinin yeni bir yatırım yapmaya veya gelişime açık olmasına rağmen diğerinin gelişime ve değişime kapalı olması, çocukların işletmeye girişi konusunda farklı bakış açıları yaşanması şeklinde farklı konulardan çatışma yaşanabilmektedir. Diğer çatışama nedenleri ise, ortaklardan biri aile üyelerinin işletme dışında çalışmasını istemezken diğeri isteyebilmektedir. Kuşaklar arası fikir ayrılıkları yaşanması da çatışmaya neden olan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonraki kuşaklar daha fazla risk alma eğilimi gösterirken kurucular buna temkinli yaklaşmakta ve büyüme çabalarını aksatabilmektedirler. Ayrıca eşlerin de büyük etkisi olmaktadır, iki elti arasında kıskançlıklar oluşmakta ve buda eşlere yansıyabilmektedir. İkinci kuşağın yetkilerinin kurucularca kısıtlanması da bir diğer çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu analizler sonucunda kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki gibi bir model önerilebilir.

Tablo 2. Kurumsallaşmanın Çatışama Sürecine Etkisi



Olaylara profesyonel yaklaşmamak ve aile ile işletmeyi birbirine karıştırmak, işletme içindeki rollerin belirsizliği sonucunu doğurmaktadır. Gerek kurucular arasında gerekse diğer kuşaklar ile kurucular arasındaki faklı bakış açıları aile iletmelerinde çatışmaya sebebiyet veren en önemli unsurlardan biridir. Aile üyeleri arasındaki hem işletme içindeki faktörlerden hem de özel yaşamdaki kıskançlıkların işe yansıması yüzünden problemler yaşanabilmektedir. Bunun dışında ebeveynlerin kontrolü elden bırakmayan sıkı kuralları diğer kuşaklar üzerinde baskı

oluşturmakta buda beraberinde kuşak çatışmalarını getirebilmektedir. Tüm bu sayılan faktörler işletme içinde çatışmalara neden olmakta ve bu aşamada kurumsallaşmayı başaramamış ve işleyişlerini kişilere bağlı olmaktan kurtararak belli bir sistematiği oluşturtamamış işletmeler yol ayrımına gelebilmektedir. Bu sürecin sonunda ortaklıklar bitebilmekte ve çöküş başlamaktadır. Bu durumun tersine iş ve aileyi birbirinden ayırmayı başaran, rol tanımlarını ve süreçlerini belirleyerek etkili bir planlama yapabilen, çatışmaları çıkmadan fark edip çözebilen, işletmeyi kişiye bağlı olmaktan kurtaran kısacası kurumsallaşmayı gerçekleştirebilen işletmelerin ise yaşamlarını devam ettirmeleri kolaylaşmaktadır.

9. Sonuç

Aile içi sürtüşmeler ve problemler giderek çöküşü hırlandıran unsurlardandır. Aile ilişkilerinin bir sistem haline getirilmesi yani kurumsallaşması aile şirketlerinin ulaşması gereken en önemli amaçlarından biri olmalıdır. Ayrıca kurumsallaşma bir çözüm aracı olarak değil işletmenin hayatta kalmasındaki temel dayanaklarından biri olarak düşünülmelidir.

Tüm işletmeler içinde kaçınılmaz olarak çatışma vardır. Bu durum bir olumsuzluk olarak görülmemelidir. Çatışmalar alternatif fikirlerin ortaya çıkarılması açısından olumlu bir süreç olarak değerlendirilebilir. Yukarıda da bahsedildiği gibi aile işletmeleri en fazla farklı bakış açıları yüzünden çatışma yaşamaktalar. Bu çatışmalar ise kurumsallaşamamış işletmelerde işletmenin sağlıklı bir şekilde devam etmesinin önünü kesebilmektedir; çünkü çatışmalar genellikle sindirme/sinme ile çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu zorunlu kabul ise belli bir noktadan sonra kopuşu getirebilmekte ve kurucular veya diğer kuşaklar arasındaki bağların çözülmesine sebep olmaktadır.

Kurumsallaşarak her şeyi belli bir sistematiğe oturtmuş ve kişilere değil süreçlere odaklanmış bir işletme olabilen aile işletmelerinin endüstri içinde daha sağlam bir şekilde yer almaları sağlanabilir. Ayrıca kurumsallaşan aile işletmelerinin yukarıda bahsi geçen çatışmaları daha az yaşadıkları veya daha kolay çözümledikleri görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre, aile işletmelerinde ortaya çıkan veya çıkabilecek olan çatışmaların çözümü aşamasında etkili olacağı düşünülen unsurlar ise şu şekilde göze çarpmaktadır, etkili planlama ile süreçleri belirleme, rolleri tanımlayarak iş ve aile rollerini birbirinden ayırma, etkili iletişim ile işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirme toplantıları yapma ve profesyonel destek bulundurmadır.

KAYNAKLAR

Alayoğlu, N. (2003), ”Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Aydemir, B., Seymen, O.A. ve Taşçı, A.D.A. (2004),”Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 604–617.

Caselli, S and Alberta, D.G. (2007),“Family Firms: Does The CFO Matter?” http://ssrn.com/abstract=1015738

Ceylan, A., Ergün, E. ve Apkan,L. (2004)" Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, ss.42-44

Claessens,S. and Djankov, S. (2004),"Who Controls East Asian Corporations?" World Bank Policy Research Working Paper, No. 2054

Chua, J.H., J.J Chrısman Ve P. Sharma (2003)," Succession and Non Succession Concern of Family and Agency Relationship", *Family Business Review*, Jun, 16,2; ABI/INFORM Global, 89.

Ergeneli, A. ve Özkaya, S. (2004)," ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları", Amme İdaresi Dergisi, 37/2, 181–195.

Fındıkçı, İ. (2000), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 27.

Fiori,G., Tiscini,R., and Donato, F. (2007)" The Impact of Family Control on Investors' Risk and Performance of Italian Listed Companies, Working Paper Series http://ssrn.com/abstract=1032853

İstanbul Ticaret Odası(2001)" Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları", s.10, İstanbul

Finch, N. (2005a) "Identifying and Addressing The Causes of Conflict in Family Business", MGSM, Working Paper Series, JEL Classifications: D74, J12, M14, May

Finch, Nigel(2005b)"The Role of the Accountant in Mediating Conflict in Family Owned Businesses, Working Paper Series JEL Classifications: D74, J12, M14, October

Gallo, M.A., ve Cappuyns, K. (2004),"Characterıstıcs of Successful Family Businesses", Published By The Chair of Family Business

Gilson J. R. (2007),"Controlling Family Shareholders in Developing Countries: Anchoring Relational Exchange", ECGI Working Paper Series in Law

Karpuzoğlu, E. (2004),"Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 42–53.

Kırım, A. (2001)" Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul

Leenders, A.A.M and Waarts,E. (2001)"Competitiveness of Family Businesses: Distinguishing Family Orientation and Business Orientation", Erasmus Research Instıtute of Management Report Series, Netherlands

Mukherjee, S. and Padgett, C. (2006),"Return Differences Between Family and Non Family Firms Absolute and Index Differences", ICMA Center University of Reading,UK

Robins, S. (1990), "Organization Theory, Structure, Design and Application", Prentice-Hall International Inc, 29, USA

Sargut, A.S. (2001)," Kültürler Arası Farklılaşma" İmge Kitabevi

Şimşek, M.Ş., Öğüt, A. ve Emini, F.T. (2004), "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa

Tanta, G., Latif, H., Uçkun, G. (2004), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Taşlıyan, M., Bakan,İ., Güven, M. ve Büyükbeşe, T. (2004), "Aile İletmeleri ve Yönetim Sorunları: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması" 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Ural, T. ve Balıkçıoğlu, B. (2004),"Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İKU, İstanbul, 17–18 Nisan, 534–546.

Yrkkö, A.J., Pajarinen,M., Rouvinen, P. and Anttila, P. (2007),"Family Businesses and Globalization In Fınland", Keskusteluaiheita, Discussion Papers

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/11799/3

TÜRK TİCARET KANUNU (TTK)TASARISI IŞIĞINDA AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Seniha DAL
Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü
Marmara Üniversitesi Göztepe kampÜsü
Kuyubaşı-Kadıköy/İstanbul
Tel: (0216) 338 28 29 / (0216) 348 36 51 / (0216) 336 84 87
Faks: (0216) 338 99 42
e-posta: senihadal@marmara.edu.tr

ÖZET

Kurumsal yönetim, son yıllarda, hem akademik çevrede hem de iş dünyasında, üzerinde çok tartışılan kavramlardan biridir. Dünyada bir çok ülke, kendi iç dinamiklerine uygun kurumsal yönetim modelleri geliştirerek uygulamaya başladı. Zira, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk esaslarına dayanan kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi doğrudan şirketlerin değerini artıran dolaylı olarak da ülkenin rekabet gücünü artıran, ekonomik kalkınmasına katkıda bulunan önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle aile şirketlerinin, küreselleşen dünyada rekabet gücüne sahip olabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, bu şirketlerin yapısı gereği aile ve şirket arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir temele oturtulabilmesi kurumsal yönetim anlayışının varlığı ile mümkündür. Bu çalışmada kapalı anonim şirket türündeki aile şirketlerinde kurumsal yönetim anlayışını hayata geçirecek TTK Tasarısındaki[1] düzenlemeler ele alınacaktır.

[1] TTK Tasarısı, 15.11.2005 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'nca görüşülmüş ve bu görüşmelerden sonra 1.12.2005 tarihinde Adalet Alt Komisyonu'na gönderilmiş ve 2.12.2005 tarihinde de tüm kamuoyu ile paylaşılmıştır. Adalet Alt Komisyonu tarafından görüşmeler sona ermiş ve 3.7.2006 bazı hükümleri değişik yeni Tasari metni yayınlanmıştır Yayınlanan bu Tasarı metni üzerinde de 2007 tarihinde değişiklik yapılmıştır. Bu çalışmada ele alınacak Tasarı metni 2007 tarihli TTK Tasarısıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, Anonim Şirketler, Aile Şirketleri.

I. GİRİŞ

1957 tarihli 6762 sayılı yürürlükteki TTK'nın günümüz ticari hayatın ve teknolojik gelişmelerin karşısında yetersiz kalması sonucu reform niteliğindeki düzenlemeler ile şirketler hukukunun esasları, çağdaş gereksinimleri karşılayacak bir şekilde TTK Tasarısı ile yeniden düzenlenmektedir. Bu amaçla, son yıllarda anonim şirketlerin yönetiminde ve kontrolünde temel ilkeleri yeniden belirleyen, pay sahipleri başta olmak üzere diğer menfaat sahiplerinin haklarını en üst düzeyde korumayı amaçlayan bunun içinde ortaklıkta etkili bir yönetim ve denetim sistemini oluşturmaya yönelik yeni bir kurallar bütünü diyebileceğimiz kurumsal yönetim ilkeleri Tasarının temel dayanaklarından biridir.

Kurumsal yönetim anlayışının dünyadaki çıkış noktası halka açık şirketlerdir. Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri, hisse senetleri İMKB'de işlem gören halka açık anonim şirketlerin tabi olduğu ilkelerdir ve "uygula, uygulamıyorsan açıkla" esasına dayanır[2]. Ancak son birkaç yıldır kurumsal yönetim alanındaki tartışmalar daha çok halka açık anonim şirketlerden halka kapalı anonim şirketlere doğru ivme kazanmıştır[3]. Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin faaliyetlerini ve performanslarını doğrudan etkilemesi bu ilkelerin halka kapalı şirketler açısından da ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasına neden olmuştur. Özellikle ülkemiz açısından, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Basel II uygulamaları dikkate alındığında, kurumsal yönetim ilkelerinin kapalı anonim şirketler bakımından da arz ettiği önem göz ardı edilemez. Ükemiz kapalı anonim şirketlerinin neredeyse tamamının aile şirketi niteliğinde olması bu şirketleri kurumsal yönetim kavramıyla tanıştıracaktır. TTK Tasarısının halka açık anonim ortaklıklara uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin getirdiği bir çok temel kurumları halka açık olsun olmasın tüm sermaye şirketleri için uyulmasını zorunlu hale getirmesi anılan nitelikteki şirketlerin yeniden yapılanmasında başlı başına önemli bir rol oynayacaktır. Özellikle hukuki alt yapının yeterli olmadığı bir çerçevede kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında gönüllülük prensibinin esas alınması kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesinde tek başına yeterli olmayacağı açıktır. Bu nedenle, emredici nitelikteki pay sahibi haklarını güçlendiren, bağımsız denetimi benimseyen, finansal tablolara standart getiren, yönetim kurullarının sorumluluğu, şeffaflığı, ….. vb. bir dizi yasal düzenlemeleri içeren Türk Ticaret Kanunu Tasarısı şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin temellerinin atılması ve geliştirilmesi açısından önemli olacaktır.

---

[2] Bu alanda ilk çalışmalar OECD tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" 1999 yılında kabul edilmiştir. OECD ilkelerinin yüksek düzeyde kabul görmüş olması bu alanda çalışmalar yapanlar için uluslararası kaynak niteliğindedir. Ülkemizde de SPK, OECD ilkelerini baz alarak hazırladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ni Temmuz 2003'te yayınlayarak bu alanda oluşan eksikliği gidermiştir. Anılan ilkeler Ocak 2005 tarihinde revize edilmiştir. SPK, kurumsal yönetim ilkelerini pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık altında ele almıştır. İlkeler öncelikle HAAO'lar için hazırlanmıştır. İlkelerin uygulanmasına hakim olan temel anlayış, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" anlayışıdır. Bu ilkeler özellikle HAAO'ların yönetim ve denetimine ilişkin bağlayıcı olmayan düzenlemelerdir. Bağlayıcı değildir çünkü ilkelerin uygulanmasında zorunluluk değil gönüllük esas alınmış, böylelikle işletmeye saygınlık ve güven kazandırmak hedeflenmiştir.

[3] Bu konuda uluslar arası uzmanlar toplantısı OECD tarafından 2005 yılında ülkemizde yapılmıştır. Anılan çalışmada OECD halka kapalı şirketleri borsaya kayıtlı olmayan şirketler (non-listed companies) üst başlığı altında toplamıştır. Bu başlık altında da hisselerin çoğunluğu bir aileye ait aile şirketlerinin önemine ayrıca dikkat çekilmiştir. Detaylı bilgi için bkz. "Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets", 2005, http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_34813_37259703_1_1_1_1,00.html., , (7 Mart 2008).

II. TERMİNOLOJİ

TTK'da şirketler sırası ile kolektif, komandit, anonim, sermayesi paylara bölünmüş komandit ve limited şirketlerdir. Aile şirketi kavramı hukuki bir kavram değildir. Genel olarak aile şirketi "ailenin kontrolündeki şirket[4]" olarak tanımlanmaktadır. TTK'da aile şirketleri kavramına yer verilmediğinden bu çalışmada aile şirketleri ile kastedilen halka açık nitelikte olmayan TTK hükümlerine tabi kapalı anonim şirketlerdir. Türkiye'deki anonim şirketlerinin çoğunun bir aile tarafından kurulduğunu ve kontrol edildiğini ve bu şirketlerin önemli bir kısmınında halka kapalı olduğu gerçeğini dikkate aldığımızda TTK Tasarısındaki kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin[5] aile şirketlerini doğrudan etkileyeceği çok açıktır. Bu nedenle çalışmamızda aile şirketleri ile halka kapalı anonim şirketler aynı anlamda kullanılmıştır.

III. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI VE AİLE ŞİRKETLERİNE ETKİSİ

Kurumsal yönetim "Corporate Governance" son yıllarda modern ortaklıkların yönetiminde benimsenen önemli bir anlayıştır[6]. Kavram olarak kurumsal yönetim, ortaklık yönetiminde, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk[7] ilkelerini benimseyerek ortaklığın en iyi biçimde yönetilmesi için menfaat sahiplerini belirleyen ve yöneticiler tarafından onlar arasında ideal bir dengenin kurulmasını ortaklığın başarısı için[8] hedef seçen modern bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, sermaye ortaklıklarında "pay sahipleri" kavramının yanında "menfaat sahipleri[9]" kavramına dikkat çekerek ortaklığın yapısı ve yönetimi alanında daha yeterli, zamanında ve etkili bir bilgilendirme esasını kabul etmektedir.

Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerinde yaşanan skandalların[10] arkasında yatan en önemli nedenlerinden birinin kötü yönetim olduğu düşüncesi ve gerçeği kurumsal yönetim kavramını gündeme taşımıştır. Böylece, yöneticilerin, ortaklığın asıl hak sahipleri olan pay sahipleri ve menfaat sahipleri yararına değil, kendi bireysel çıkarları yararına

---

[4] Arman Kırım, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, Kasım 2005, İstanbul, s. 3.

[5] TTK Tasarısının kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri sermaye şirketi olan anonim ve limitet şirketlerini kapsamaktadır. Ancak bu çalışmada limitet şirkete yönelik düzenlemelere yer verilmeyerek yalnızca anonim şirketlere ilişkin düzenlemeler ele alınacaktır.

[6] Kurumsal yönetimin birden çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar arasında Şehirli, kurumsal yönetimi bir anlayış olarak ele almıştır. Bkz. Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999, s. 11.; Diğer tanımlar için bkz. Ali Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s. 15 vd.

[7] Kurumsal yönetiminin evrensel kabul görmüş ve geçerliliği olan ana ilkeleri sorumluluk, adillik, hesap verilebilirlik ve şeffaflıktır. TÜSİAD, "Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı", Haziran 2005, http://www.tusiad.org/turkish/rapor/Sermaye/sermaye.pdf (24 Ocak 2008), s. 32.

[8] Ansay, Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor?, 1. Basım, Ankara: BTHAE, 2005, s. 6.

[9] Menfaat sahipleri, ABD öğretisinin hisse senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar hukukuna kazandırdığı "stakeholders" kavramıdır. "Pay sahipleri" ifadesinin karşılığı olan "shareholders" den farklı olan bu kavram, borsa ortaklıklarında rastlanan çalışanlar, müşteriler, dağıtıcılar, tüketiciler vb. gibi çeşitli menfaat sahiplerini ifade etmektedir. Ünal Tekinalp, "Erişim Hakkı", BATİDER, C. XXIII, S. 4, Aralık 2006, s. 5.

[10] ABD'de "Enron" skandalı ile ortaya çıkan ortaklık muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlükler Avrupa ülkelerinde de ortaya çıkmıştır. Almaya'da "Phlipp Holzmann" ve "EM.TV", İsviçre'de "Swiss Air" ortaklıklarının iflasın eşiğine gelmiş olmasında yönetimdekilerin başarısızlık ve usulsüzlüklerin payı olduğu bir gerçektir. Bunun altında da yöneticilerin sahip oldukları gücü hak sahipleri yararından daha çok kendi çıkarları doğrultusunda kullandıkları da bir gerçektir. Bkz. Hasan Pulaşlı**, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model: Corporate Governance**, 1. Basım, Ankara: BTHAE, 2003, s. 8.;Ünal Tekinalp, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki", Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan, 1. Basım, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2003, s. 228.

ortaklığı yönettikleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu gerçek bize, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışının altında yatan temel nedenin ortaklıktaki "mülkiyet-kontrol[11]" ilişkisinin farklı ellerde toplanmış olduğunu gösterir. Özellikle de halka açık anonim ortaklıkların yapısı gereği zorunlu olarak ortaya çıkan bu ayırım beraberinde bazı sorunları da getirmiştir. Henüz anonim ortaklıkların çok ortaklı olmadığı dönemlerde kurumsal yönetim anlayışına ihtiyaç yoktu. Bu dönemde ortaklığın sahibi ve yöneticisi aynı ellerde birleşiyordu. Bir başka deyişle, mülkiyet sahibi ile o mülkiyeti kontrol edenler aynı kişilerdi. Zamanla ortaklıkların büyümesi ve gelişmesi sonucu ortaklıkta pay sahibi, ortaklığın yönetimini başka ellere bırakmak zorunda kalmıştır. Böylece, mülkiyet sahibi ile o mülkiyeti yöneten kişi birbirinden ayrılmıştır. Yani, mülkiyet ve onu kontrol edenler farklı ellerde toplanmıştır. Mülkiyetin sahibi ile onu kontrol edenin farklı kişi olması durumunda çıkarlar da farklı olduğundan yöneticilerin şahsi çıkarları, ortaklık sermayesinin yanlış kullanılmasına yol açmakta ve mülkiyet sahibinin zarar görmesine neden olmaktadır. Ayrıca, ortaklık yöneticileri kendi işlerinde gösterdikleri dikkat ve özeni yöneticisi olduğu anonim ortaklığın işlerinde göstermeyebilmektedir. Ortaklığı kontrol edenlerin yetkilerini bilerek ya da bilmeyerek gerektiği gibi kullanmamalarından dolayı hem pay sahiplerinin hem de ortaklık yönetiminden etkilenen menfaat sahiplerinin zarara uğramaları her zaman söz konusu olabilmektedir. Yöneticilerin pay sahibi ya da menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmediği durumlarda geriye onların yapacağı herhangi bir şey kalmamaktadır[12].

Kurumsal yönetim anlayışının temel çıkış noktası olan "mülkiyet-kontrol" ayırımı bu çalışmanın konusu olan ve aile bireyleri tarafından yönetilen kapalı anonim şirketlerin yapısı ile doğrudan örtüşmemekle birlikte kurumsal yönetim anlayışının varlığının aile şirketlerinin devamlılığı açısından olmazsa olmaz koşullardan biri olduğu kabul edilmektedir. Zira, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarının altında yatan en önemli nedenlerden biri kurumsallaşamamalarıdır[13]. Ülkemizdeki şahıs ya da sermaye şirketlerinin büyük bir çoğunluğu aile şirketidir[14]. Bu tür şirketlerinin en zayıf noktalarından biri yönetim alanıdır. Yönetim yapısı tüm şirketlerde önemli olmakla birlikte özellikle aile şirketlerinde aile içi çatışmalar bakımından ayrı bir önem arz etmektedir. Geleneksel aile şirketlerinin yönetiminde çoğunlukla aile bireyleri ya da akrabalar bulunmaktadır. Bu durum şirkette yönetici aile bireyleri ile yönetici olmayan diğer aile bireyleri arasında rekabeti doğurarak güç ve çıkar çatışmalarına neden olduğu gibi aileden olmayan çalışanlar arasında da rahatsızlık yaratarak performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bir başka deyişle, aile şirketlerinde yönetimin profesyonel bir anlayıştan daha çok akrabalık ilişkisine dayanması bu şirketlerin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biridir. Kurumsal bir yapıya sahip aile şirketlerinde aile ve şirket ilişkileri birbirinden ayrılabilmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmadan uzak yapıları şirket yönetim kurullarına aile dışından profesyonel yöneticilere yer verilmiyor olması şirketlerin devamlılığında doğrudan etkili olabilmektedir[15]. Bu nedenle halka açık açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının çıkış noktası "mülkiyet-kontrol" ayırımı aile şirketlerinde "mülkiyet-iktidar ilişkisinin

---

[11] Aynı kavram "sahiplik-kontrol" şeklinde de ifade edilmektedir. Her iki kavramda da "kontrol" ibaresi, ortaklığın yönetimi ve işleyişi anlamında kullanılmaktadır. Bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim I**, s. 21, dpn. 67.

[12] Paslı, **Kurumsal Yönetim I**, s. 23 vd.; TKYD, "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?", 2006, http://www.tkyd.org/docs/nedirbukurumsalyonetim.pdf (24 Ocak 2008), s.3.

[13] Ali Korhan Özen, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Sürdürülebilirliğin Temeli, s. 27, http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/MBATezKurumsalY%C3%B6netimKorhan%C3%96zen.pdf (1 Mart 2008).; Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Haziran 2005, s. 23, 263., http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf. (3 Mart 2008).

[14] Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 94.1'nin aile şirketi olduğu ifade edilmiştir. bkz. Ankara Sanayi Odası,, s. 28.

[15] Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketin kurumsal bir nitelik kazanmasında önemli bir adım olarak ifade edilmektedir. Bkz. Ankara Sanayi Odası, s. 230.

düzenlenmesi[16]" olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı ile yapılmak istenen aileden olsun ya da olmasın liyakat esasına dayalı hesap verebilir demokratik bir yönetim yapısı oluşturmaktır. Amaç şirket yönetimi ile şirketteki diğer hak ve menfaat sahipleri arasında bir denge ve kontrol mekanizması oluşumunu sağlayarak şeffaf bir yönetim ile şirketin değerini artırmak ve devamlılığını sağlamaktır. Zira, küreselleşen dünyada rekabet gücüne sahip olabilmek için aile şirketlerinin devamlılığın sağlanabilmesi, aile ve şirket arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir temele oturtulabilmesi kurumsal yönetim anlayışının varlığı ile mümkün olacaktır. İşte, TTK Tasarısı kapalı anonim şirketlere yönelik getirdiği bir dizi yasal düzenleme ile bu tür şirketlerde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeyi hedef almıştır.

Sonuç olarak, kurumsal yönetim anlayışının çıkış noktası her ne kadar halka açık anonim ortaklıklar ise de bu ilkelerin kapalı anonim ortaklıklar içinde arz ettiği önem yadsınamaz. Teknolojik gelişmelerin de katkısıyla uluslar arası etkileşimin giderek artığı ve rekabetin küresel bir gerçeğe dönüştüğü bir sistemde aile şirketi olsun olmasın tüm şirketlerin kurumsallaşmadan ayakta kalabilmeleri mümkün olmayacaktır. Bazı aile şirketleri, bu gerçeği görmüş ve kurumsal yönetime inanmış olduğundan bu alanda yapılanma sürecine kendi iradesiyle gitmiş ya da gitmektedir. Oysa TTK Tasarısı kurumsal yönetime geçişi şirketin kendi tercihine bırakmayarak kurumsal yönetimi gerçekleştirecek bir dizi düzenlemeleri içermektedir. Böylece kurumsal yönetim ilkeleri tüm anonim ortaklıklarda bir anlamda zorunlu hale getirilmiş olmaktadır.

III. TTK TASARISINDA KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜZENLEMELER

TTK Tasarısı kurumsal yönetim ile ilgili olarak bir yandan ilkesel ve genel hükümler öngörmekte diğer yandan da çeşitli konularda kurumsal yönetimle ilgili oldukça önemli düzenlemeler içermektedir[17]. Bizde Tasarının bu değerlendirmesinden yola çıkarak çalışmamızda, kurumsal yönetimi esas alan TTK Tasarısındaki anonim şirketlere yönelik tespit ettiğimiz hükümlere yer vereceğiz.

A- GENEL HÜKÜMLER

1. Sermaye Piyasası Kurulunun Tekel Yetkisi

TTK Tasarısının son hükümleri düzenleyen bölümde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri kenar başlıklı 1529 uncu maddesi uyarınca, halka açık anonim ortaklıklarda yönetim kurulunun genel kurula sunmakla zorunlu olduğu kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin açıklamalarının esasları ve şirketlerin bu ilkeler uyarınca derecelendirme kural ve esasları Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenecektir. SPK dışında diğer kamu kurum ve kuruluşları, yalnızca kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili olarak ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeleri, SPK'nın uygun görüşünü alarak yapabilecektir. Hükmün ifadesinden de açıkça anlaşılacağı üzere, Tasarı, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenleme alanında SPK'ya tekel yetkisini verdiğini söyleyebiliriz. SPK'nın tekel yetkisi sadece halka açık anonim şirketlere yöneliktir. Bu çalışmanın konusu olan kapalı anonim ortaklıklar SPK'nın denetimi ve gözetimine tabi değildirler.

---

[16] Çelik Kurdoğlu, **DHY Kurumsal Yönetim Konferansı**, Doğan Kitapçılık A.Ş., 1. Baskı, Ağustos 2006, s. 33.

[17] Bkz. TTK Tasarısı Genel Gerekçe, kurumsal yönetimi ilgilendiren düzenlemeler kenar başlıklı not 136.

2. Yönetim Kurulunun Açıklaması

TTK Tasarısı m. 375'de şirket yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri düzenlenmiştir. Yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden bir tanesi de şirketi, kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendiren açıklamasıdır (TTK Tasarı m. 375/1/f). Tasarıdaki bu düzenleme şirket yönetim kuruluna yıllık faaliyet raporunun yanında ayrıca kurumsal yönetime ilişkin açıklama yapmakla görevlendirmiştir. Bu düzenleme ile yönetim kurulu her yıl olağan genel kurulda şirketin kurumsal yönetim düzenlemelerine uygunluğunu pay sahiplerine açıklayacaktır. Yıllık faaliyet raporu ile pay sahiplerine hesap veren yönetim kurulu aynı zamanda şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uymamasının da hesabını verecektir diyebiliriz. Ancak, şirketi kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendiren ve yönetim kurulu tarafından düzenlenecek olan bu raporun içeriği konusunda Tasarıda bir açıklık bulunmamaktadır.

3. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi

Şirket yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren risklerin ortaya çıkması halinde gerekli tüm önlemleri almak ve çareler üretmekle birlikte ortaya çıkan riskin yönetilebilmesi için bu riski yönetecek uzman bir komite kurulmasından ve çalıştırılmasından sorumludur. Bu hallerde yönetim kurulunun söz konusu komiteyi derhal oluşturması komitenin de her iki ayda bir hem yönetim kuruluna hem de denetçiye rapor vermesi gerekir (TTK Tasarısı m. 378). Anılan komitenin kurulması, hisse senetleri borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklar için zorunludur. Çalışma konumuz olan kapalı anonim ortaklıklar için ise denetçinin gerekli görmesi ve durumu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirmesi halinde derhal kurulur. Bu amaçla denetçi, finansal tabloların, şirketin gerçek durumunu yansıtmaması halinde şirketi tehdit eden veya edebilecek nitelikteki riskleri zamanında belirlemeye uygun bir sistem kurulup kurulmadığını, kurulmuşsa bu sistemin yapısını ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyerek, denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunar (TTK Tasarısı m. 398/4).

4. Yönetimin ve Temsil Yetkisinin Devri

Yönetim yetkisinin devri Tasarı m. 367'de düzenlenmiştir. Bu hüküm şirket yönetiminin, bazı yönetim kurulu üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devrine izin vermektedir. Şirket yönetimin bu şekilde devri ile kastedilen yönetim organının işlevinin devridir[18]. Yönetim organının işlevinin devredilebilmesi için esas sözleşmenin buna izin vermesi gerekir. Şirket esas sözleşmesinin yönetim yetkisinin devrine izin vermesi halinde, yönetim kurulu, düzenlenecek bir iç yönetmeliğe göre, yönetimi, kısmen ya da tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere devretmeye yetkili kılınabilir. Yönetim devredilmediği takdirde tüm yönetim kurulu üyeleri şirketi yönetmekle yetkili ve sorumlu olacaktır. Hemen belirtelim ki, yönetim kurulunun devredilemez yetkilerini düzenleyen m. 375 hükmü saklıdır.

Yönetim yetkisinin devri beraberinde temsil yetkisinin devrini içermez. Zira, yönetim ve temsil birbirinden bağımsız kavramlardır. Tasarı yönetim yetkisinin devrine izin verdiği gibi şirketi temsil yetkisinin devrinede izin vermektedir. Temsil yetkisinin devrini düzenleyen m. 370 hükmüne göre, yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye ya da

[18] Bkz. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı m. 397'nin gerekçesi.

müdür konumundaki üçüncü kişilere devredebilir. Temsil yetkisinin üçüncü kişilere devri halinde en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisine haiz olması gerekir.

5. Bağımsız Denetim

Tasarı halka açık anonim şirketlerde olduğu gibi kapalı anonim şirketler içinde bağımsız denetim mecburiyetini getirmiştir. Bağımsız denetimin konusu, şirketin yılsonu finansal tablolarının, bunların yönetim kurullarının yıllık faaliyet raporları ve envanterler de dahil olmak üzere tüm şirket muhasebesinin Türkiye Denetim Standartları kapsamında denetimidir. Anılan raporların denetimi, ayrıca Türkiye Muhasebe Standartları ile kanuna ve esas sözleşme hükümlerine uygunluğunun denetlenmesini de içermektedir (TTK Tasarı m. 397). Bir başka ifadeyle Tasarı, anonim şirketlerin tüm finansal tablolarının Türkiye Muhasebe Standartlarına göre hazırlamalarını öngörmüştür. Tasarının Geçici birinci maddesine göre, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu TTK Tasarısının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren on gün içinde, sermaye şirketlerinin ve şirketler topluluklarının ticari defterlerine ve finansal tablolarına doğrudan doğruya uygulanacak olan, Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarına veya bunun yerine geçen standartlara tam bir uygunluk içinde hazırlanmış bulunan Türkiye Muhasebe Standartlarının tam metni Resmi Gazetede bir tebliğ olarak yayınlanacaktır. Bu düzenlemeler ile kapalı anonim şirketlerinde rekabet piyasasında yerini alabilmesi için finansal tablolarının güvenilir muhasebe kayıtlarını içermesi gerektiğinden Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarına uygunluk esası kabul edilmiştir.

B- DİĞER HÜKÜMLER

1. Yönetim Kurulu

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği bakımından yönetim kurulu şirkette ayrı bir öneme sahiptir. İyi bir şirket yönetiminden söz edebilmek için şirketlerin yönetildiği, kontrol edildiği ve performanslarının izlendiği bir sisteme ihtiyaç vardır. TTK Tasarısı bu sistemin oluşturulabilmesi için yönetim kuruluna yönelik bir çok yeni düzenlemeler içermektedir. Tasarı mevcut düzenlemeden farklı olarak yönetim kurulunun yetkilerine açıklık getirmiştir. TTK Tasarısı m. 375'de yönetim kurulunun devredilemez yetkileri açıkça düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile anonim ortaklığın organları arasındaki astlık-üstlük[19] ilişkisine son verilerek şirket organları arasında işbölümü esası benimsenmiştir. Esasen kurumsal yönetim anlayışı da bunu gerektirmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin sayısını ve niteliklerini düzenleyen 359 uncu maddeye göre, tek kişiye yönetim kurulu sıfatı verildiği gibi şirketin tüzel kişi ortaklarına da yönetim kurulu üyesi olma imkanı verilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olmasını zorunlu tutan Tasarı ilk kez yönetim kurulu üyelerine nitelik şartı getirmiştir. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğu kaldırılarak profesyonel yönetime geçiş amaçlanmaktadır.

TTK Tasarı m. 360 düzenlemesi ile şirkette belirli pay sahibi gruplarının yönetim kurulda temsil edilmesine izin verilmiştir. Anılan hüküm uyarınca, esas sözleşmede düzenlenmek şartıyla,

[19] Mevcut TTK'da şirket pay sahiplerinden oluşan genel kurulun açıkça yönetim kurulu karşısında üst organ olduğu ifade edilmemişse de öğretide genel kurulun üst organ olduğu ifade edilmektedir. Bu öğretiye göre, genel kurul, yönetim kurulunu seçme, ibra ve görevden alma yetkisine sahiptir. Tasarı bu anlayışı terk ettiği gibi, m. 374/1 düzenlemesi ile birlikte değerlendirildiğinde yönetim ve temsil organı olan yönetim kuruluna şirketin işletme konusu ile ilgili her konuda karar alma yetkisinin verilmiş olması yönetim kuruluna genel kurulun yetkili olmadığı ortaklıkla ilgili işlerde karar alacak organ niteliğini kazandırmıştır.

şirkette belirli bir payı temsil eden, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Tasarı m. 434/4'de azınlığa, birikimli oy kullanma yöntemi ile yönetim kurulunda temsil imkanı açıkça düzenlenmiştir.

Bundan başka Tasarının yönetim kuruluna ilişkin düzenlemelerinde getirdiği önemli yeniliklerden bir tanesi de sorumluluk konusunda olmuştur. Tasarı, yönetim kurulu üyeleri arasında sorumluluk farklılaşmasını (farklılaştırılmış teselsül) düzenlemiştir (Tasarı m. 557). Bu düzenleme ile dış ilişkide bir zarar doğmuş ise bu zarardan şirket yönetim kurulu uyelerinin tamamı değil yalnızca zarara sebep olan yönetim kurulu üyesi tek başına sorumlu olacaktır. Eğer birden fazla yönetici zararın doğmasına sebep olmuş ise bu durumda her biri zararın tamamından değil kusurları oranında sorumludurlar. Sorumluluğu farklılaştıran bu düzenleme ile Tasarı m. 367'deki yönetim yetkisinin dışardan üçüncü kişilere devrine izin veren düzenleme birlikte ele alındığında halka açık anonim ortaklıklarda olduğu gibi kapalı anonim ortaklıklarda da yürütme yetkisine haiz olan ile olmayan yönetici ayırımı yapılmış olmaktadır.

2. Genel Kurul

TTK Tasarısındaki kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler ile köklü değişiklikler içermesine rağmen genel kurulun temel yapısında herhangi bir değişiklik yapmamaktadır. Genel kurul anonim şirketin kanunen zorunlu organlarından biri olarak varlığını devam ettirmektedir. Tasarıdaki düzenlemeler ile yapılmak istenen pay sahiplerinin etkili bir şekilde genel kurul taplantılarına katılması konusunda yeni açılımlar getirilerek pay sahipliği demokrasisini geliştirmek ve güçlendirmektir. Çok sayıda pay sahibinin genel kurula katılımını sağlamak amacıyla, elektronik ortamda genel kurul toplantılarına izin vermiştir.

Tasarı m. 1527 uyarınca, genel kurul toplantılarının elektronik ortamda yapılacak olması hem genel kurul toplantılarının maliyetini azaltacak hem de modern teknoloji araçlarıyla pay sahipleri ile iletişim kurulmasını sağlayacaktır. Halka kapalı anonim şirketler için emredici nitelikte olmayan bu hüküm uyarınca, şirketler esas sözleşmede öngörerek elektronik ortamda genel kurul toplantısının yapılması halinde bu genel kurula katılma, öneride bulunma ve oy verme, fiziki katılımın, öneride bulunmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur. Ancak, elektronik ortamda oy kullanabilmek için, ortaklığın bu amaca özgülenmiş bir internet sitesine sahip olması, ortağın bu yönde bir talepte bulunması, elektronik ortam araçlarının etkin katılmaya elverişliliğinin bir teknik raporla kanıtlanıp bu raporun tescil ve ilan edilmiş olması, oy kullananların kimliklerinin saklanması şarttır.

Anonim şirketlerde pay sahipliği demokrasisinin sağlanabilmesi için çok sayıda pay sahibinin genel kurul toplantısına bizzat katılması ya da genel kurulda bireysel ya da kurumsal temsilci aracılığıyla "bilinçli" olarak temsil edilmesi gerekir. TTK Tasarısı bu amaçla, pay sahibinin genel kurulda temsilini mevcut düzenlemeye göre oldukça geniş kapsamlı olarak ele almış bulunmaktadır. TTK Tasarı m. 428'de "organın temsilcisi", "bağımsız temsilci" ve "kurumsal temsilci" olmak üzere üç farklı temsilci düzenlemiştir. Ayrıca, m. 429'da "tevdi eden temsilcisi" kavramına da yer vererek açıkça kurumsal temsilciden ayrı olarak düzenlemiştir. Pay sahibinin her türlü temsilci aracılığıyla genel kurulda temsil edilmesine olanak veren bu düzenlemelerin altında, genel kurul toplantısına pay sahipliği demokrasisi anlayışına göre, gereken önem ve işlem kazandırılarak pay sahipliği haklarının bilinçli bir şekilde kullanılabileceği bir ortam yaratmak olduğunu söyleyebiliriz.

3. Denetim

TTK Tasarısı anonim şirketlerin denetiminde radikal düzenlemeler getirmektedir. Bunlardan en önemlisi anonim ortaklığın zorunlu organlarından biri olan iç denetim organının kaldırılmasıdır. Buna göre, anonim şirket denetçisi, ortakları, yeminli mali müşavir ya da serbest muhasebeci mali müşavir unvananı taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabilecektir. Ancak orta ve küçük ölçekli anonim şirketler, bir veya birden fazla yeminli mali müşaviri ya da serbest mali müşaviri denetçi olarak seçebilirler (TTK Tasarı m. 399-400). Tasarı başarılı ve güvenli bir denetim için bağımsızlık ve mesleki yeterlilik şartı getirmektedir. Amaç, sermaye şirketlerinin denetiminin uzman ve bağımsız denetçiler tarafından uluslar arası denetim standartlarına göre yapılmasını sağlamaktır. Gerçek ve tam bir denetimin yapılabilmesi için şirketin yönetim kurulu, denetçiye, finansal tablolar ve yıllık faaliyet raporu ile birlikte şirketle ilgili tüm bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür (TTK Tasarı m. 401). Denetçiler, şirket genel kurulu tarafından her faaliyet dönemi için seçilir. Seçilen denetçi, yönetim kurulu tarafından ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret sicili Gazetesi ile internet sitesinde ilan edilir.

4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Şirket yönetiminde en üst düzeyde şeffaflığın sağlanması kurumsal yönetim anlayışının dört temel unsurlarından birisidir. Şeffaflık unsuru gereğince, pay sahiplerinin şirketle ilgili ihtiyaç duydukları finansal tablolara, denetleme raporlarına, genel kurul toplantısı belgelerine vb. şirketle ilgili bilgilere herhangi bir engelle karşılaşmadan en kısa sürede ve en ucuz maliyetle erişebilecektir. Tasarı bu amaçla, her sermaye şirketin için web sitesini zorunlu kılarak buna aykırılık halinde yönetim kurulunu sorumlu tutmuştur. Tasarı m. 1524'de şirketin web sitesinin açıkça belirlenmiş bir bölümünde şirketle ilgili hangi bilgilerin bulundurulması gerektiğini saymıştır. Sayılan bu bilgilerle sınırlı olmamak üzere şirket yönetimi, şirketle ilgili diğer bilgileride web sitesinden paylaşabilir. İnternet sitesinde yer alacak bu bilgilerin metin haline getirilip ortaklık yönetimince tarih ve saati gösterilerek noterlikçe onaylı bir deftere sıra numarasına göre yazılacak ya da yapıştırılacaktır. Bilgilerin değişikliği halinde yine aynı işlemin tekrarı gerekir.

Bu düzenleme ile pay sahiplerinin ve şirkette menfaat sahiplerinin, şirketle ilgili bilgileri edinme ve bilgilere ulaşabilme hakkı yasal düzenleme ile güvence altına alınmış olduğu gibi sanal ortamda hızlı ve sürekli bilgi akışının elde edilmesiyle şirket yönetiminde de şeffaflık sağlanmış olacaktır. Şeffaflık etkin bir kurumsal yönetim uygulamasının temel unsurlarından biridir.

TTK Tasarısı şirketlerin muhasebe standartlarında reform niteliğinde bir uygulama öngörmektedir. Ortaklıkların muhasebe sistemi, Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları ışığında hazırlanmakta olan Türkiye Muhasebe Standartları esas alınarak kayıtlarda düzen ve şeffaflığın sağlanması amaçlanmaktadır. Muhasebe sisteminde getirilen önemli yeniliklerden birisi de, ticari defterlerin elektronik ortamda tutulmasıdır. Bununla birlikte, TTK Tasarı m. 515 uyarınca, anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre, şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği tam ve aslına uygunluğu yansıtacak tarzda hazırlanmalıdır.

5- Pay Sahibi Hakları

Anonim şirketlerde eşit işlem ilkesinin en çok uygulama alanı genel kurullardır. Bu ilkeyle çoğunluğun hakim olduğu genel kurulda alınan kararların pay sahipleri üzerindeki etkisi eşit

olması gerektiği aynı durumdaki pay sahipleri arasında bu ilkeyi ihlal edecek keyfi uygulamaların önüne geçilmek istenmektedir. Bu amaçla, TTK Tasarısı m. 357'de pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulmuştur. Düzenlemeden de anlaşıldığı üzere eşit işlem ilkesi, aynı şartlar altındaki paylara aynı işlemin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Tasarı aynı zamanda bu ilkeye aykırılığın yaptırımını da düzenlemiştir. Tasarı m. 391'de eşit işlem ilkesine aykırı yönetim kurulu kararlarının batıl olduğunu açıklamıştır.

TTK m. 437'de de düzenlenen bilgi alma ve inceleme hakkı çerçevesinde pay sahibi genel kurulda, yönetim kurulundan, şirketin işleri, denetçilerden denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi siteyebilir. Verilecek bilgiler özenli, gerçeğe, hesap verme ve dürüstlük ilkelerine uygun almalıdır. Pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı, esas sözleşmeyle ve şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılamaz ve sınırlandırılamaz.

TTK Tasarısı, mevcut düzenlemeden farklı olarak imtiyazlı payların sınırlandırılmasına yer vermiştir. Yürürlükteki TTK'da oyda imtiyazda herhangi bir sınır tanınmaması sonucu ortaklıkta yönetim yetkilerini kaybetmemek adına kendi hisse senetlerine oyda imtiyaz tanıyarak yönetimde kalmaya devam ederler ancak sermayede azınlık olmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle, ortağın sahip olduğu mali hakları ile yönetimsel hakları arasında cidi bir orantısızlık söz konusu olmaktadır. TTK Tasarı m. 479/2'de "bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabilir" hükmü ile imtiyazlı paylara sınırlama getirmiştir. Fakat bu sınırlamanın kurumsallaşmanın gerektirdiği hallerde ya da haklı bir sebebin ispatlandığı durumlarda mahkeme kararıyla uygulanmayacağını açıkça düzenlemiştir. Tasarının bu düzenlemesinin altında, kurumsal yönetim ilkelerine dayalı oy gücünden bağımsız profesyonel yönetim anlayışı bulunmakta ise de iyi bir kurumsal yönetimin temelinde "bir pay bir oy" ilkesinin varlığı gerekir.

Bu düzenlemelerin yanında, kurumsal yönetim anlayışınca olması gereken oldukça önemli düzenlemeler Tasarıda bulunmaktadır. Nitekim, TTK Tasarısı hem pay sahiplerine hem de azınlığa ilişkin mevcut hakları kapsam ve etkinlik açısından geliştirmiş ve aynı zamanda da anonim şirkette azınlık pay sahiplerine haklı nedenlerle şirketin feshini talep hakkı tanınmıştır (TTK Tasarı m. 531). Ayrıca, ortaklığın, birleşme, bölünme ve tür değiştirme ile ilgili önemli kararlarına olumsuz oy veren pay sahibine ortaklıktan ayrılma hakkı düzenlenmiştir (TTK Tasarı m. 141, 161, 183).

V. SONUÇ

Diyebiliriz ki, TTK Tasarısının şirketler hukuku alanında getirdiği en önemli yenilik kurumsal yönetim ilkelerinin yasal temele kavuşturulmasıdır. Ülkemizdeki anonim şirketlerin önemli bir kısmının aile şirketi olduğunu kabul edersek Tasarının bu alandaki düzenlemelerinin aile şirketlerinin kurumsallaşmasına doğrudan katkı sağlayacağı gibi bu tür şirketlerin yapısal sorunlarına çözümler getireceği de çok açıktır. Bu nedenle TTK Tasarısı aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından çok önemli olacaktır. Ülkemiz şirketlerinin uluslar arası piyasalarda rekabet gücünün kazanabilmesi ve sürdürülebilir bir ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi gerekir. Bu amaca hizmet eden TTK Tasarısı şirketler hukukunda köklü değişikler içermektedir. Tasarı, ülkemizde birkaç yıldır halka açık anonim ortaklıklara uygulanan kurumsal yönetim anlayışı ile iki temel noktada farklılık arz etmektedir. İlk olarak, kurumsal yönetim yalnızca halka açık anonim şirketlere özgü olmaktan çıkarılarak yasal bir zemine oturtulmuş. İkinci olarak da "uygula, uygulamıyorsan açıkla" niteliğinde isteğe bağlı bir davranış kodu olmaktan çıkarılmıştır. Bu özelliğiyle Tasarı kurumsal yönetim ilkelerinin halka açık kapalı tüm şirketlerde yerleşmesi ve iyi uygulanabilmesi açısından

önem arz etmektedir. Bu çalışmada değindiğimiz TTK Tasarısındaki kurumsal yönetime ilişkin yukarıdaki düzenlemelerin modern şirketler hukukunun mihenk taşlarını oluşturduğunu düşünmekteyiz. TTK Tasarısının yasalaşması halinde mevzuatımıza girecek bu düzenlemelerle şirketler kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmış olacaklardır. Ancak şunu da önemle belirtmeliyiz ki, kurumsallaşma yalnızca yasal düzenlemelerin varlığı ile kendiliğinden gerçekleşmeyeceğinden şirket yöneticilerinin, pay sahiplerinin ve şirketle ilgili diğer menfaat sahiplerinin kurumsallaşmanın önemine inanması ve çaba göstermesi en az yasal düzenlemeler kadar önemlidir.

KAYNAKLAR

ANSAY, Tuğrul., Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor?. 1. Basım. Ankara: BTHAE, 2005.

ANKARA SANAYİ ODASI, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Haziran 2005. http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf. (3.3.2008).

KIRIM, Arman., Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayıncılık. 3. Baskı. Kasım 2005, İstanbul.

KURDOĞLU, Çelik., DHY Kurumsal Yönetim Konferansı, Doğan Kitapçılık A.Ş., 1. Baskı, Ağustos 2006.

OECD. "Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets". 2005. http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_34813_37259703_1_1_1_1,00.html. (7.3.2008).

Özen, Ali Korhan., Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Sürdürülebilirliğin Temeli, http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/MBATezKurumsalY%C3%B6netim Korhan%C3%96zen.pdf. (1.3. 2008).

PASLI, Ali., Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.

PULAŞLI**,** Hasan., Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model: Corporate Governance, 1. Basım, Ankara: BTHAE, 2003.

ŞEHİRLİ, Kübra., Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999.

TEKİNALP, Ünal., "Erişim Hakkı", BATİDER, C. XXIII, S. 4, Aralık 2006.

Ünal, TEKİNALP, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki", Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan. 1. Basım. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2003.

TKYD, "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?", 2006, http://www.tkyd.org/docs/nedirbukurumsalyonetim .pdf (24.1. 2008).

TÜSİAD. "Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı". Haziran 2005. http://www.tusiad.org/turkish /rapor/Sermaye/sermaye.pdf . (24.1. 2008).

AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) BİLİNÇ DÜZEYİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yard. Doç. Dr. H. Serdar ÖGE
Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.
İşletme Bölümü
e-posta: soge@selcuk.edu.tr

Arş. Gör. Levent YILMAZ
Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.
İktisat Bölümü
e-posta: leventyilmaz@selcuk.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri genel bir ifade ile, sahipliği ve yöneticiliği bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde, işletmeciliğin gerektirdiği profesyonel bakış açısı çoğu zaman ikinci planda kalmakta; gerek yönetici gerekse işgören konumunda olan aile fertleri işletmeye duygusal bir boyut kazandırmaktadır. Aile işletmelerinde işler belli bir büyüklüğe ulaştığı ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi küçük aile şirketlerinin alışık olmadıkları ve hatta kendileri için lüks olarak nitelendirdikleri kavramlar işin içine girdiğinde bir takım sıkıntılar başlamaktadır. Şüphesiz bu sıkıntıların en önemli nedenleri arasında, aile işletmelerinin iyi bir insan kaynakları politikasına sahip olamamaları vardır. İşletmelerde başarı faktörünün en belirleyici unsurları arasında yetenekli ve bilgili işgörenin seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve uzun dönemli istihdamı yer alır. Tüm bu unsurların yerine getirilmesinde, iyi ve profesyonel bir insan kaynakları yönetimi politikasına sahip olma gereği aile işletmesi boyutunda incelendiğinde göze çarpan duygusal boyut, çoğu zaman bu profesyonel anlayış ile ters düşmektedir. Bu çalışmada; öncelikle aile işletmeleri konusu ele alınmış daha sonra İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı açıklanmış ve son olarak da aile işletmelerindeki insan kaynakları yönetimine yönelik bilinç düzeyini ölçme amaçlı bir araştırmaya yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri ile ilgili olarak son yıllarda yapılan araştırmaların birçoğunda ömürlerinin kısa olması konusu ele alınmış ve sebepleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de genellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, İsviçre'de %85'i ve ülkemizde de %95'i aile işletmesidir. Aile işletmeleri içinde bulundukları ekonomilerin önemli oyuncuları konumundadırlar. Aile işletmelerinin ait oldukları ülke ekonomilerine değişen ama çok önemli katkıları vardır. Tüm bunlara rağmen ne yazık ki aile işletmelerinin ömürleri kısa olmaktadır. Aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının sebepleri arasında profesyonel olmayan insan kaynakları yönetimi politikaları özellikle önemli bir yer teşkil etmektedir. Yöneticilik pozisyonları için mutlaka aile üyelerinden seçimin yapılması ve yeteneklerine bakılmaksızın yönetim kurullarının aile üyelerinden oluşturulması gibi "kendi kötüm başkasının iyisinden iyidir" tarzı yaklaşımlar aile işletmelerinin ömrüne olumsuz etki eden unsurlar arasındadır. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken yönetsel pozisyonlara dışarıdan personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyeleri daima önceliklidirler. Bu tarz bir yaklaşım, işin gereklerini en iyi şekilde yerine getirecek yetenek ve bilince sahip işgörenler yerine sadece aile üyesi veya akraba statüsüne sahip olan bireylerin göreve getirilmesi problemini ortaya çıkarır. Bu tarz problemlerin yönetim kademeleri için yaşanması, aile işletmelerinin ömrüne olumsuz anlamda doğrudan etki eden önemli bir faktördür. Bu ve benzeri sebeplerle ekonomik hayatta sürekliliklerini sağlamak ve korumak isteyen aile işletmeleri iyi işleyen bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile bu fonksiyona işlerlik kazandıracak bir bilinç düzeyine sahip olmalıdırlar.

2. AİLE İŞLETMESİ: TANIM VE TEMEL KARAKTERİSTİKLER

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile şirketi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003). Geniş bir bakış açısı ile "aile şirketi", ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2001). O halde bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için ise; (Arıcıoğlu, 2004);

- Kuruluşunda bir kişi, bir çift (karı-koca gibi) yada ailenin egemen olması,
- İşletmenin türü, finansal yapısı ve yönetici niteliği ne olursa olsun ailenin, itibar, mülkiyet, yönetim ve kontrol değerlerinden birkaç tanesine etkin bir biçiminde sahip olması,
- Etkinliğini kurucudan sonraki kuşakta da devam ettirmesi gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde yapılan çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı üzere, aile işletmelerinin diğer işletmelerden kendisini farklı kılan karakteristik özellikleri mevcuttur. Bu karakteristik özellikler:

- Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir (Karpuzoğlu, 2001).
- İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur (Alayoğlu, 2003).
- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir (Karpuzoğlu, 2001).
- Şu andaki ve daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar (Karpuzoğlu, 2001).
- İşletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir (Alayoğlu, 2003).
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir (Alayoğlu, 2003).
- Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir (Karpuzoğlu, 2001).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavramı, genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir (Aldemir ve diğerleri; 2001). İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğünü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlülüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren benimsenen bir yönetim anlayışı olmuştur (Açıkalın; 2000). Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi bu yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Tahiroğlu, 2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, işgörenlerin ihtiyaçlarına ve onların örgüte bağlılık duymalarının önemine ağırlık vermektedir (Bingöl; 2003).

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içindeki insanların yönetimi ile ilgili felsefe, politika, prosedür ve uygulamaları ifade eden ve son zamanlarda oldukça sık kullanılan bir terimdir (French; 1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmedeki işgücünün yönetimine dönük programlar, politikalar ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Harris; 1997). Bu uygulamalar ve politikalar, işletmedeki insanların ve insan kaynağının pozisyon, işe alınma, korunma, eğitim, ödüllendirilme ve yükseltilme gibi beklentilerini karşılar niteliktedir (Dessler; 1999). Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar (Cascio; 1995). İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan önemli bir işletme fonksiyonudur (Özgen ve diğerleri; 2002).

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde karmaşık yasal çevredeki artış ile daha önemli hale gelirken, bir çok yönetici insan kaynaklarının organizasyonun geneli için stratejik rolü olduğunu anlamaya başlamışlardır (DeNisi/Griffin; 2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin stratejik planlamasında ana rol oynamakta olup, örgütün insan gücü, kar ve genel verimliliğinde stratejik öneme sahip olmaktadır. Böylece örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gittikçe artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Özgen ve diğerleri; 2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, kısaca örgütün en değerli varlığı olan işgörenlerin yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin her faaliyet örgütün stratejik amaçları doğrultusunda ifa edilir. Bu bakımdan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetimi, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir(Bingöl; 2003).

4. AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Aile şirketleri, kuruluşlarının ilk yıllarında, girişimcinin işin başında olduğu, çok çalıştığı, hızlı karar verdikleri ve işe tüm güçleriyle sarıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak işler belli bir büyüklüğü ulaştığı ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi bu tür işletmelerin alışık olmadıkları ve hatta lüks olarak nitelendirdikleri kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır (Alayoğlu; 2003). Şüphesiz bu sıkıntıların en önemli nedenleri arasında, işletmenin iyi bir insan kaynakları politikası olmaması vardır.

Özellikle yöneticilik pozisyonu için mutlaka aile içinden bir bireyin seçilmeye çalışılması ve bu kişinin yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması söz konusu aile işletmesinin iyi bir insan kaynakları yönetimi politikasına sahip olmadığının bir göstergesidir. Yönetimin bir ailenin tekelinde tutulması ve firmada çalışmak ve yönetici pozisyonunu üstlenmek için kanbağının ve evliliğin önemli olarak algılanması; bir başka ifade ile terfilerde, ücretlerde, performans değerlemede, kariyer planlamada, karar almada, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve ihtiyaçlarından ziyade kanbağının, güvenilirliğin, girişimciye yakınlığın, evlilik bağının ön plana çıkması, bu işletmelerin ömürlerini kısaltan en önemli etkenlerdendir (Karpuzoğlu; 2001).

Maliyetleri azaltmak adına kalifiye eleman yerine ucuz ve işe uygun olmayan çalışanların istihdam edilmesi ve bu çalışanların çalıştıkları kurumdan veya icra ettikleri işten tatmin olmalarını ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamanın yapılmaması, işin ve işletmenin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin işleri icrası kurum verimini düşürmekte ve yaşanan problemlerin şiddetini daha da arttırmaktadır (Karpuzoğlu; 2001). Ayrıca örgütlenmedeki yetersizlikler nedeniyle göreve uygun bilgi ve kabiliyete sahip profesyonel personel sayısı istenen düzeyde olmamaktadır. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle genellikle akrabaların çalıştırılması tercih edilmekte ve bu kişiler kayırılmaktadır (Alayoğlu; 2003). Oysa kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve profesyonel yönetim anlayışı ile hareket eden işletmelerde insan kaynaklarına ayrı bir önem verilmektedir. Verilen önemin en iyi göstergesi ise şirket bünyesinde oluşturulan insan kaynakları departmanlarıdır. Bu tür aile işletmelerine verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi Sabancı Topluluğu'dur. Sabancı Holding'in insan kaynakları stratejisi, "bulunduğu her sektörde dünya standartlarında insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmak" tır. Bu stratejiyi gerçekleştirebilmekteki öncelik, işe alırken ve terfi ettirirken çok seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere kilitleyen, yüksek performans standartlarıyla yönetilen, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan

sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturmaktır (http://www.sabanci.com /insan_kaynaklari.asp). Böylece Sabancı Topluluğu; insan kaynakları uygulamaları ile değer yaratmayı, aile içi ve dışı ayrımı gözetmeden en iyiyi seçmeyi ve yerleştirmeyi, yüksek performansı garanti altına almayı, doğru görev için doğru insan kaynağını istihdam etmeyi amaçlayarak; aile şirketlerinde sık yaşanan kanbağından kaynaklanan problemlerin önüne geçmektedir.

Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir (Arıduru; 2006):

- Doğru insan kaynakları politikaları yerleştirilmelidir,
- Çalışan personelin motivasyonu sağlanmalıdır,
- Yeni alınan personel kurum kültürüne uyacak şekilde doğru seçilmelidir,
- Aidiyet duygusu yaratılmalıdır,
- Uzun dönemli çalışabilecek ve sadakati yüksek çalışanlar yaratılmalıdır,
- Performans değerleme ve ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır,
- Bireysel kariyer planlaması yapılmalıdır,
- Yetki ve sorumluluklar doğru belirlenmelidir,
- Kariyer gelişimi sağlanmalı ve sürekli eğitimler yapılmalıdır,
- Şirkete güven ve inanç sağlanmalıdır,
- Pozitif kişilerarası ilişkiler oluşturulmalı, takım ruhu benimsetilmelidir.

5. ARAŞTIRMA

5.1. Amaç

Araştırmamız, Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi anlayış ve uygulamaları bilinç düzeyini ölçmek ve araştırma sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

5.2. Kapsam ve Yöntem

Araştırmamızın ana kütlesini Konya il sınırları içerisinde faaliyette bulunan çeşitli sektörlerden özellikle orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütlenin boyutu ile ilgili ve özellikle de örnek kütlenin seçimi amacıyla bölge ticaret ve sanayi odalarına başvurumuz neticesinde bölgede çalışmamızın amacına uygun yaklaşık 1500 adet bu nitelikte işletmenin var olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmamızda veri toplamam tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmamızın amacına uygun nitelikteki 100 firmaya anketler elden dağıtılarak veri toplanmaya çalışılmış olup ancak 75 tanesinden yanıt alınabilmiştir. Böylece anket cevaplanma oranı %75 olarak gerçekleşmiştir. Örnek kütlemizi oluşturan işletmelerde

konu ile ilgili bilgiler üst düzey yöneticilerden sağlanmıştır. Anket formunda yer alan yanıtlar "SPSS for Windows 11.0" sürümü ile bilgisayarda tek tek kodlanarak bir kısım veriler frekans, bir kısım verilerde parametrik olmayan veri özelliği taşıdığından non-parametrik testler kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

5.3. Bulgular

5.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Profili

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanları ile ilgili dağılımları şu şekildedir;

Tablo 1. İşletmelerin Faaliyet Alanları İtibari İle Dağılımları

Faaliyet Sektörü	Frekans	Yüzde (%)
Otomotiv Yan Sanayii	10	13,3
Kimya ve Petrol Ürünleri	6	8,0
Madencilik	1	1,3
Gıda ve İçki	3	4,0
Mobilya ve Orman Ürünleri	3	4,0
Ulaştırma	2	2,7
Tekstil	7	9,3
Deri ve Ayakkabı	2	2,7
Finansal Hizmetler	5	6,7
İnşaat ve Çimento	1	1,3
İlaç ve Sağlık	1	1,3
Elektronik ve Bilgisayar	3	4,0
Kağıtçılık	3	4,0
İmalat ve Mühendislik	4	5,3
Metal İşleri	17	22,7
Makine	6	8,0
Perakende	1	1,3
Toplam	75	100,0

Anketimizi cevaplandıran yöneticilerin işletme içi statü dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. İşletme Yöneticilerinin Statü Durumları

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Yönetim Kurulu Başkanı	24	32,0
Genel Müdür	21	28,0
Yönetim Kurulu Üyesi	7	9,3
Genel Müdür Yardımcısı	4	5,3
Başkan	2	2,7
Başkan Yardımcısı	4	5,3
Müdür	10	13,3
Sahip Yönetici	3	4,0
Toplam	75	100,0

Anketimizi cevaplandıran işletme yöneticilerinin eğitim durumları ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 3. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	19	25,3
Ortaokul	4	5,3
Lise	16	21,3
Meslek Lisesi	6	8,0
2 yıllık Üniversite (Yüksekokul)	10	13,3
4 yıllık Üniversite (Fakülte)	15	20,0
Yüksek Lisans	3	4,0
Doktora	2	2,7
Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapıları ise şöyledir;

Tablo 4. İşletmelerin Hukuki Yapıları

Hukuki Yapı	Frekans	Yüzde (%)
Limited Şirket	38	50,7
Anonim Şirket	27	36,0
Tek Şahıs İşletmesi	9	12,0
Kolektif Şirket	1	1,3
Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin içinde bulundukları yönetim kuşakları ise şöyledir;

Tablo 5. İşletmelerin Yönetim Kuşakları

	Frekans	Yüzde (%)
1. Kuşak	53	70,7
2. Kuşak	21	28,0
3. Kuşak	1	1,3
Toplam	75	100,0

5.3.2. Alan İle İlgili Bulgular

Araştırmamıza katılan işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin kurum içindeki yapılanmasına dönük bulgular tablo 6'da gösterilmiştir;

Tablo 6. İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Yürütüldüğü Pozisyonlar

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Sahip Yönetici	22	29,4
Genel Müdür	15	20,0
Personel Departmanı	27	36,0
İnsan Kaynakları Departmanı	11	14,6
Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde, insan kaynakları faaliyetlerinin büyük çoğunluğu (%36) personel departmanı adı altında işlev gören birimler tarafından yerine getirilmektedir. İnsan Kaynakları Departmanı adı altında İK eylemlerini yürüten işletme oranı ise %14,6'dır. Doğal bir sonuç olarak, işletme sahip ve yöneticilerinin önemli bir bölümü (%29,4) bu fonksiyonun icrasını kendileri üstlenmişlerdir.

Tablo 7. İşletmelerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri

Tedarik Yöntemi	Frekans	Yüzde (%)
Gazete ilanı	30	40,0
Danışmanlık firmaları	3	4,0
İnternet	4	5,3
Çalışanların Tavsiyesi	15	20,0
Tanıdık Vasıtasıyla	23	30,7
Toplam	75	100,0

İşletmeler uyguladıkları İnsan Kaynakları tedarik yöntemleri açısından incelendiklerinde; gezete ilanı (%40), tanıdıkların (%30.7) ve çalışanların tavsiyelerinin (%20.0) bu amaçla en fazla başvurulan yöntemler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)'nın varlığı ile ilgili bulgular ise şu şekildedir;

Tablo 8. İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasının Varlığı

Yaklaşım	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Kaynakları Planlamasının Varlığı	4.35	1.19
İç-Çevresel Faktörlerin Dikkate Alınması	3.70	1.10
Dış-Çevresel Faktörlerin Dikkate Alınması	3.50	1.05

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2=30,10; P<.001

Tabloya göre işletmelerde İKP'na önem verildiğini ve planlama çalışmalarında; işlerin analizi, işletme kültürü ve yönetim tarzı ile işgücü beceri envanteri gibi iç-çevresel faktörler ile, işgücünün yapısı, yasalar,ekonomik koşullar, rekabet koşulları ve teknoloji gibi dış-çevresel faktörlere sırası ile (3.70) ve (3.50) düzeylerinde önem verildiğini ifade edebiliriz.

İşletmelerde İş Analizi çalışmalarının varlığı ile ilgili bulgular şöyledir;

Tablo 9. İşletmelerde İş Analizi Çalışmalarının Varlığı

Yaklaşım	Ortalama	Standart Sapma
İşlerin Analizinin Yapılması	3.54	1.15
İnsan Kaynaklarının Seçimi	3.25	1.21
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	3.20	1.24
İnsan Kaynakları Planlaması	3.15	1.25
İş Güvenliği-İşgören Sağlığı	3.10	1.22
Kariyer Planlaması	3.30	1.20
Performans Değerleme	3.40	1.10

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2=56,15; P<.001

İşletmelerde iş analizi çalışmalarının varlığı (3.54) önem düzeyinde olup, analiz çalışması sonuçları genellikle performans değerleme, kariyer planlaması, insan kaynaklarının seçimi ile eğitim faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

İşletmelerde nitelik ve nicelik açısından insan kaynakları ihtiyacının giderilmesinde takip edilen yöntemlere dair bulgular şu şekildedir;

Tablo 10. İşletmelerde İK İhtiyacında Uygulanan Yöntemler

Yöntem	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Çalışma Sürelerinin Uzatılması	4.20	1.40
Fazla Mesai Uygulaması	4.80	1.64
İzin ve Tatillerin Kısaltılması veya Kaldırılması	3.70	1.10
Eğitim Programları	3.20	0.90
Teşvikler	3.55	1.03
Teknolojik Yenilikler Kullanma	3.65	1.07
İşletme İçi Terfi ve Nakiller	3.05	0.87
Geçici Çalışan İstihdamı	3.60	1.05
Yeni Çalışan Alımı	3.25	0.95

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2 *=61,42; P<.001*

Araştırmaya katılan işletmelerde etkin bir ücret sistemi ile yönetiminin varlığı ve amaçları ile ilgili bulgular ise şu şekildedir;

Tablo 11. İşletmelerde Ücret ve Maaş Sistem ve Yönetimi İle İlgili Yaklaşımlar

Yaklaşım	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Etkin bir Ücret-Maaş Sistemi ve Yönetiminin Varlığı	4.20	1.07
Nitelikli İnsan Kaynaklarını İşletmeye Çekme	3.95	3.87
Mevcut İnsan Kaynaklarını İşletmede Tutma	4.05	3.98
Ödemede Adalet ile Eşitliği Sağlama	4.45	1.15
Motivasyon	4.55	1.19
Maliyetleri Kontrol Altında Tutma	4.25	1.09
Yasal Yükümlülüklere Uyma	4.15	1.05

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2*=59,42; P<.001*

Aile işletmelerinde etkin bir ücret-maaş sistemi ve yönetiminin varlığı (4,20) önem düzeyinde olup, sistem daha çok çalışanların motivasyonlarını sağlama (4,55), adil ve eşit bir ödeme yapısı kurma (4,45), maliyetleri kontrol altında tutma (4,25) ile yasal zorunluluk (4,15) gibi temel amaçlarla kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı ve amaçları ile ilgili bulgular ise tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle İlgili Yaklaşımlar

Yaklaşım	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Varlığı	4.75	1.08
Bireysel Başarı, İlerleme ve Sorumluluk Yüklenmeyi Teşvik Et	4.40	0.99
Örgütsel Gelişime Katkı Yapmak	4.09	0.85
Verimlilik ve İş Kalitesini Yükseltmek	4.55	1.03
Örgütsel İletişimi Yaratmak	4.12	0.86
Örgütsel Politikaları Netleştirmek	4.03	0.83
Karar Alma ve Problem Çözmede Örgütsel Etkinliği Arttırmak	4.30	0.95
Stres, Gerilim ve Hayal Kırıklıklarını Gidermek	4.15	0.89

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2 *=47,35; P<.001*

Aile işletmelerinde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin varlığı (4,75) önem düzeyi ile ortaya çıkmış olup, bu yöndeki eylemler daha çok işletmede verimlilik ve iş kalitesini arttırmak (4,55), bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik etmek (4,40) ile karar alma ve problem çözmede örgütsel etkinliği arttırmak (4,30) gayeleriyle uygulanmaktadır.

İnsan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda gerçekleştirilmesi fikrine dayalı kariyer yönetimi uygulaması ile ilgili olarak elde edilen bulgular ise şu şekildedir;

Tablo 13. İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Yaklaşımlar

Yaklaşım	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Kariyer Yönetimi ve Planlamasına Verilen Önem	3.95	1.21
Çalışanların Terfi Beklentilerini Karşılamak	3.90	1.15
Çalışanların Kendilerini ve Kariyerlerini Geliştirme Fırsatı Sağlamak	3.30	1.04
Sadece yukarı yönlü değil tüm yönlerde yeni kariyer yol ve planları geliştirmek	3.70	1.19
Hem Örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı yarar sağlamak	3.15	0.95
Kişisel arzuları örgütsel amaçlar ile bütünleştirmek	3.20	0.98

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre sonuçlar; X^2*=27,64; P<.001*

İlgili işletmelerde kariyer yönetimi ve planlamasına verilen önem (3.95) düzeyi ile ortaya konmuş olup, ilgili uygulamalar genellikle çalışanların terfi beklentilerini karşılamak (3,90) ile sadece yukarı yönlü değil tüm yönlerde yeni kariyer yol ve planları geliştirmek (3,70) amacıyla benimsenmiştir.

Son olarak, aile işletmelerinde performans yönetimi kapsamında performans değerleme çalışmalarının varlığı ve amaçları ile ilgili bulgular aşağıdadır;

Tablo 14. İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmaları İle İlgili Yaklaşımlar

Yaklaşım	Ortalama	Standart Sapma
Performans Değerleme Çalışmalarının Varlığı	4.60	1.34
Çalışanların Performanslarının İyileşmesine Katkı Sağlamak	4.11	1.01
Çalışanların Eğitim-Geliştirme İhtiyaçlarının Saptanması	4.21	1.09
Terfi, Nakil ve İşten Çıkarmalarda Objektif Tutum	4.54	1.27
Kariyer Planlama Çalışmalarına Rehberlik Etmesi	4.32	1.19
Yönetici ile Astlar Arasında İyi Bir İletişimin Sağlanması	4.15	1.03
İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçimi	4.24	1.11
Ücret ve Maaş Ödemelerinin Belirlenmesi	4.59	1.29

Not: (i) n:75, (ii) ölçek üzerinde 1=hiç, 5=oldukça, (iii) Friedman Çift Yönlü Anova Testine Göre
sonuçlar; X^2=67,09; P<.001

İşletmelerde performans değerleme çalışmalarının varlığı (4,60) önem düzeyi ile ortaya konmuş olup, değerleme çalışmalarının özellikle ücret ve maaş ödemelerinin belirlenmesi ile terfi, nakil ve işten çıkarmalarda objektif davranmak gayeleriyle yürütüldüğünü ifade edebiliriz.

SONUÇ

Çalışmamızda Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimine bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu birinci kuşağın kontrolündedir. İşletmelerde genel olarak dışarıdan gelen yöneticilere karşı bir önyargı olup, kilit noktalarda aile üyelerinin bulunmasına büyük önem verilmektedir. Bir sonraki kuşak yöneticinin de yine aile içerisinden olması düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde insan kaynakları planlaması (İKP) çalışmamaları iç çevresel faktörler -işlerin analizi, işletme kültürü, yönetim tarzı, işgücü beceri envanteri- den ziyade dış çevresel faktörler -işgücünün yapısı, yasalar, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, teknoloji v.b- ağırlıklı olarak önemsenmekte ve yapılmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi'nin çok önemli teknik bir uğraşı alanı olan iş analizi çalışması işletmelerde orta düzeyde

önem verilen bir konu olup, analiz çalışması sonuçları genellikle performans değerleme, kariyer planlaması, insan kaynaklarının seçimi ile eğitim faaliyetlerinde kullanılmaktadır. İşletmelerde nitelik ve nicelik açısından insan kaynakları ihtiyacının giderilmesinde; fazla mesai uygulaması ile izin ve tatillerin kısaltılması veya kaldırılması en fazla rağbet edilen uygulamalar olarak dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinde etkin bir ücret-maaş sistemi ve yönetiminin varlığı söz konusu olup, sistem daha çok çalışanların motivasyonlarını sağlama, adil ve eşit bir ödeme yapısı kurma, maliyetleri kontrol altında tutma ile yasal zorunluluklar gibi temel amaçlarla kullanılmaktadır. Aile işletmelerinde eğitim-geliştirme faaliyetleri önem verilen bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olup, bu yöndeki eylemler daha çok işletmede verimlilik ve iş kalitesini arttırmak, bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik etmek ile karar alma ve problem çözmede örgütsel etkinliği arttırmak gayeleriyle uygulanmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları orta düzeyde önem verilen bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olup, bu yöndeki uygulamalar, genellikle çalışanların terfi beklentilerini karşılamak ile sadece yukarı yönlü değil tüm yönlerde yeni kariyer yol ve planları geliştirmek amacıyla benimsenmiştir. Kariyer yönetimi ve uygulamalarının aksine işletmelerde performans yönetimi ve değerleme çalışmaları hayli önem verilen bir fonksiyon olarak dikkate alınmakta ve performans değerleme çalışmaları özellikle ücret ve maaş ödemelerinin belirlenmesi ile terfi, nakil ve işten çıkarmalarda objektif davranmak gayeleriyle uygulama aktarılmaktadır.

Araştırmaya dahil olan işletmelerde insan kaynakları ile ilgili eylemler çoğunlukla bu ad altındaki bir birim tarafından değil, personel departmanları tarafından yürütülmektedir. Rekabetten çok artık rekabet üstü olmanın önem kazandığı günümüz iş dünyasında ayakta kalmak isteyen işletmelerin özellikle bilgi, teknoloji ve insan kaynakları konularında ortaya çıkan değişme ve gelişmelere zamanında ayak uydurmaları son derece önemli olmuştur. Bu üç kavram incelendiğinde diğer ikisinin de varlık şartı olması nedeniyle özellikle insan kaynaklarının çok ayrı ve özel bir konumunun olduğu fark edilecektir. Dolayısıyla tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmelerinin de ekonomik hayattaki varlıklarını koruyabilmelerinin en güçlü silahının insan kaynakları olduğu gerçeğinden hareketle yeterli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte kurumsallaşma sürecinde de bilimsel anlamda kabul edilebilir bir düzeyi sağlamaları son derece önemli görünmektedir. Ayrıca personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Araştırmamıza konu olan aile işletmelerinde ağırlıklı olarak personel yönetimi uygulamalarının varlığı söz konusudur. Bu yönüyle ilgili işletmelerde tam anlamıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur.

KAYNAKLAR

ARICIOĞLU, M., Atilla (2004), "Aile Şirketlerinin Devamlılığını Sağlamada Temel Bir Unsur Olan Varis/Aday Belirleme Sürecinde Sahip/Yöneticilerin Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Konya Un Fabrikaları Örneği", Konya.

ARIDURU, Ayşen "Aile Şirketleri İle İlgili Yaklaşımlar, Düşünceler", http://kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9288&Where=danisma_merkezi&Category=020603 Erişim tarihi, 10.04.2006

ALAYOĞLU, Nihat (2003) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Müsiad Yayınları, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru (2001) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.

ALDEMİR, M., Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir.

AÇIKALIN, Aytaç (2000) İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, 2. Baskı, Pegema Yayıncılık, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

CASCIO, F. Wayne (1995) Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw Hills, New York.

DeNISI, Angelo, S., GRIFFEN, Ricky, W. (2001) Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston.

DESSLER, Gary (1999) Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

FRENCH, Wendell, L. (1998) Human Resource Management, Houghton Mifflen Company, Boston.

HARRIS, Michael (1997) Human Resource Management A Practical Approach, The Dryden Press, Texas.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.

TAHİROĞLU, Figen (2002) Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları, İstanbul

http://www.sabanci.com/insan_kaynaklari.asp 14.06.2006

TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE GENEL MÜDÜRLERİN KONUMU

Sibel YAMAK
Galatasaray Üniversitesi
İşletme Bölümü
Çırağan cad. N.36
Ortaköy / İstanbul
Tel: (0212) 227 44 80
Faks: (0212) 258 22 83
e-posta: syamak@gsu.edu.tr

Özlem YILDIRIM ÖKTEM
Boğaziçi Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
Hisar Kampüsü
Bebek / İstanbul
Tel: (0212) 359 45 05
Faks: (0212) 287 24 80
e-posta: ozlem.yildirim1@boun.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma Türkiye çapında 108 aile şirketinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu şirketlerdeki genel müdürlerin karar alanını etkileyen unsurları görgül olarak incelemektedir. Buna göre aile şirketlerinde görev yapan genel müdürlerin karar alanı yöneticinin aile üyesi olup olmamasından etkilenmektedir. Şirket yönetim kurulunun aile üyesi olan genel müdüre kurula danışmadan karar alma yetkisini tanıdığı görülmektedir. Bu sınırsız karar alma yetkisinin aile üyesi olmayan tepe yöneticiye tanınmadığı bulunmuştur. Ayrıca genel müdürün eğitim seviyesinin karar alanı üzerinde etkisi olmadığı izlenmiştir. Öte yandan, şirketin son üç sene içinde bir yeniden yapılanma geçirmiş olması ya da genç bir şirket olması genel müdürün karar alanını genişletmektedir.

Anahtar sözcükler: Aile işletmeleri, genel müdür, güç, eğitim düzeyi, yeniden yapılanma

GİRİŞ

Yabancı yazında, tepe yöneticiler konusundaki çalışmaların özellikle Hambrick ve Mason'ın 1984 yılında yayımlanan makalesini izleyen senelerde yoğunluk kazandığı görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin önemi pek çok çalışmada vurgulanmıştır. (Daily & Johnson, 1997; Finkelstein & Boyd, 1998; Bigley & Wiersema, 2002; Sanders & Hambrick, 2007). Bu alanda gerçekleştirilecek araştırmaların kuramsal ve uygulamacı dünyaya değerli katkılar sağlayacağı kuşkusuzdur. Ancak Türkiye'de bu konudaki çalışmaların (Üsdiken, 1992; Yamak, 1998; Yamak ve Üsdiken, 2006) sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı bu boşluğu doldurmak ve Türkiye'deki aile şirketlerinde genel müdürün konumunu incelemektir. Bunu yaparken de aile üyesi olan ve olmayan genel müdürlerin göreceli konumları da ele alınmaktadır. Öte yandan, çeşitli çalışmalar (Sharma ve diğerleri, 1997; Ensley& Pearson, 2005) aile işletmeleri yazını ile genel işletme kuramları arasında bir bağ kurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, makale söz konusu yazını tepe yönetimi yazını ile buluşturmaktadır.

Tepe yönetimi yazınına göre, Hambrick ve Finkelstein (1987) çevresel, örgütsel ve kişisel etkenlere bağlı olarak genel müdürlerin yetki alanının çok sınırlıdan çok genişe kadar değişebileceğini savunmaktadırlar. Bu çalışma kişisel ve örgütsel etkenlere odaklanmaktadır.

Ağırlıklı olarak Kuzey Amerika'da gelişen tepe yönetimi yazınına göre genel müdür örgütün en güçlü aktörüdür (Daily & Johnson, 1997). Genel müdürün eğitim, kıdem ve deneyim gibi sahip olduğu çeşitli özellikler açısından şirketteki diğer yöneticilerden ayrıştığı görülmektedir (Norburn, 1989). Genel müdürün farklılığı kabul görse de, gücü konusunda akademik yazında kesin bir uzlaşı yoktur. Gücün göreceli bir kavram olduğu, ancak diğer aktörlere kıyasla anlaşılabileceği, dolayısıyla ortamdan ayrı düşünülemeyeceği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Finkelstein, 1992; Ocasio, 1994; Pollock ve diğerleri, 2002; Smith ve diğerleri, 2006). Bu yüzden değişik şirket tipleri ve değişik coğrafyalar gibi ortam farklılıklarını içeren çalışmalar, ortamın genel müdürlerin güçlerini ve karar alanlarını ne koşulda ve nasıl değiştirdiğini anlamak açısından faydalı olabilir. Örneğin, aile şirketleri ve gelişmekte olan piyasalardaki firmalarda bu alanda yapılacak çalışmalar yeni perspektifler sunabilir. Bu çalışma da aile şirketlerindeki genel müdürlerin konumunu inceleyerek yazına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Aile işletmeleri yazınında, gücün kurucu yöneticide toplandığı, diğer yöneticilerin de kan bağından dolayı güçlü olduğu düşünülür (Shin ve Chin, 1989; Buğra, 1995). Aile, 'yabancıları' içine almak ve önemli pozisyonlara getirme konusunda çekingendir (Khanna ve Palepu, 2000). Aile üyeleri, şirketin büyümesini takiben sayıca ve bilgi olarak yetememeye başladıklarında dahi kilit pozisyonları kendi ellerinde tutarak aile odaklılıklarını sürdürmeye çalışırlar (Buğra, 1995; Yıldırım ve Üsdiken, 2007). Ancak, aile odaklılığını koruma yönündeki çabalara rağmen aile dışından profesyonellerin tepe pozisyonlara gelmesi kaçınılmazdır (Chung, Lee ve Jung, 1997). Örneğin, Gökşen ve Üsdiken (2001) aile holdinglerinin merkezi yönetimlerinde çalışan aile üyesi oranının yaklaşık %10 civarında düştüğünü bulmuşlardır. Auch-Tsui (2004) ise aile egemenliğinin gerilediğini ifade etmektedir. Tüm bu çalışmalarda ortaya çıktığı gibi 'yabancı' veya 'aileden' olma önemli bir değişkendir.

H1: Genel müdürün aileden olması güç alanı ile olumlu ilişkilidir.

Modernizasyon yaklaşımı profesyonel yöneticilerin sahip oldukları eğitim ve tecrübelerden dolayı şirketi yönetmek için gerekli donanıma sahip olduklarını ifade etmektedir (Church, 1993; Scott, 1997). Yöneticinin eğitimin stratejik karar sürecinde önemli bir yer tuttuğu çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; Tihanyi ve diğerleri, 2000). Örneğin yenilikçilik (Bantel ve Jackson, 1989), uluslar arasılaşma (Thanyi ve diğerleri, 2000) gibi stratejilerle tepe yönetimin eğitim seviyesi arasında olumlu bir ilişki görülmektedir. Tepe yöneticilerin eğitim seviyesinin şirket yönetimine etkisi aile şirketlerinde de bu yönde bir yapılanmayı beraberinde getirmiştir. Aile şirketlerinde yeni nesil aile üyelerinin kurucu nesle göre eğitim seviyelerinin daha yüksek olması ve daha iyi okullarda öğrenim görmüş olmaları da profesyonelleşme çabasının bir parçasıdır (Buğra, 1995). Öte yandan, Türkiye'de üniversite mezunlarının genel nüfusa oranının çok düşük (%11) olması eğitim düzeyini önemli ve sınırlı kaynaklardan biri haline getirmektedir. Bu yüzden, eğitim düzeyinin, aile üyesi olup olmamaktan bağımsız olarak yöneticinin karar alanını etkileyebilecek önemli bir unsur olduğu düşünülebilir.

H2: Eğitim düzeyi güç alanı ile olumlu ilişkilidir.

Önceki çalışmalar kriz sonrası gerçekleşen bir yeniden yapılanma sürecinde tek elden yönetimin daha gerekli olduğunu ifade etmektedir (Johnson ve diğerleri, 2005). Belirsizlik dönemlerinde kaynakların tek elden verimli bir şekilde belli bir hedefe odaklanması gerekmektedir. Çeşitli yazarlar (Boyd, 1995; Baliga ve diğerleri, 1996) şirket liderliğinin tek kişide toplanmasının, şirketin hedeflerine odaklanmasını ve kararların hızla uygulanmasını sağlayacak bir komuta birliği yaratacağını ifade etmektedir. Bu durum yöneticinin karar alanının genişlemesini beraberinde getirebilmektedir. Nitekim birleşik liderlik yapısı üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalarda tek elden yönetimin, diğer paydaşlara, netleşmiş bir yön hissi ve güçlü bir şirket imajı verdiği ifade edilmektedir (Finkelstein ve D'aveni, 1994).

H3: Kriz sonrası gerçekleşen yeniden yapılanma genel müdürün karar alanı ile olumlu ilişkilidir.

ÖRNEKLEM VE YÖNTEM

Bu araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen analizler çeşitli Avrupa ülkeleri ile eş zamanlı olarak uygulanan daha kapsamlı bir anket çalışmasının küçük bir parçasıdır. Anket, Değer Yaratan Yönetim Kurulları (Value Creating Boards) çalışma grubu tarafından oluşturulmuş ve yazarlar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri esnasında bu alanda çalışan akademisyenler ve yöneticiler ile işbirliğine gidilmiştir. Anket, yönetim kurularının yapısı, işleyişi, tepe yönetiminin özellikleri gibi çeşitli başlıklar altındaki bilgileri içermektedir.

Veriler 2005 yılsonu itibari ile toplanmıştır. Örneklemi Türkiye'nin tüm bölgelerinde yer alan farklı büyüklükteki anonim şirketler oluşturmaktadır. Örneklemdeki şirketlerin coğrafi dağılımı belirlenirken Devlet İstatistik Enstitüsü'nün İstatistikî Bölge Birimi Sınıflaması I dikkate alınmıştır. Bölgesel dağılımdaki yüzdeler göz önüne alınarak, Ticaret Odaları'ndan elde edinilen listelerden rasgele 965 anonim şirket seçilmiştir. Her şirkete biri insan kaynakları sorumlusuna ve diğeri genel müdüre olmak üzere toplam iki anket posta ile gönderilmiştir. Eksik bilgiler için şirketler ile telefonla temasa geçilmiştir. Gönderilen 965 anketten 39 tanesi adresin geçersiz olması nedeniyle geri dönmüştür. Cevap oranı %11'dir.

Değişkenler

Bu bölümde kullanılan değişkenler ve ölçümleri açıklanmıştır.

Bağımlı değişkenler:

Bu çalışmada iki farklı bağımlı değişken ele alınmıştır. Genel olarak, bağımlı değişkenler yönetim kurullarının genel müdüre tanıdığı karar alma alanını kapsamaktadır. Bu değişkenler iki farklı soru[1] ile 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Analiz esnasında bu ölçüm 'katılıyorum' seçeneklerinin (4 ve 5) 1, diğerlerinin 0 değerini aldığı kukla değişkene dönüştürülmüştür. Genel müdürün sınırlı karar alanı olarak adlandırılan birinci bağımlı değişken genel müdürün strateji konusundaki önerilerinin yönetim kurulu tarafından kabul edilmesini sorgulamaktadır. İkincisi ise yönetim kurulunun genel müdürün kendi başına stratejik karar almasına gösterdiği yaklaşımı ele almaktadır. Bu değişken genel müdürün sınırsız karar alanı olarak adlandırılmıştır.

Bağımsız değişkenler:

Bağımsız değişkenler birey ve şirket seviyesindeki değişkenlerden oluşmaktadır. Genel müdürün aile üyeliği ve eğitim düzeyi birey seviyesindeki değişkenleri oluştururken yeniden yapılanma firma seviyesindeki değişkendir.

Genel müdürün aile üyeliği: Bu değişken kukla değişken olarak ölçülmüştür. Aile üyesi olan genel müdür için 1 değerini almıştır. Bu çalışmada aile, kurucunun ve eşinin, ebeveynleri, çocukları, kardeşleri ve onların eşleri ve çocuklarını içermektedir. Kısacası, kan bağı olan herkes aile üyesi sayılmıştır çünkü kolektif kültüre sahip ülkelerde aile kavramının kapsamı geniş aileyi de içermektedir (Hofstede, 1994). Yapılan araştırmalar Türkiye'nin kolektif kültüre sahip olduğu yönündedir (Hofstede, 1980; Paşa ve diğerleri, 2001).

Eğitim düzeyi: Bu değişken genel müdürün zorunlu ilköğretim sonrasında aldığı eğitimi kapsamaktadır. İlkokuldan sonra eğitim kurumlarında geçirdiği yıl sayısı yöneticinin eğitim seviyesini tanımlamakta kullanılmıştır.

Yeniden yapılanma: Bu değişkenler ankette yer alan bir soru[2] ile 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Soru, şirketin son 3 yıl içinde bir yeniden yapılanma geçirip geçirmediğini araştırmaktadır. Analiz esnasında bu ölçüm 'katılıyorum' seçeneklerinin (4 ve 5) 1, diğerlerinin 0 değerini aldığı kukla değişkene dönüştürülmüştür.

[1] "Yönetim kurulu, genel müdürün strateji oluşturma konusundaki önerilerini kabul etmeye meyillidir."
"Yönetim kurulu, genel müdürün yönetim kuruluna danışmadan stratejik karar almasına olumlu bakar"

[2] "Son üç sene içinde şirkette ani dış etkilerin neden olduğu ciddi yeniden yapılanma ve krizi engellemek için faaliyetler yapıldı"

Kontrol değişkeni:

Şirketin yaşı: Bu değişken şirketinin kuruluş yılının 2006 tarihinden çıkarılması ile elde edilmiştir.

İstatistiksel yöntem olarak 2 farklı lojit analizi kullanılmıştır. Birinci Lojit analizi bağımsız değişkenler ve kontrol değişkeniyle tepe yöneticinin dar kapsamlı karar alanının ilişkisini araştırmıştır. İkincisi ise aynı değişkenlerin genel müdürün geniş karar alanıyla ilişkisini incelemiştir. Lojit analizi bağımlı değişkenin kategorik olması durumunda kullanılan çözümleyici analiz yöntemidir.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları tanımlayıcı analiz sonuçlarının ardından Lojit ve ANOVA çizelgeleriyle sunulmuştur. Tanımlayıcı analizlerde görüldüğü gibi aile üyesi olan ve olmayan genel müdürler örneklemde eşit olarak dağılmıştır. Bulgular her iki grupta da eğitim seviyesinin Türkiye ortalamasının çok üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre Türkiye'de bir genel müdürün ortalama eğitim düzeyinin yüksek okul seviyesine denk geldiği söylenebilir. Ayrıca korelasyon matrisi bağımsız değişkenler arasında istatistiksel analizi engelleyecek bir korelasyon olmadığını göstermektedir.

Çizelge 1. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ortalamalar (St. Sapma)		1	2	3	4	5
	GM aile üyesi	GM aile dışından					
1. GM aile üyeliği	0,50 (0,50)	0,50 (0,50)	1				
2. Eğitim düzeyi	9,11 (2,89)	9,56 (3,65)	-0,07	1			
3. Yeniden yapılanma	0,43 (0,50)	0,41 (0,50)	0,02	0,03	1		
4. Şirketin yaşı	16,93 (10,47)	22,15 (16,69)	-0,19	0,10	0,14	1	
5. GM sınırlı karar alanı	0,75 (0,44)	0,51 (0,51)	0,25*	0,04	0,00	-0,03	1
6. GM sınırsız karar alanı	0,47 (0,50)	0,23 (0,43)	0,25*	0,02	0,18	-0,17	0,47***

**<0.01 *< 0.05 †<0.1

Yapılan lojit analizleri sonucunda eğitim seviyesi haricindeki diğer değişkenlerle genel müdürün karar alanı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Çizelge 2 lojit analizi sonuçlarını göstermektedir. Çizelge 4'te ise hipotezlerle ilgili özet tablo yer almaktadır.

Birinci hipotez her iki lojit analizinde de desteklenmiştir. Lojit bulguları genel müdürün aile üyeliği ile sınırlı ve sınırsız karar alanları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tepe yöneticinin aile üyesi olması durumunda, yönetim kurulunun genel müdürün strateji konusundaki önerilerini kabul etme eğilimi artmaktadır. Aynı doğrultuda genel müdürün yönetim kuruluna danışmadan karar alması da tepe yöneticinin aile üyesi olması durumunda yönetim kurulu tarafından olumlu karşılanabilmektedir. Bu bulgu yazında yer alan önceki çalışmalarla aynı doğrultudadır. Örneğin Buğra (1995) aile dışından yöneticilerin etkisinin aileye kıyasla çok sınırlı olduğu ifade etmektedir.

Çizelge 2. Lojit Analizi Bulguları

	GM sınırlı karar alanı	**GM sınırsız karar alanı**
C	0.04	-1.33
GM aile üyeliği	1.05**	1.03*
Eğitim seviyesi	0.67	0.03
Yeniden yapılanma	0.00	0.90*
Şirketin yaşı	0.01	-0.03†
Ki ^{2}	6.32**	12.5**
-2LL	126.39	118.13
Cox & Snell R^2	0.06	0.11
Nagelkerke R^2	0.08	0.16

**<0.01 *< 0.05 †<0.1

Ancak aile üyesi olan ve olmayan genel müdürlerin göreceli yetkileri konusunda yapılmış bir görgül çalışma yoktur. Bu araştırma bu alandaki boşluğu da doldurmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurullarının aile üyesi olan ve olmayan genel müdürlerin karar alanlarına yönelik yaklaşımlarını daha iyi anlayabilmek için bir ANOVA gerçekleştirilmiştir. Böylece karar alanıyla ilgili bağımlı değişkeni oluşturmakta kullanılan 2 cümle ve genel müdürün aile üyeliğini ölçen bağımsız değişken tekrar incelenmiştir. ANOVA sırasında söz konusu iki cümle ("Yönetim kurulu, genel müdürün strateji oluşturma konusundaki önerilerini kabul etmeye meyillidir."*ve*"Yönetim kurulu, genel müdürün yönetim kuruluna danışmadan stratejik karar almasına olumlu bakar") kukla değişken haline getirilmeden, 5'li Likert ölçeğinin tümü kullanılarak sınanmıştır. Çizelge 3 ANOVA sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, yönetim kurulunun aile üyesi olmayan genel müdürlerin strateji önerilerini kabul etme konusunda olumlu düşünmeye doğru bir eğilim varken (ort. 3.46), aynı yöneticilerin yönetim kuruluna danışmadan karar almaları kabul görmemektedir (ort. 2.44). Öte yandan, yönetim kurulu aile üyesi olan genel müdürün strateji önerilerini kabul etmeye olumlu bakarken (ort. 4.05), yönetim kuruluna danışmadan karar alması konusunda olumsuz olmasa da kararsız bir tavra daha yakın durmaktadır (ort. 3.13). Bu sonuçlar aile şirketlerinde genel müdürün karar alanını belirleyen unsurlar içinde en önemlisinin aile üyeliği olduğunu düşündürmektedir.

Çizelge 3. ANOVA

		N	Ortalama	St.Sapma	F
GM sınırlı karar alanı	**Aile üyesi olmayan GM**	49	3.46	1.20	
	Aile üyesi olan GM	51	4.05	1.20	5.28*
GM sınırsız karar alanı	**Aile üyesi olmayan GM**	47	2.44	1.39	
	Aile üyesi olan GM	51	3.13	1.56	5.94*

*< 0.05

Genel müdürün eğitim seviyesine yönelik beklentileri içeren ikinci hipotez için her iki karar alanı içinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum Türkiye'deki tepe yöneticilerin genel olarak eğitim seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklanabilir (Yamak, 1998). Bu durumda eğitim ayrıştırıcı bir etken olamamaktadır. Nitekim bu çalışmada da eğitim seviyesi açısından aile üyesi olan ve olmayan genel müdürler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmediği gibi ortalama eğitim süresinin her iki grup için 9 yılın üzerinde olduğu izlenmektedir (Bknz çizelge 1).

Kriz sonrası gerçekleşen yeniden yapılanma ile sınırlı karar alanı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bu değişkenle sınırsız karar alanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular ani dış etkilerin neden olduğu yeniden yapılanma süreci geçirmiş olan şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin genel müdürün kendilerine danışmadan karar almasına olumlu yaklaştığını göstermektedir. Kriz sonrasında tek elden yönetimin güçlü şirket imajı vermesi ve hedeflerde netlik sağlaması daha önceki paragraflarda söz edilen farklı çalışmalarda vurgulanmıştır. Bu tür şirketlerin benzer bir mantıktan yola çıkarak güvendikleri bir aile üyesine sınırsız yetki vermeyi uygun görüyor olmaları beklenebilir.

Çizelge 4. Hipotezler ve bulgular

Hipotezler	**GM sınırlı karar alanı**	**GM sınırsız karar alanı**
H1: Genel müdürün aileden olması güç alanı ile olumlu ilişkilidir.	Desteklendi	Desteklendi
H2: Eğitim düzeyi güç alanı ile olumlu ilişkilidir.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H3: Kriz sonrası gerçekleşen yeniden yapılanma genel müdürün karar alanı ile olumlu ilişkilidir.	Desteklenmedi	Desteklendi

Öte yandan kontrol değişkeni olarak kullanılan şirket yaşının genel müdürün sınırsız karar alanıyla olumsuz bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu diğer bulgularla uyum göstermektedir. Yaşlı şirketlerde kurucu aile üyeleri yönetim kademelerini bırakmış olabilirler. Bu firmaların artan bir profesyonelleşmeyi tercih etmiş olabileceği düşünülebilir. Bu durumda tepe yöneticinin aileden olmaması ihtimali artabilir. Aileden olmayan bir genel müdürün yöneteceği şirketle bağımlı değişken (karar alanı) arasında olumsuz bir ilişki olması beklenebilir.

Bu çalışma aile şirketlerindeki tepe yöneticilerinin karar alanını etkileyen unsurları görgül olarak incelemektedir. Buna göre aile şirketlerinde görev yapan genel müdürlerin karar alanı yöneticinin aile üyesi olup olmamasından etkilenmektedir. Şirketin son üç sene içinde bir yeniden yapılanma geçirmiş olması ya da genç bir şirket olması genel müdürün karar alanını genişletmektedir.

TEŞEKKÜR

Galatasaray Üniversitesi Araştırma Fonu'na bu çalışmaya vermiş olduğu değerli desteği için teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

Auch-Tsui., L. 2004. The Professionally Managed Family Run Enterprise: Ethnic Chinese business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41: 696-723.

Baliga, R., Moyer, C., ve Rao, R. 1996. CEO duality and firm performance: what is the fuss. *Strategic Management Journal,* 17: 41-53.

Bantel, K.,& Jackson, S. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal,* 10: 107-124.

Bigley, G.A., Wiersema, M.F. 2002. New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly,* 47: 707-727.

Boyd, B. K. 1995. CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*,16: 301-312.

Buğra, A. 1995. *Devlet ve İşadamları.* Istanbul: İletişim Yayınları.

Chung, K.H., Lee, H.C., & Jung, K.H. 1997. *Korean management. Global strategy and cultural transformation.* Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Church, R. 1993. The family firm in industrial capitalism: International perspectives on hypotheses and history. *Business History,* 35: 17-43.

Daily, C. & Johnson, J. L. 1997. Sources of CEO power and firm financial performance: a longitudinal assessment. *Journal of Management,* 23:97-117.

Ensley, M.D., and Pearson, A.W. 2005. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 29: 267-284.

Finkelstein, S.1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal,* 35:505-538.

Finkelstein, S., & D'Aveni, R., A. 1994. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal,* 37: 1079-1108.

Finkelstein, S., & Boyd, B.K. 1998. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal,*41:179-199.

Gökşen, N.S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish Business Groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management,* 12: 325-340.

Hambrick D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review,* 9: 193-206.

Hambrick, D.C. & Finkelstein, S. 1987. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior,* 9:369-406.

Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. 1994. Management scientists are human. *Management Science*, 40: 4-13.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. Harlow: Prentice Hall.

Khanna, T., Palepu, K. (2000). Emerging market business groups, foreign intermediaries, and corporate governance. In R. K. Morck (Ed.). *Concentrated Corporate Ownership,* 265-292. Şikago: The University of Chicago Press.

Norburn, D. 1989. The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal,* 10:1-15.

Ocasio, W. 1994. political dynamics and the circulation of power: CEO succession in U.S. industrial corporations, 1960-1990. *Administrative Science Quarterly*, 39:285-312.

Paşa, F.S., Kabasakal, H. and Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 559-589

Pollock, T.G., Fischer, H.M., and Wade, J.B. 2002. The role of power and politics in the pricing of executive options. *Academy of Management Journal,* 45:1172-1182.

Sanders, W. M.. G.& Hambrick, D. C.2007. Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk taking and performance. *Academy of Management Journal,* 50:1055-1078

Scott, J. 1997. *Corporate Business and Capitalist Classes*. Oxford: Oxford University Press.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. 1997. Strategic management in family business: past research and future challenges, *Family Business Review,* 10: 1-35.

Shin, E.H. & Chin, S.K. 1989. Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea. *Sociological Forum*. 4:3-26.

Smith, A., Houghton, S.M., Hood, J.N., & Ryman, J.A. 2006. Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance. *Journal of Business Research,* 59: 622-629.

Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily , C.M. & Dalton, D.R. 2000. Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management,* 26: 1157-1177.

Üsdiken, B. 1992. The impact of environmental change on the characteristics of top management teams. *British Journal of Management,* 3: 207-219.

Yamak, S. 1998. Türkiye'de yönetici elitlerin eğitim durumu: 80'lerden 90'lara neler değişti? *Amme İdaresi Dergisi,* 31: 65-78

Yamak, S., ve Üsdiken, B. 2006. Economic liberalization and the antecedents of Top management teams: Evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management,*17: 177-194.

Yıldırım, Ö., Üsdiken, B. 2007 Reconciling Family-Centric and Professionalized Governance: Boards of Firms within Family Business Groups. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, A.B.D.

DEĞİŞEN ÇAĞIN AİLE İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YERLEŞTİRİLMESİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERDEN BEKLENTİLER

A. Turan ÖZTÜRK
Çankaya Üniversitesi Rektörlüğü,
Öğretmenler Cad. No. 1 4 Yüzüncüyıl,
06530, ANKARA
Tel: (0312) 284 45 00-143
Faks: (0312) 286 10 36
e-posta: atozturk@cankaya. edu. tr

ÖZET

Yakın geçmişin yönetim paradigması, "duran geriler iken"; bugün, "ilerlemeyen, yok olur" şeklinde ifade edilmektedir. Artan rekabet ortamı ve yönetim becerileri örgütlerin yaşam döngülerini yakından ilgilendirmektedir. İşletmeleri dirençli kılan faktörler arasında işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerin, kısaca kültürün önemli bir yeri vardır. Matematiksel ifade ile; "firma kültürü, çevresinden yalıtılamayan toplum kültürünün birinci dereceden, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin edindikleri bilgi ve becerilerinin, ikinci dereceden türevidir". Örgütlerin içinde hayat bulduğu iç ve dış çevre koşulları, yöneticileri çok dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Birer işbirliği ortamı olan işletmeler, olası tehditlere karşı kendilerini korumak için sürekli arayış içerisinde olmuşlardır. Sorunlarını rakiplerine karşı kısa sürede çözerek, fırsat ve üstünlüğe dönüştürmenin en kısa yolu, bilgiyi en önemli faktör girdisi olarak kullanmakla mümkündür. işletme sahip ve/veya yöneticilerinin; işletmelerini ikinci ve üçüncü nesile taşımaları nın en kestirme yolu; kurumsallaşmaya önem verme, kara dönüştürülebilen bilgiyi özümsemektir. Çalışmada, önüne geçilemez bir olgu olan değişimde, firma yaşam süreçlerini iyileştirmek ve değişimi iyi analiz edebilmek için yönetici rolü ve kazandırılması gereken beceriler, örnekler verilerek incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurum Kültürü, Yönetim, Paradigma Değişimi

1. GİRİŞ

Giderek hızını artıran rekabet ortamına uyum sağlamak ve yönetim becerileri kazanmak, örgütlerin yaşam süreleri ile doğrudan ilglidir. Rekabet ortamında örgütün bir bütün olarak değişime ayak uydurması, örgütün geliştirilmesi ile ilgili olduğu kadar, örgüt ile birlikte soluk alan yöneticilerin geliştirilmesi ile de yakından ilgilidir.

İşletmeleri dirençli kılan faktörler arasında işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerin, kısaca **kültürün** özel bir yeri vardır. Matematiksel ifade ile; "**firma kültürü, çevresinden yalıtılamayan toplum kültürünün birinci dereceden, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin edindikleri bilgi ve becerilerin ikinci dereceden türevidir. "**

Örgütlerin içinde hayat buldukları iç ve dış çevre koşulları, yöneticileri çok dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Birer işbirliği ortamı olan işletmeler, olası tehditlere karşı korunmak için sürekli arayış içinde olmalıdırlar. Yakın geçmişin yönetim paradigması **"duran geriler iken**", bugün "**ilerlemeyen yok oluyor".** Sorunlarını rakiplerine karşı kısa sürede çözerek fırsat ve üstünlüğe dönüştürmenin en kısa yolu, bilgiyi en önemli üretim faktörü olarak kullanmakla mümkün olur.

Çalışmada önüne geçilemez bir olgu olan değişimi iyi yönetebilmek için **Aile İşletmelerinde profesyonelleşme ve** yöneticilerin rol ve önemine değinilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetici, değişen çağın yönetici özellikleri, kazandırılması gereken beceriler (yönetici geliştirme), yönetici eğitimi ve kurum kültürünün önemi ortaya konularak çalışmaya kavramsal bütünlük kazandırılacaktır.

2. 1. Yönetici Kavramı ve Özellikleri

Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v. b. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleştirmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2001)

Diğer bir tanım da yöneticiyi, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 1998)

Bilgiler öğretilebilir hale geldikçe, yöneticiliğin paradigmaları başlamıştır. **Paradigma, insanların çevrelerine bakmak ve algılamakta kullandıkları gözlük", zihinsel bir haritadır.** İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde, kültürel çevre tarafından yönlendirilirler. Dolayısıyla yöneticiler de içinde yaşadıkları dönemde"**işletetme ve yönetim kültürüne "egemen olan paradigmalardan etkilenecektir** (Koçel, 2003).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. **Profesyonel yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel yöneticiler, yönetim işlerini kendilerine meslek**

edinerek"işletmenin sahibi haline gelmeden"girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Oluç, 1963).

Değişen çağın yönetcisinin sahip olması gereken özellikler ise şunlardır:

- Entellektüel özellikler,
- Karaktere ilişkin özellikler,
- Sosyal özelliklerdir.

2. 2. Yöneticide Bulunması Gereken Beceriler:

- Teknik Beceriler (Fonksiyonel Uzmanlık Alanı),
- Beşeri Beceriler (İnsan İlişkilerinin Ön Plana Çıkması),
- Kavramsal Beceri (Algılama Becerisi)

2. 3. Günümüz Yöneticilerinde Bulunması Gereken Asgari Özellikler ise;

- Objektiflik**,**
- Global Ölçekte Düşünmek,
- Teknik bilgi ve beceri,
- Global Stratejist olma,
- Vizyon Kazandırma,
- Global Ölçekte Yaratıcı Olma,
- Global Çevrede Değişimi Belirleme ve Gerçekleştirme,
- Problem Çözme ve Hızlı Karar Verme,
- Self ve Örgütsel Motivasyon,
- Zamanı Etkin Kullanma ve Yönetme
- Rekabete Açık Olma ve Engelleyici Olmama.

2. 4. Yönetici Geliştirme ve Eğitimi

Örgütlerin içinde bulundukları dinamik çevre, değişimi zorunlu kılmaktadır. Robbins'in "değiş, ya da öl" sloganı seçeneği ortaya koymaktadır (Robbins, 1999).

Geliştirme kavramı ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alınarak, onun organzasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum işindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder.

Yönetici Geliştirme, işletmelerde orta ve üst kademe yöneticilerinin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerini amaçlayan, **iş başında, iş haricinde öğrenme ve gelişmelerini sağlamaya yönelik uzun vadeli bir süreçtir.**

Kısaca yönetici geliştirme; yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale getrilmesidir (Petit, 1975)

Yönetici Eğitimi; işletme içinde veya dışında formal programlar yolu ile veya kendi kendine ya da tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.

Yönetici Geliştirme ise; organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar.

2. 5. Kültür ve Yönetim İlişkileri, Örgüt Kültürü

Kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler**,** inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır.

İşletme kültürü, bir topluluğu bir arada tutan, paylaşılmış değer ve davranışlardır. Peters ve Waferman'a göre işletme kültürü, "örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur (Peters, 1982). İşletme kurucuları ve ilk yöneticileri, örgüte bir takım görüşler, inançlar ve değerler getirirler, çalışanlarına empoze ederler. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamıştır (Dyer, 1986).

3. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE KISITLARI

Çalışmanın sorunsalı; açık çevrede yaşamını nesiller boyu sürdürme ümidinde olan Aile İşletmelerinin, değişen çağın yapısına uyum sağlayabilmeleri için, kurum kültürlerinin yerleştirilmesi ile profesyonel yöneticilerin rollerine değinilerek alınması gereken önlemlere dikkat çekmektir.

Yöntem olarak; 21. yüzyılın hızlı ve çok yönlü değişimin oluşturacağı kaotik ortama uygun paradokslar ortaya konularak çözüm arayışına gidilmiştir.

Çalışmanın işletme yazınına sağlayabileceği katkı ise; Aile İşletmelerinin zaman geçirmeden kurumsallaşma ve bunun doğal sonucu olarak profesyonelleşmeye vermesi gereken önem ile, giderek kaotikleşen bir ortamda, porfesyonel yöneticilerin de paradigmalarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmek istenmiştir.

4. İNCELEME

Karmaşık ilişkiler bütünü olan işletmeler ve onları oluşturan alt sistemler ve bileşenleri arasında ilişkiler kurgulanmadığında, gelişmek ve değişimin önünde olmak mümkün olmamaktadır. Birinci nesilin emeğinin ürünü olan Aile İşletmeleri, **kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdikleri** ölçüde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Aksi durumda

zamansız şirket ölümleri de, tıpkı donanımlı bir insanın ölümü gibi toplumu ve bireyleri sarsacaktır. Değişen çağ, **yaratıcı liderlerin çağıdır.** Yaratıcı liderlik; insanı, teknolojik materyali, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma biçiminde yoğurarak kurum oluşturma sanatıdır(Öztürk, 2006). Yönetici, sistemi değerlerle bütünleştirdiğinde, kurumsallaşmayı gerçekleştirebilecektir.

İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde, kültürel çevre tarafından yönlendirilir. **Yöneticiler de, işletme ve** yönetim **kültürüne egemen olan paradigmalardan etkilenecektir. Paradigma değişimleri**, organizasyonel değişimlerin daha radikal bir şeklidir. Paradigma değişimi, profesyonel yöneticileri, birlikte nefes aldıkları işletmenin faaliyet gösterdiği işin doğası üzerinde tekrar düşünülmesini gerektirmektedir. Bu zorunluluk; **profesyonel yöneticileri kavramsal düşünür olmanın yanı sıra, teknik becerileri de gerekli** kılmaktadır**. Bu günün yönetim paradigması, yöneticilerden yüksek bir zihinsel kapasite istemektedir.** Birer sosyo-teknik sistem olan işletmeler, tehditlere karşı, direnç kazanmadığı takdirde bütünlükleri tehlikeye girer.

Ünlü Çin Generali ve Askeri Teorisyeni **Sun Tzu'nun aşağıdaki sözleri, profesyonel yöneticilere de örnek olabilecek bir "ihtimaller" hesabıdır:**

"Çarpışmadan önce birçok hesaplama yapan general muharebeyi kazanır.

Önceden sadece birkaç hesaplama yapan general ise, çarpışmayı kaybeder.

Nitekim; çok hesaplama zafere, az hesaplama yenilgiye götürür. Bu noktaya önem vererek, kimin kazanmaya daha yakın olduğunu görebilirsiniz. "

Say Yasası'nın özünü oluşturan "her arz kendi talebini yaratır" kuralı, yönetim bilimi için de geçerlidir. Gelişmiş toplumlar ve onların yarattıkları organizasyonlar yönetimi geliştirmeye ve yönetici eğitimine giderek daha fazla önem vermektedirler. Sahip oldukları ise, şüphesiz arz ettikleri ile orantılıdır. Konunun önemini anlayan birçok Aile Şirketi de, yönetimi profesyonellere bırakmaktadırlar. Ancak, çabalar yetersizdir. Gelinen noktada**, toplumun yeteneksiz kişilere tahammülü yoktur.** Çağdaş toplumun üyeleri, iş hayatlarını bir geçinme aracı olarak görmekten artık vazgeçmişlerdir. Konu, ekonomik gereksinimlerin de ötesinde ele alınmalıdır. Artık **yöneticiliğin geliştirilmesi; hayatı kazanma yönteminden çok, çalışmanın ve kalkınmanın bir başka yolu olarak görülmelidir.**

5. SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılın **karekteristik özelliği, organizasyonların varlıklarını sürürebilmeleri için dinamik ve hızla değişen ortamlarda yaşam mücadelesine hazır olmayı gerektirmesidi**r. Böyle bir ortamda, aile tutum ve değerlerinin ön plana çıktığı **Aile Şirketlerinde kurumsallaşma sağlanamadığı, iç ve dış değişimlere duyarsız kalındığı** takdirde ciddi maliyetlere katlanmak kaçınılmaz olacaktır. Konuyla ilişkin olarak P. Drucker'in aşağıdaki tespitine katılmamak mümkün değildir:

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

Aile şirketlerinde ana gaye, işletmeyi sonraki kuşaklara aktarmaktır. Ancak; gerek dünya genelinde, gerekse ülkemizde Aile Şirketlerinin ömrünün uzun olduğu söylenemez. TOBB Ticaret Sicili verilerine göre 2007 yılının ilk dört ayında 38449 şirket açılıp, 12929 şirket kapanmıştır. (www.muhasebe.tr.com). Kapanma oranının yüksekliği dikkat çekicidir. Kurumsallaşma, işletmenin sistem haline dönüştürülmesidir. Kurumsallaşma sağlanamadığında, şirketin ömrü kişi ömrü ile sınırlı kalmaktadır. Sorunsalın özü de bu tespitte toplanmaktadır. Uluslararası denetim vergi ve danışmanlık şirketi Pricewaterhouse coopers (PwC) tarafından dünya çapında yapılan **Küresel Aile Şirketleri Araştırması, Türk aile şirketlerinin üçtebirinin önümüzdeki 5 yıl içerisinde el değiştirmeyi beklediğini** ortaya koymuştur. PwC Türkiye Kıdemli Ortağı Adnan Nas ve Denetim Hizmetleri Direktörü Mehmet Karakurt tarafından yapılan basın bildirisinde; Türkiye'den 50 şirketin katıldığı araştırmaya göre şirketlerin el değiştireceğini öngören Türk katılımcılarının % 35'i şirketin bir sonraki kuşağa geçmesini, %29'u ise halka arz edilmesini öngörüyor. 28ülkeden yaklaşık 1500 aile şirketi üzerinde yapılan araştırmanın bazı sonuçları şöyledir:

- Türk aile şirketleri, önümüzdeki 12 ay içinde kendilerini en fazla zorlayacak risklerin başında %68 ile hükümet programlarını, %46 ile döviz kurlarını görmekte,
- Aile şirketlerinin %76'sı geçtiğimiz bir yılda büyüdüklerini söylerken, %68'i önümüzdeki 12 aylık süreçte büyümenin süreceğini belirtiyor.
- Türk aile şirketleri en güçlü yanlarını güçlü marka, ürün tasarımı, teknik kapasite ve müşteri sadakati olarak sıralıyor.
- Türk şirketlerinde özellikle haleflik ve strateji konusunda dünya ortalamasına göre, daha fazla gerginlik yaşanıyor.
- Türk şirketleri, devletin desteğini dünya ortalamasından daha yüksek oranda bekliyor.
- Türk şirketleri, diğer ülkelere oranla büyüme ve karlılığına daha az, saygın bir isim olmaya daha fazla öncelik veriyor.

Aile şirketlerinin sorunsuz olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için**; kurumsallaşması, kurum kültürünü oluşturarak ona bağlı kalması ve profesyonel leşmeye önem vermelidirler**. Öte yandan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel "**Nepotizmdir."** (Nepotizm; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi v.b. faktörler dikkate alınmadan, sadece akrabalık ilişkilerinin esas alınmasıdır)Nepotizm, paydaşlar arasında da güvensizliğin oluşmasına sebep olduğu gibi, yetenekli yöneticilerin istihdamını önleyeceğinden, **şirket entelektüel sermayeden yoksun** kalacaktır. Bilindiği üzere bir örgüte rekabet avantajı sağlayan en önemli girdilerden biri de, **"örgütün ne bildiğidir".** P. F. DRUCER'a göre entelektüel sermaye**; "Pazar içerisinde şirkete rekabet avantajı sağlayan, şirkete değer katan kaynaklar"** olarak tanımlanmıştır Şüphesiz, aile şirketlerini başarıya ulaştıran, rekabet avantajı sağlayan salt maddi varlıklar değildir. Aynı zamanda maddi olmayan varlıklardan olan entelektüel sermaye birikimi, örgüt performansında çoğaltan etkisi yaratacaktır**.** Bugün başarılı olan işletmelere bakıldığında şu ortak sonuca ulaşılır: "**Onların kendilerine özgü paylaşılan bir kültürü vardır, bilgi sürekliliği ise işletme sürekliliğinin ön koşulu olmuştur. "**

KAYNAKLAR

"Aile Şirketlerinin Üçte Biri El Değiştirebilir", Milliyet Ekonomi Servisi, 10. 01 2008

Akdemir, A., İşletme Bilimine Giriş, 1998, s. 161

Andrews, K., "Toward Professionalism in Business Management", Harvard Busıness Revıew, March-April 1969, s50-51

Dyer, Gibb. w. Jr. "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations" Der. RalphH. Killman, Marry, 1986 s210

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, 3. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001 s. 7

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 7

Oluç, M., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1963, s. 37

Önal, G., İşletme Yönetimi ve organizasyonu, M. Ü. Sos Bil. Ens. Yayını, İstanbul, 1995 s. 14

Öztürk, A. Turan, "Management Paradigms and System Management at Changing", İnt. Strategic Management Conference, 8-10 Juin 2006, İstanbul

Peter, F. Drucer, "The İnformation Executives Truly Need", Harward Business, Feb. 1995, s 59-60.

Peters, T., ve Robert, Hh. Watennen, İn Search of Excdlence, New York, 1982, s. 75

Petit, T., Fundamentals of Management Coordination, Supervsors, Middle Managers and Executives, 1975, s. 455

Robbins, P. Stephen, "Organizational Behaviour", 9 th. edition, 1999.

YAŞANAN ENGELLER, AİLE İKLİMİ VE BAŞARI İLİŞKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYESİ KADINLAR AÇISINDAN BURSA BÖLGESİNDE BİR İNCELEME

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Uludağ Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü
Uludağ Üniversitesi Görükle
Kampusü,16059 Bursa
Tel: (0224) 294 10 67
e-posta:
zeyyatsabuncuoglu@yahoo.com

Öğr. Gör. Dr. Füsun ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü Görükle
Kampusü,16059 Bursa
Tel: (0224) 294 10 48
e-posta:
fcinar@uludag.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Hakan ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi ,İİBF
İşletme Bölümü, Görükle
Kampusü,
16059 Bursa
Tel: (0224) 294 10 66
e-posta:
mhakan@uludag.edu.tr

ÖZET

Mevcut bildiride aile işletmelerinde görev yapan aile üyesi olan kadınların yaşadığı yükselme sorunları ile rol çatışmalarının, ailenin sahip olduğu iklim ile birlikte algısal anlamda aile işletmesi başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda Bursa ve civarında faaliyet gösteren aile işletmelerinde, 3 ay süren çalışma neticesinde aile üyesi 102 kadın üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen en önemli bulgu rol çatışmalarının başarı üzerinde etkide bulunduğu ve psikolojik bir iç çatışma olarak yükselme engellerinin ise rol çatışması üzerinde artırıcı bir özellik olduğudur. Diğer bir ilginç bulgu, araştırmaya katılanlar dahilinde, aile ikliminin performans üzerinde bir etkiye sahip olmamasıdır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kadın, başarı, engeller.

1. GİRİŞ

Son yıllarda aile işletmeleri yazınında işletme içerisinde aile üyesi kadınların rollerine ilişkin yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak aile işletmelerindeki kadının aktif ve görünen rollerine ilişkin çalışmalar olmasına rağmen (Frishkoff ve Brown, 1993) bu işletmelerde kadının katılımının derecesine ilişkin çalışmalar son derece azdır (Danes ve Olson, 2003). Genelde aile işletmelerine ilişkin yazında aile fonksiyonu içerisinde bir problematik olarak kadın yönetilmesi gereken bir dinamik biçiminde düşünülmektedir (Budge ve Janof, 1991; Hollander ve Elman, 1988, Whiteside ve Brown, 1991). Aile işletmelerinin büyüme döneminin ilk aşamalarında kadınlar- eş, anne, büyükanne veya kız, aile işletmesinin özellikle aile iş dengesinin kurgulanması bakımından aktif üyeleri konumundadır (Kellogg Conference). Aile işletmelerinde aile üyesi kadının-bir anlamda varisin(lerin)- konumunu Curimbaba (2002) karmaşık sahiplik yapıları içerisinde çalışan ve erkek egemenliğinin yoğun olduğu aile işletmelerinde çalışan *profesyoneller*, büyük nükleer ailelerin ve birçok erkek çocuğunun yer aldığı *görünmezler* ve kendi işletmelerinde çalışmak için genç olan şirket kurucusunun ardından gelen ve aile işletmelerinin ihtiyaçlarına önem veren *ankorlar* olarak üç açıdan incelemiştir. Dumas (1992) ise bu durumu daha duygusal bir saik olarak "babasının küçük kızı" olgusu içerisinde kurucu babanın kızını işkadını olarak görememesi şeklinde açıklamıştır. Bu kapsamda konuya ilişkin yapılan çalışmalarda aile işletmeleri içerisinde kadının yeri bir metafor olarak "*görünmez kadın*" şeklinde karakterize edilmektedir. Bu metafora vurgu yapan açıklamalarla aile sistemindeki roller, cinsiyete özgü kurallar aile işletmeleri kültürü içerisine doğal bir biçimde entegre olmuştur (Hollander ve Bukowitz, 1996). Her ne özellikte olursa olsun aile işletmelerinde aile üyesi kadının karşılaştığı temel sorunsallar; aile rolü ile kendisinden beklenen rol arasındaki çatışma, erkeklerin kurallarına göre hareket etme sınırlılığı ile yüklenen aile rolleri kapsamında nasıl davranacağına ilişkin psikolojik unsurlar ve şirket içerisinde görünür olup olmama şeklinde açıklanabilir (Cole, 1997). Bu duruma ek olarak rol çatışmaları ile erkeksi ve saldırgan görünme korkularını da göz ardı edilmemesi gerekir (Colette, 1998). Bu bağlamda Danes vd. (2000), aile üyesi kadınların yaşadıkları çatışmaları adalet çatışması, rol çatışması, iş-aile çatışması, kimlik çatışması ve vekâlet çatışması olmak üzere beş ana başlık altında incelemişlerdir. Bu noktada aile üyelerinin üstünde durdukları değerler çalışanlar için de ortak bir hedef olarak yaratılarak kendini tanımlama ve katılım duygusu verilmesi sağlanabilecektir dolayısıyla iyi yönetilen bir aile işletmesinde çalışanlar oranın bir parçası gibi olacaklardır (Kets De Vries, 1993).

2. Aile İşletmelerinde Kadın Katılımı

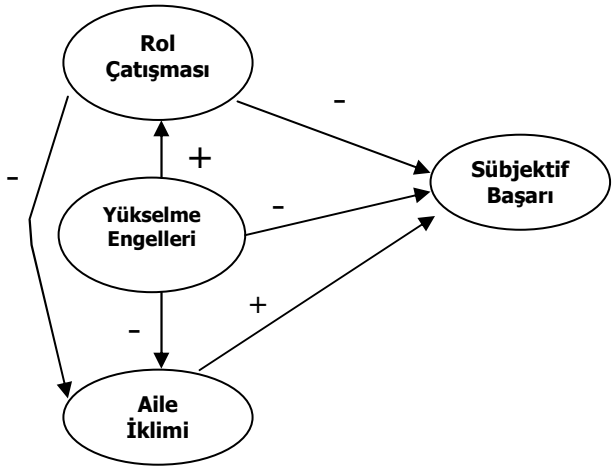
Geçmiş dönemlerde aile işletmelerinde kadının rol tanımları anne, eş, destekleyici, görünürdeki yönetici şeklindedir. Aile işletmelerindeki kadınların bu rolleri genellikle örgüt yapısı içerisinde tanımlanmayan, her hangi bir ücrete tabi olmayan belirsiz rollerdir (Danes ve Olson, 2003). Aile içerisindeki roller ve davranış modellerinin sıklıkla cinsiyete özgü olması nedeniyle Frishkoff ve Brown'a (1993) göre son yıllarda aile işletmelerindeki kadınların geleneksel olmayan rolleri tercih etmeleri ve işletme içerisinde aktif bir rol edinme çabaları, işletme içerisinde çeşitli çatışma ve gerginliklere neden olmaktadır. Aile üyesi kadın çalışanların işletme içerisinde belirgin olmayan rolleri ve karar alma yetkileri ile ücret ve iş yükü adaletsizlikleri gerginliklerin artma nedeni olmaktadır (Danes ve Olson, 2003). Son yıllarda aile üyesi kadınların aile işletmelerinde eş, anne ve kız çocuk olmanın ötesinde iyi bir yönetici ve kurucu olarak aktif rollere edinmeleri hem aile hem de işletmede karar alma sürecine dâhil olmaları (Frishkoff ve Brown, 1993) beraberinde ailenin erkek üyeleri açısından kadınların iş yükümlülükleri ile aile yükümlülükleri arasında bir çatışma nedeni olarak algılanmaktadır. Toplumların büyük bir kısmında olduğu gibi

aile işletmelerinde de belirgin anlamda cinsiyet kalıp yargıları ile cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur (Salganicoff, 1990). Toplumun bireylerin cinsiyetlerine ilişkin belirli bazı roller biçmesi, geleneksel kültürün cinsiyete dayalı tanımlanması, kadın ve erkeği toplumda farklı sosyal pozisyonlar içerisinde konumlandırmıştır (Gillis-Donovan ve Moynihan-Brandt, 1990). Bireyler toplumsallaşma süreçleri içerisinde, söz konusu cinsiyet rollerini ait oldukları toplumun kültürel beklentileri çerçevesinde öğrenmektedirler (Carless,1998). Dolayısıyla cinsiyet rollerine ilişkin birey davranışları toplumun beklentileri ile şekillenmektedir (Eagly,1987). Toplumdaki sosyal rollerin sınırlarını kesin çizgilerle belirleyen cinsiyet kalıp yargıları (Powel vd., 2002) kadın ve erkeklerin özellikleri hakkında her zaman hissedilen ve yaygın bir şekilde paylaşılan inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Heilman, 2001). Cinsiyet kalıp yargılarının erkeklere kadınlardan daha fazla yeterlilik yüklemesi (Ridgeway, 2001), toplumda yönetsel başarıda kadınlardan ziyade erkeklerin daha fazla etkin olduğuna ilişkin bir inancı hakim kılmıştır (Brenner vd. 1989). Cinsiyet kalıp yargıları sadece toplumun genelinde oluşan bir algı değil, aynı zamanda erkeklerin kadınlara yönelik bakış açısıdır. (Axelrod and Hammond, 2003). Dolayısıyla erkekler, kendilerini toplum içinde veya organizasyonlarda kadınlardan üstün görerek ve erkeklerin varlığının daha önemli olduğunu düşünerek erkek egemen bir dünyayı arzulayacaklardır. Özellikle yönetim kademelerindeki kadınların oranının her geçen gün artmasıyla erkeklerin bu durumu bir tehdit olarak görerek kadınlara yönelik önyargı besleyecekleri söylenebilir (Altıntaş ve Altıntaş, 2008). Benzer şekilde bu durum aile işletmelerindeki aile üyesi kadınların da yaşamış oldukları bir olgudur. Kadınların iş yükümlülükleri ailelerinin duygusal ve sosyal yaşamı dışındaki ikincil yükümlülükleri olarak görülmekte (Gillis-Donovan ve Moynihan-Brandt, 1990) buna karşılık erkekler yaşamlarını işlerinin gerektirdiği şekilde düzenlemektedirler (Hood, 1986). Dolayısıyla toplumun kadın ve erkekten beklentisi geleneksel kadın ve erkek kimliklerinin gerektirdiği şekilde iş ve aile yaşamlarını dengelemeleri yönünde olmaktadır. Benzer şekilde aile üyesi kadınlara aile rolünün iş rolünden daha fazla yüklenmesi doğal olarak iş aile çatışmasını ortaya çıkaracaktır; bu kapsamda işe ve ailenin kendisine yönelik talepler karşısında bir çekinme yaşanacaktır (Eagle vd.,1997). Eğer bir kadın resmi olarak sadece ailesine yönelik bir sorumluluk içerisine girerse, geleneksel aile rolleri işletme içerisindeki rollerinin üstünde kalacak, dolayısıyla bu roller resmi olmayan rol gibi algılanacaktır (Poza ve Messer, 2001). Bu noktada ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaların ağırlığının işletmenin büyüklüğü ile yakında ilgili olacağı belirtilmelidir (Stoner vd., 1990). Dolayısıyla aile işletmelerinde kadının dinamik katılımının yanı sıra bu katılımla bağlantılı veya bağlantılı olmayan çatışmaların araştırılması son derece önem kazanmaktadır (Danes ve Olson, 2003). Nitekim günümüzün başarılı aile işletmeleri bireylere kendi gelişimine yönelik tercihlerinde serbestlik tanıyan ve demokratikleşen ailelerdir. Özellikle kadının bu süreç içerisindeki işgücüne katılımı kritik bir rol oynamaktadır; demokratikleşme cinsiyet eşitsizliği üzerine, bireysel otonomi ise aile işletmesinin sürdürülebilirliğine atıf yapmaktadır (Gilding, 2000). Böyle bir yapının çatışmaların karşılıklı fayda ile çözümlenebileceği şeklindeki yaklaşımı da destekleyebileceği düşünülebilir (Cosier ve Harvey, 1998). Bu noktada, aile üyesi kadınların yaşadıkları çatışma ve engellerin kendi aile işletmelerine ilişkin algıladıkları başarıyı nasıl etkileyebileceği önemli olmaktadır. Aşağıda bu hedef yönelik kurgulanan modelin ayrıntıları açıklanmıştır.

3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli aile üyesi kadınların aile işletmelerinde yaşadıkları rol çatışmaları, psikolojik anlamda yükselme engellerinin ve aile ikliminin subjektif aile işletmesi başarı algısı ile olan ilişkisini ve etkilerini incelemek üzere kurgulanmıştır. Araştırmanın modeli aşağıda görülebilir (Bkz. Şekil.1)

Şekil. 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın Hipotezleri ise şunlardır;

H1: Aile üyesi kadınların yükselme engellerine ilişkin algıları subjektif başarı algısını negatif etkiler.

H2: Aile üyesi kadınların yaşadığı rol çatışmaları subjektif başarı algısını negatif etkiler.

H3: Aile ikliminin subjektif başarı algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Rol çatışmasının aile iklimi üzerinde negatif bir etkisi vardır

H5: Yükselme engellerinin aile iklimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H6: Yükselme engellerinin rol çatışması üzerinde pozitif bir etkisi vardır.(yükselme engelleri algısı arttıkça çatışma algısı da yükselmektedir)

4. Yöntem ve Kapsam

Türkiye'de aile işletmelerine ilişkin ve aynı zamanda aile üyesi kadınların yer aldığını belirten bir liste olmaması nedeniyle araştırmanın veri toplama sistemi şu şekilde planlanmıştır. İlk olarak Bursa'daki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların künyeleri toplanarak yönetim kurullarında veya yönetici konumunda yer alan kadınların bulunduğu firmalar ayıklanmıştır. Daha sonra kartopu örneklemi ile kişisel bağlantıların olduğu aile

işletmelerinden referans alarak aile üyesi kadınların bulunduğu aile işletmelerine ulaşılmıştır. Ayrıca, lisans ve yüksek lisans öğrencilerinden destek alınarak kendi yakın çevrelerinde aile üyesi kadınların yer aldığı aile işletmelerine ulaşılmıştır. Neticede toplam 102 aile üyesi kadın araştırmaya katılmıştır. Araştırma Bursa ve yakın çevresinde faaliyette bulunan işletmeleri kapsamaktadır. Veri toplama yöntemi olarak ise faks yoluyla anket, web-tabanlı anket ve yüz-yüze anket yöntemleri kullanılmıştır.

4.1. Soruların Oluşturulması ve Test Edilmesi

Araştırmaya ilişkin veriler, 3 adet soru (aile işletmesinde yıl olarak iş tecrübesi, katılımcının kaçıncı kuşak olduğu ve şirket içi pozisyonu) ile dört ana grup kapsamında 20 ifadeden oluşan bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya katılanlar ifadelere ilişkin her bir soruyu katılma derecesine göre değerlendirmiştir. Bütün değerlendirmeler 5 noktalı Likert ölçek ile gerçekleştirilmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

4.2.Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde yukarıda belirtilen sorulara ilişkin bilgiler vardır. İkinci bölümde ise model dâhilinde yer alan yapılara ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler 4 adet farklı ölçekle toplanmıştır. Model kapsamında yer alan yapılar ve alt değişkenler ise şunlardır:

Yükselme Engelleri Ölçeği: Aile üyesi kadınların yükselme engellerine ilişkin ölçek, mevcut araştırmanın öncesinde Bursa ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan kadınların algıladıkları ve yaşadıkları yükselme engellerine ilişkin belirttikleri ifadelerden oluşturulmuştur. Yükselme engellerine ilişkin ölçek ilgili şehirlerdeki aile üyesi 50 kadının belirttikleri toplam 250 engele dayalı olarak sınıflandırılan ve "*İş hayatında aile üyesi kadınlara güvenilmemektedir"* ile "a*ile üyesi kadınların iş hayatının rekabetine uyamayacağına inanılır"* şeklindeki 6 ifade ile ölçülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde saptanmıştır [RMSEA=0.00;GFI=.974;CFI=.999]. Ölçeğin güvenilirliği ise .862 olarak belirlenmiştir.

Rol Çatışması Ölçeği: Rol çatışmasının ölçülmesinde Danes ve Olson(2003); Danes et al.(2000) tarafından geliştirilen "*aile üyesi kadınların işletme içerisindeki otoritesi net değildir"* ve "aile *üyesi kadınlara şirket sahipliği konusundan erkek aile üyelerine göre adil davranılmamaktadır"* şeklindeki 6 ifade ele alınmıştır. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bir değişken ölçeğin geçerliliğini bozması nedeni ile analiz dışı tutulmuştur. Dolayısıyla 5 ifade ile ölçülmüştür. İlgili değişkenin çıkarılması neticesinde elde edilen güvenilirlik değeri *.790* olarak tespit edilmiştir [RMSEA=0.03; GFI=.949; CFI=.942]

Aile İklimi Ölçeği: Aile etkisi/ikliminin ölçülmesinde Björnberg ve Nicholson(2007)'nin geliştirdiği aile iklimi ölçeğinden derlenen "*Bizi ilgilendiren konular hakkında düzenli olarak tartışırız"* ve *"eski kuşak genç kuşağın gereksinimlerine son derece duyarlıdır"* şeklindeki ifadelerden oluşan 6 madde ile ölçülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde

edilen değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde saptanmıştır [RMSEA=0.051; GFI=.928;CFI=.922]. Ölçeğin güvenilirliği *.814* olarak belirlenmiştir.

Subjektif Başarı Ölçeği: Aile işletmeleri subjektif başarının ölçülmesinde Danes ve Olson (2003) ile Olson v.d. (2003) 'ün kullandığı ve bir anlamda tatminkârlığı (Stafford v.d. 1999) gösteren "*aile işletmemizi genel olarak başarılı buluru*m" şeklindeki 3 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği *.916* olarak belirlenmiştir.

5. Bulgular ve Analiz

5.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların aile işletmelerinde ortalama çalışma yılları yaklaşık 8 yıldır. Katılımcıların %41.9'u 1. kuşak, %48.3'ü 2. kuşak ve % 9.8'i 3. kuşaktandır. Yine %25'i yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetici, %50'si yönetici veya müdür konumunda ve %24'ü çalışan konumundadır.

5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Oluşturulan modelde aile iklimi, rol çatışması ve yükselme engelleri bağımsız örtük (latent) değişkenleri subjektif aile başarısı ise bağımlı örtük değişkeni ifade etmektedir. Modele yönelik genel uyum indeksleri incelendikten sonra, bireysel tahminler değerlendirilmiştir. Bütün yapılar için kurgulanan bireysel tahminler istatistikî olarak anlamlıdır. Ölçüm modelinin genel uyumu ve yapısal modelde yer alan bireysel parametre tahminleri değerlendirilmiştir. Yapısal modelin çok değişkenli test sonuçları Tablo.1.'de görülebilir.

Tablo. 1 Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)			Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	p (Sig.)	Sonuç
Yükselme engelleri	→	Başarı	*H1*	-0,04	0,08	-0,500	n.s.	Ret
Rol çatışması	→	Başarı	*H2*	-0,56	0,10	-5,153	0,00*	Kabul
Aile İklimi	→	Başarı	*H3*	0,03	0,11	0,301	n.s.	Ret
Rol çatışması	→	Aile İklimi	*H4*	-0,31	0,09	-3,275	0,00*	Kabul
Yükselme engelleri	→	Aile İklimi	*H5*	-0,22	0,08	-2,798	0,00*	Kabul
Yükselme engelleri	→	Rol Çatışması	*H6*	0,43	0,102	3,992	0,00*	Kabul
GFI = .873, NFI = . 867 , CFI = .895 , RMSEA = .014 RMSEA= .06, * = p < . 01								

Modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Elde edilen değerler incelendiğinde yükselme engellerinin subjektif başarı üzerinde negatif (β= -.04, p<.01), aile iklimi üzerinde negatif (β= -.22, p<.01) ve rol çatışması üzerinde pozitif (β= .43, p<.01) etkisinin, rol çatışması değişkeninin ise subjektif başarı üzerinde negatif (β= -.56, p<.01), aile iklimi üzerinde yine negatif (β= -.31, p<.01) etkisinin olduğu görülmektedir. Aile ikliminin ise subjektif başarı üzerindeki etkisi pozitiftir(β= .03, p<.01). Buradan hareketle H2, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, H1 ve H3 hipotezleri kurgulanan ilişki beklentisini sağlasa da istatistikî olarak anlamsız olduğu için reddedilmiştir.

6. Sonuç

Kadının toplum içerisindeki konumunun gelişmesi aile işletmelerindeki "kurucu baba" sendromunun gelişerek "hep birlikte" mantığına dönüşmesini sağlayacaktır. Aile işletmeleri artık kadına güvenmeli, onların potansiyellerini şirkete bir güç olarak aktarabilmesi için gerekli mekanizmayı kurmalıdır. Aile işletmeleri sadece finansal bir performans ile değil aynı zamanda aile üyelerinin başarıya yönelik bakış açıları ve algıları ile de yürütülmektedir. Bu araştırmadan çıkan en önemli sonuç çalışan aile üyesi kadınların katılımla ilgili olarak yaşadıkları engel ve rol çatışmalarının başarıyı doğrudan etkileyebileceğidir. Diğer taraftan, toplumsal bir baskı unsuru olarak ele alınabilecek ve kişisel olarak kadın kimliğine zarar verebilecek olan yükselme engelleri de rol çatışmasını etkileyerek işletme başarısı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Her iki unsur da aile iklimi üzerinde etkilidir. Bu durum aile işletmesinin paylaşılan değerlerini de etkilediğini ifade eder. Zira, aile üyeleri arasında rollerin nasıl atandığı, üyeler arasında sınırların nasıl çizildiği ve işletmenin dış dünya ile ilişkisinde kendini nasıl tanımladığı önemlidir (Doherty vd., 1991). Çünkü, belirsiz rol yapısı işletmede alınan kararlara ve işletme uygulamalarına ilişkin değer ve inançlara ilişkin gerginlik ve çatışmaları beraberinde getirecektir (Danes ve Olson, 2003). Ancak, aile üyesi kadınların aile işletmesinde görev alma bilinci ve kadın kimliğinin oluşması burada hareketlendirici bir husustur. Ayrıca, aile olarak kadının yükselmesini engelleyen unsurların azaltılması ve erkeklerle olan eşitliği sağlayan bir sistemin kurgulanması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Altıntaş-Çınar, F. Ve Altıntaş, M.H. (2008), The relationship between feminist/womanist identity and leadership styles of women managers in Turkey, Gender in Managemet: An International Review, Vol.23, No.3, 2008 (in press)

Aronoff, Craig, E., " Megatrends in Family Business", Family Business Review, Vol. XI, No. 3, 1998, s.184.

Axelrod, R. ve Hammond, R. A. (2003). The Evolution of Ethnocentric Behavior, Midwest Political Science Convention, April 3–6, 2003, Chicago, IL, 2–30.

Best Practices and New Ideas, May 15–16, 2007 2007 Kellogg Family Business Conference

Björnberg, A., ve Nicholson, N.(2007). The family climate scales-development of a new measure for use family business research. Family Business Review, Vol. XX, No. 3, pp.229-246.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., ve Schein, V. E. (1989). The relationship between gender role stereotypes and requisite management characteristics revisited. Academy of Management Journal, 32, 662–669.

Budge, G. S., & Janoff, R. W. (1991). Interpreting the discourses of family business. Family Business Review,4(4), 367–381.

Carless, S. A. (1998), "Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives", Sex Roles, Vol. 39, No. 11/12, pp. 887–902.

Cole, Particia, M. " Women in family business", Family Business review, Vol. 10, No.4, 1997, ss. 354– 356.

Cosier, R. A. and Harvey, M. " The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict", Family Business Review, Vol. XI, No. 1, 1998, s. 77.

Curimbaba, Florence, " The dynamics of women's roles as family business managers", Family Business Review, Vol. XV, No. 3, 2002, ss. 242–247.

Danes, M.Sharon and Olson Patricia D. (2003) Women's role involvement in family businessess, Business tensions and business success, Family Business Review, 16(1),pp53-68.

Danes S.M, Leichtentritt R, Metz M.E and Huddleston-Casas, C (2000). Effects of conflict styles and conflict severity. Journal of Family and Economics Issues, 21(3), pp.259-286.

Doherty, W. J., Colangelo, N., & Hovander, D. (1991). Priority setting in family change and clinical practice: The family FIRO Model. Family Process, 30, 227–240.

Dumas, C. "Integrating the Daughter into Family Business Management", Enterpreneurship Theory and Practice", Summer, 1992, s.46.

Dumas, Colette, "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm", Family Business Review, Vol. Xı, No. 3, 1998, s. 220–221.

Eagle, B.W., Miles, E.W. ve Icenogle, M. " Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?", Journal of Vocational Behavior, Vol.50, 1997.

Eagley, A.H. (1987), Sex differences in social behavior: A social role interpretation, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Frishkoff, P. A., & Brown, B. M. (1993, March-April).Women on the move in family business. Business Horizons, 36, 66–70.

Gilding, Michael, " Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions", Family Business Review, Vol. XIII, No. 3, 2000,

Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business.Family Business Review, 3(2), 153-167.

Heilman, M. E. (2001), "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", Journal of Social Issues, Vol. 57, No.4, pp. 657–674.

Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. Family Business Review, 1(2), 145–164.

Hood, J.C. (1986). The provider role: Its meaning and measurement. Journal of Marriage and the Family,48, 349–359.

Kets De Vries, M.F. R., "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", Organizational Dynamics**,** Vol. 21 Issue 3, 1993, s.62.

Klein, S.B.; Astrachan, J.H.; Smyrnios, K.X. (2005): "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory", in: Entrepreneurship Theory & Practice 2005, vol. 29 (3), pp. 321-34

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M, Stafford, K., Heck, R.K.Z: ve Duncan, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. Journal of Business Venturing 18, pp .639–666

Powell, G. N., Butterfield, D. A.ve Parent, J. D. (2002), "Gender and managerial stereotypes: have the times changed?" Journal of Management, Vol. 28, No.2, pp. 177–193.

Poza, E.J. ve Messer, T. "Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm", Family Business Review, Vol. XIV, No. 1, 2001.

Ridgeway, C. L. (2001), "Gender, status and leadership", Journal of Social Issues, Vol. 57, No.4, pp. 637–655.

Salganicoff, M. (1990), Clarifiying the present and creation options for the future, Familiy Business Review, 32 (2), pp. 121–124.

Stafford, K., Duncan, K.A., Dane,S., ve Winter, M. (1999) A Research Model of Sustainable Family Businesses, Family Business Review, Vol. XII, No. 3, pp. 197-208.

Stoner, C. R., Hartman, R.I. ve Arora, R., " Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study", Journal of Small Business Management, January, 1990,s. 32.

Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? Family Business Review, 4(4), 383–395.

Ek : Soru formunda yer alan ölçekler

A) Rol Çatışması Soruları:

1. Aile üyesi kadınların işletme içerisindeki otoritesi net değildir.
2. Aile üyesi kadınların işletme içerisinde ücretlendirilme konusunda erkek aile üyelerine göre adil davranılmamaktadır.
3. Aile üyesi kadınlara şirket sahipliği konusundan erkek aile üyelerine göre adil davranılmamaktadır.
4. Aile üyesi kadınlar çıkan sorunlar/çatışmaları çözme konusunda başarılı görülmemektedir.
5. Aile üyesi kadınlara işletme içerisinde iş yükü açısından erkek aile üyelerine göre adil davranılmamaktadır.

B) Aile İklimi Soruları:

1. Eski kuşak genç kuşağın gereksinimlerine son derece duyarlıdır
2. Bizi ilgilendiren konular hakkında düzenli olarak tartışırız
3. Hiç kimse bir diğerinin fikrini dikkate almaz.(R)
4. Aile üyeleri olarak birbirimizi dinlemeye zaman ayırırız.
5. İyi veya kötü olsun bütün konular açıklıkla gündeme getirilir.
6. Birbirimize karşı açık sözlüyüzdür.

E) Yükselme Engelleri Soruları:

1. İş hayatında aile üyesi kadınlara güvenilmemektedir.
2. Aile üyesi kadınların iş hayatının rekabetine uyamayacağına inanılır.
3. Aile üyesi kadınların işletme içerisinde düşüncelerine aile üyesi erkekler kadar önem verilmez.
4. Aile üyesi erkeklerin aile üyesi kadınlardan daha başarılı olduğuna inanılır.
5. Aile üyesi kadınların aile işletmesini yönetmede yeterince özgüvene sahip olmadığı düşünülür.
6. İş ve özel hayat arasındaki dengeyi kurmada zorlanacağı düşünülür.

E**) Subjektif Başarı Soruları**

1. Aile işletmemizi genel olarak başarılı bulurum
2. Aile işletmemizi iş hedefleri konusunda başarılı bulurum
3. Aile olarak işletmeyi yönetme konusunda başarılı olduğumuzu düşünürüm